TESIS
PS2002
M4

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología

Relación entre el empowerment, los estilos de gerencia, la orientación motivacional y variables sociodemográficas: un diagrama de ruta

Trabajo de investigación presentado por:

Merlin Davidzon, Mishel

Ovalles González, Radha

A la

Escuela de Psicología

como un requisito parcial para obtener el título de

Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Miguel Angel Gómez A.

Caracas, Julio, 2002

ÍNDICE GENERAL

	Agradecimientos	
	Dedicatorias	
	Índice general	v
	Índice de tablas, gráficos y figuras	vii
	Resumen de la investigación	viii
I.	Introducción	9
II.	Marco Teórico	12
III.	Método	67
	Problema	67
	Hipótesis	67
	Variables	70
	Tipo y Diseño de investigación	73
	Estrategias de control	74
	Población y muestra	75
	Instrumentos y materiales	75
	Procedimiento	82
IV.	Consideraciones éticas	86
V.	Análisis de datos	87
VI.	Discusión de resultados	109
VII.	Conclusiones y recomendaciones	116
VIII.	Referencias Bibliográficas	118
IX.	Anexos	125
	A. Instrumentos versión final	
	B. Instrumentos versión piloto	
	C. Ítems originales del instrumento de Empowerment (Spreitzer, 1995)	
	D. Inventario de Motivación basado en la teoría de McClelland de Cerchi y Neri (1992)	
	E. Resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos	

F. Gráficos P-P normal de residuos tipificados

G. Estadísticos descriptivos de la muestra por Organización

H. Agrupación por factores de los instrumentos de Orientación Motivacional y Empowerment

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Tabla 1.	Estadísticos descriptivos de las variables sociodemográficas	89
Tabla 2.	Estadísticos descriptivos de las variables Orientación Motivacional, Estilos de Gerencia y Empowerment	90
Tabla 3.	Matriz de Correlaciones	98
Tabla 4.	Coeficientes de la variable Motivación a la Afiliación	100
Tabla 5.	Efectos de las variables predictoras sobre la Motivación a la Afiliación	100
Tabla 6.	Coeficientes de la variable Motivación al logro	100
Tabla 7.	Efectos de las variables predictoras sobre la Motivación al logro	101
Tabla 8.	Coeficientes de la variable Motivación al poder	101
Tabla 9.	Efectos de las variables predictoras sobre la Motivación al poder	102
Tabla 10.	Coeficientes de la variable estilo Autocrático Explotador	102
Tabla 11.	Efectos de las variables predictoras sobre el estilo Autocrático Explotador	102
Tabla 12.	Coeficientes de la variable estilo Autocrático benevolente	103
Tabla 13.	Efectos de las variables predictoras sobre el estilo Autocrático benevolente	103
Tabla 14.	Coeficientes de la variable estilo Consultativo	103
Tabla 15.	Efectos de las variables predictoras sobre el estilo consultativo	104
Tabla 16.	Coeficientes de la variable estilo de grupo participativo	104
Tabla 17.	Efectos de las variables predictoras sobre el estilo de grupo participativo	105
Tabla 18.	Coeficientes de la variable Impacto y Autodeterminación	105
Tabla 19.	Efectos de las variables predictoras sobre el Impacto Autodeterminación	106

Tabla 20.	Coeficientes de la variable Significado y Competencia	106
Tabla 21.	Efectos de las variables predictoras sobre el Significado y Competencia	107
Gráfico 1.	Distribución de la edad en función del sexo	89
Gráfico 2.	Distribución de los niveles jerárquicos en función del sexo	89
Gráfico 3.	Caja y bigote de la motivación a la afiliación	90
Gráfico 4.	Caja y bigote de la motivación al logro	91
Gráfico 5.	Caja y bigote de la motivación al poder	91
Gráfico 6.	Relación entre la orientación motivacional y el sexo	92
Gráfico 7.	Relación entre la orientación motivacional y los niveles jerárquicos	92
Gráfico 8.	Caja y bigote del estilo autocrático explotador	92
Gráfico 9.	Caja y bigote del estilo autocrático benevolente	93
Gráfico 10.	Caja y bigote del estilo consultativo	94
Gráfico 11.	Caja y bigote del estilo de grupo participativo	94
Gráfico 12.	Relación entre los estilos de gerencia y el sexo	95
Gráfico 13.	Relación entre los estilos de gerencia y los niveles jerárquicos	95
Gráfico 14.	Caja y bigote del impacto y autodeterminación	96
Gráfico 15.	Caja y bigote del significado y competencia	96
Gráfico 16.	Relación entre el empowerment y el sexo	97
Gráfico 17.	Relación entre el empowerment y los niveles jerárquicos	97
Figura 1.	Diagrama de ruta inicialmente propuesto	69
Figura 2.	Diagrama de ruta definitivo	108

RESUMEN

En la presente investigación, se propuso como objetivo determinar las posibles relaciones existentes entre las variables empowerment, orientación motivacional, estilo de gerencia, sexo, edad y nivel jerárquico, a través de un análisis de ruta.

Para llevar a cabo el trabajo empírico, se empleó una muestra conformada por ciento ochenta y un (181) sujetos, ochenta y siete (87) hombres y noventa y cuatro (94) mujeres, con edades comprendidas entre los diecinueve (19) y los sesenta (60) años, pertenecientes a los diversos niveles funcionales, a saber: alta gerencia, gerencia media, departamental, administrativo y nivel de apoyo. A fin de evaluar y determinar las variables de interés para el presente estudio se emplearon. el cuestionario de Estilos de dirección y gestión de Likert (1968), el cuestionario de Orientación Motivacional basado en la teoría de McClelland (1961) y la versión traducida del inventario de Empowement psicológico de Spreitzer (1995).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede concluir que los niveles de empowerment en determinada organización se encuentran influenciados por el nivel jerárquico, la edad y la orientación al poder.

Por otra parte el nivel jerárquico se relaciona positivamente con el estilo autocrático explotador, la variable sexo se relaciona de forma positiva con la orientación a la afiliación y la edad negativamente con esta misma variable y con la orientación al poder.

I. INTRODUCCIÓN

Una de las líneas de investigación más novedosas y revolucionarias dentro del mundo organizacional es la basada en el empowerment psicológico como objeto de estudio, Robert y Prost (2000) y Bowen y Lawler (1992) caracterizan este constructo como un mecanismo para incrementar la toma de decisiones a todos los niveles de la organización, considerándose así como un fenómeno personal en donde los individuos toman responsabilidad por sus acciones. Spreitzer (1995) define al empowerment como un "constructo motivacional manifestado en cuatro cogniciones: significado, impacto, competencia y autodeterminación", siendo así propiamente una tarea de motivación intrínseca (p.1443).

Considerar al empowerment como un constructo multidimensional y psicológico sirve como base para los fines propuestos en la presente investigación, los cuales persiguen lograr una mayor comprensión de este fenómeno desde un punto de vista principalmente psicológico dentro del ámbito organizacional. En cuanto a la medida y evaluación de tal constructo se empleará la escala de empowerment desarrollada y adaptada por Spreitzer (1995), lo cual se agrega como un aporte más de la presente investigación debido a la necesidad de traducir el instrumento con la finalidad de poder ser aplicado en una cultura de habla hispana.

Sin embargo, el principal objetivo de la presente investigación radica en explorar la relación del empowerment psicológico con otro conjunto de variables que pudieran estar actuando como determinantes de tal forma en que el mismo se da en el ámbito organizacional. Por tal motivo, en la presente investigación se considera que factores como el estilo gerencial, determinan de alguna manera la efectividad en el desarrollo del empowerment psicológico, empleando para la determinación de tal supuesto la base teórica postulada por Likert (1968), debido a lo pragmático que resulta la categorización en cuatro grupos de estilos gerenciales de acuerdo a siete criterios básicos, siendo estos compatibles con la conceptualización en torno al empowerment. De esta manera

se espera que el tipo de gerencia percibido por el empleado como sobresaliente en la organización se relacione directamente con el empowerment, en el sentido de que las posibilidades de delegar autoridad y de proporcionar recursos para aumentar el sentimiento de poder y autoeficacia en los empleados, depende en gran medida del estilo gerencial que poseen sus superiores inmediatos.

La variable estilos de gerencia, considerada esencialmente contextual, es acompañada en este estudio por otras variables propiamente individuales, las cuales se engloban bajo el concepto de motivación. Resultando esta variable fundamental, ya que en la presente investigación se parte de la suposición dada por Spreitzer (1995), de que el empowerment psicológico forma parte del proceso de motivación intrínseca. Es por ello que se considera estudiar la relación dada entre el empowerment psicológico y la orientación motivacional de los gerentes y de sus empleados.

Esta variable es entendida en términos de la teoría de las necesidades de McClelland (1961), afiliación, poder y logro, la cual se ilustra por medio de estas tres dimensiones componentes esenciales dentro del empowerment, fundamentalmente el concepto de poder. Así mismo, esta teoría es entendida desde una perspectiva cultural, en el sentido de que se parte del hecho de que las orientaciones motivacionales propuestas en ella, se jerarquizan de modo distinto como consecuencia de las características culturales de la nación; razón por la cual es relevante para este estudio tomar en consideración las características culturales del venezolano que influyen en tal organización y por ende en el empowerment, a fin de poder dar una explicación adecuada al contexto, ya que las evidencias que se poseen en torno al empowerment son provenientes de culturas muy diferentes a la venezolana.

Otro conjunto de características inherentes al empleado que a su vez poseen cierta antecedencia histórica y que son incluidas dentro de este estudio, son las denominadas variables demográficas, las cuales reflejan tanto la similitud como la disimilitud entre los miembros, siendo este aspecto el que permite dar cuenta de la diversidad encontrada

en torno a las conductas generadas por estos sujetos en el ámbito laboral en el cual se desenvuelven (Brett, Cooper, Csessa, Jackson, Julin y Peyronnin, 1991).

En la reseña de investigaciones en torno al tema aquellas variables demográficas que han sido mayormente relacionadas con el empowerment y por tanto investigadas son: el sexo, la edad y el nivel jerárquico. Es por tal motivo que en el presente estudio se tomaran en cuenta dichas variables, con el propósito de explorar los posibles efectos que las mismas ejercen sobre el empowerment como variable, así como sobre los estilos de gerencia y la motivación.

Basado en las variables anteriormente mencionadas, esta investigación pretende lograr una visión más comprensiva e integrada del Empowerment que permita vislumbrar las posibilidades reales de que tal constructo sea llevado a la práctica organizacional venezolana de manera exitosa.

II. MARCO TEÓRICO

La creciente competencia en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones sino a las personas implicadas en éstas en revolución, es por ello que tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el mercado actual (Drucker, 1998).

Esto evidencia que existe presión por parte de la economía e historicidad mundial, que genera la necesidad de dar respuesta a un marco externo que pide efectividad y rapidez que beneficien tanto al productor como al solicitador de determinado servicio, es por ello que el empleado empieza a cobrar un papel cada vez más importante en la rutina laboral, requiriendo mayores grados de poder que resalten su autonomía y capacidad para manejar la situación laboral con iniciativa e innovación (Drucker, 1998). Esta reciente tendencia ha originado una línea de investigación que responde a una nueva era organizacional, la cual implica un conjunto de cambios y renovaciones dentro del mundo empresarial (Rousseau,1997).

Es justo en este punto, donde se inserta un concepto relativamente reciente (especialmente en Venezuela) y útil dentro del mundo empresarial. Dicho término es englobado bajo la denominación de empowerment, el cual permite la inclusión de la motivación individual en el fluir de un conjunto de metas que han de alcanzarse en pro de un mejor desempeño global de la organización (Menon, 2001).

Según Robert y Probst (2000), el empowerment psicológico como objeto de estudio, es una de las líneas de investigación más novedosas y revolucionarias dentro del mundo organizacional. El repentino interés surgido en relación a éste constructo psicológico ha generado en torno a él una diversidad de conceptualizaciones dentro del estudio del comportamiento organizacional. Ante la diversidad encontrada en las definiciones

Willkinson (1998) enuncia cinco atributos que de manera global enmarcan comúnmente el entendimiento del empowerment, a saber: acceso a la información, resolución de problemas, autonomía en el trabajo, actitudes y autodirección. Este autor plantea que la mayoría de las definiciones encontradas en la literatura aluden o incluyen alguna de estas cualidades, y que a partir de ellas se evidencia la concepción subyacente del empowerment, es decir, si es entendida desde un plano afectivo, conductual, cognitivo o motivacional.

No obstante, Conger y Kanungo (1988) acotan que para realizar un análisis crítico de dichas conceptualizaciones del empowerment en la práctica gerencial, se deben considerar primordialmente los constructos de poder y control de los cuales éste constructo es derivado. De manera general en la literatura el poder hace referencia a "la capacidad que tiene A de influir en el comportamiento de B, de modo que B actúe de acuerdo con los deseos de A" (Robbins, 1998 p.396), de esta manera el poder de A es utilizado para monitorear el comportamiento de B, controlando así su conducta. Esto implica, una potencialidad que no necesita realizarse para ser eficaz y además una relación de dependencia, que a nivel organizacional se circunscribe a las funciones de control, manejo y accesibilidad a los recursos.

Esencialmente, aquellos conceptos pueden ser utilizados en la literatura de dos maneras distintas, y en consecuencia, el empowerment puede ser visto en dos formas diferentes. La primera perspectiva es la del poder como un constructo relacional, la cual toma sus bases en la literatura organizacional y en la influencia social. Para esta perspectiva el concepto relacional del poder es utilizado para describir el control que un actor individual o una sub-unidad organizacional tiene sobre otros. Por otra parte, si se enfatiza en la teoría del intercambio social, se interpreta el poder como una función de la dependencia y/o interdependencia de los actores, de esta forma aquel surge cuando la ejecución de los individuos es un resultado de lo que los otros dicen o de cómo aquellos lo hacen (Conger y Kanungo, 1988).

Bajo esta perspectiva relacional, a nivel organizacional la principal fuente de poder de un empleado sobre la organización viene dada por una habilidad para proporcionar

algún desempeño o recurso que es valorado por aquella, o de la habilidad para hacer frente a las contingencias organizacionales o situaciones problemáticas. De igual manera, a nivel interpersonal, la fuente de poder puede provenir del oficio o posición jerárquica, de las características personales del empleado como actor social, de su experticia y de las oportunidades de éste para acceder al conocimiento o información especializada.

Dentro de esta perspectiva está implicada la concepción de que los actores organizacionales que poseen el poder tienen mayor probabilidad de alcanzar los resultados que desean, y que aquellos que carecen de éste, serán probablemente frustrados en la consecución de su metas, o sus logros estarán redirigidos por aquellos que poseen el poder. En definitiva, esta orientación se enfoca en las fuentes o bases del poder de los individuos y en las condiciones que promueven tal dependencia; además se dirige hacia el desarrollo de estrategias y tácticas para distribuir el poder entre los empleados.

En la literatura, lo anteriormente planteado se relaciona con una de las categorías establecidas por Menon (2001) para el entendimiento del empowerment. Esta categoría denominada aproximación estructural, entiende a este constructo como una forma de conceder poder y autoridad a los subordinados en la toma de decisiones por parte de sus superiores inmediatos, dicha autoridad concedida, procede de niveles mayores de la jerarquía organizacional, enfatizando con esto la relevancia de los factores estructurales (niveles jerárquico) de la organización. Dentro de esta orientación teórica, autores como Kanter (1977 c.p. Menon, 2001), proponen que el empowerment es el resultado de la descentralización del poder en la estructura organizacional, lo cual permite incrementar los niveles de participación del empleado.

Así mismo, Bowen y Lawler (1992) caracterizan al empowerment como un mecanismo para incrementar la toma de decisiones a todos los niveles de la organización. Significa pues, otorgar poder y autoridad al equipo de trabajo mediante el completo acceso y uso de información crítica. Implica, crear un ambiente en el cual los empleados sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del

negocio dentro de sus áreas de funcionamiento, y que además esta facultación pueden ejercerla gracias a que la gerencia les proporciona la tecnología, responsabilidades y autoridad necesaria para cumplir con los objetivos.

Otros autores como Hellriegel y Slocum (2000), comparten la noción estructural del empowerment definiéndolo como "el proceso mediante el cual los gerentes asignan a sus subordinados el derecho de actuar y tomar decisiones en ciertas áreas" (p. 356). Así, además de asignar una tarea a un subordinado se le otorga también el poder suficiente de toma de decisiones para el eficaz desempeño de la tarea.

En conclusión, la aproximación estructural, asume que el empowerment supone la transmisión de poder en la manera en que el estilo de gerencia defina y permita, por parte de los más apoderados a los pobremente apoderados, todo esto sin considerar el estado psicológico que da inicio a este proceso y asumiendo además que la posibilidad de transmisión de poder está determinada principalmente por las características estructurales propias de la empresa (Menon, 2001). De esto se deriva que en muchas ocasiones en la práctica gerencial el concepto de participación de los empleados se iguale de manera simplista con el de empowerment (Cunningham, Hyman y Baldry , 2001).

La segunda perspectiva propuesta por Conger y Kanungo (1988), es aquella que explica al poder y al empowerment como un constructo motivacional. En la literatura psicológica, poder y control son utilizados (genéricamente) como creencias y/o motivadores que son internos al individuo. McClelland (1976), en su teoría de la motivación planteó la existencia de tres necesidades básicas, siendo una de ellas la del poder, dándole a ésta una connotación de impulso interno para influenciar y controlar a otras personas. Esta necesidad se pone en evidencia cuando los individuos creen que pueden hacer frente a eventos, situaciones o personas con las que se confrontan, o cuando objetivamente poseen el poder (poder coercitivo, de recompensa, experto, de referencia y legítimo). Por otra parte, esta necesidad individual se frustra cuando las contingencias ambientales (las cuales bien pueden darse en el ámbito laboral) hacen

que los individuos se sientan sin poder, o cuando estos subjetivamente creen que no son capaces de enfrentar las demandas físicas y sociales del ambiente.

Poder en este sentido motivacional se refiere a una necesidad intrínseca de autodeterminación o a una creencia personal de autoeficacia. Bajo esta conceptualización, el poder es una disposición motivacional y el empowerment es entendido como aquel proceso que aumenta la motivación intrínseca y la percepción de eficacia personal mediante el manejo y cambio de variables organizacionales (en este caso) que faciliten la participación del individuo. Es un proceso de posibilitar y permitir, más que delegar (McClelland, 1976).

Permitir implica la creación de condiciones para intensificar la motivación, de forma tal que facilite el llevar a cabo actividades laborales que propicien en el individuo el desarrollo de una fuerte sensación de eficacia personal. Esta perspectiva asume que la delegación o el ceder recursos es tan solo una de las condiciones que pueden facilitar o hacer posible el empowerment en los subordinados (Conger y Kanungo ,1988).

Conger y Kanungo (1988) son los pioneros en investigar y estudiar al empowerment desde la perspectiva motivacional, en la cual se da énfasis al empleado como individuo y a los aspectos motivacionales involucrados en este proceso. De esta forma, estos autores lo definen como "el proceso de aumentar los sentimientos de autoeficacia en los miembros de la organización, mediante la identificación de aquellas condiciones que fomentan el poder, eliminando así las prácticas formales e informales de la organización que impiden su establecimiento, otorgando finalmente información sobre su eficacia" (p.474).

Posterior a estos autores, Thomas y Velthouse (1990) extendieron y modificaron esta aproximación inicial, al concebir el poder como energía, es decir que el delegar y dar poder significa energizar. De esta manera el empowerment es asociado con "cambios en ciertas variables cognitivas, que determinan la motivación en los trabajadores" (p.667). Así, proponen un modelo cognitivo del empowerment que presupone la existencia de cuatro cogniciones que actúan como base del mismo. La primera de

estas es el impacto, o grado en el cual el trabajo de un empleado marca la diferencia respecto al resto de los miembros y afecta de alguna manera su ambiente inmediato. La competencia es la segunda de estas cogniciones, entendida como el grado en el cual las personas son capaces de desempeñar lo mejor que puedan ciertas actividades. El tercer componente es denominado significado, el cual alude al valor que posee determinado trabajo, las metas propuestas y su relación con los ideales individuales de cada persona en particular. Finalmente, se encuentra el componente cognitivo denominado elección, esto involucra la responsabilidad causal por las acciones que cada persona desempeña, lo cual puede ser entendido como la posibilidad de percibir cierto grado de autodeterminación en las acciones que cada quien lleva a cabo.

Sin duda este modelo propuesto por Thomas y Velthouse (1990) complementa los aportes de Conger y Kanungo (1988), al delimitar el empowerment como un constructo motivacional más preciso, enmarcado dentro de un conjunto de variables cognitivas que permiten una aproximación principalmente psicológica de tal constructo.

En esta misma línea de investigación Spreitzer (1995), consideró los aportes realizados por Conger y Kanungo (1988), y Thomas y Velthouse (1990), y definió al empowerment como un "constructo motivacional manifestado en cuatro cogniciones: significado, impacto, competencia y autodeterminación, siendo propiamente una tarea de motivación intrínseca" (p.1443). Como se puede notar, esta autora mantiene la concepción propuesta por Thomas y Velthouse (1990), con la diferencia de que cambia la denominación de uno de los componentes, elección por autodeterminación.

De esta forma, define a la primera dimensión del constructo como el valor que posee la tarea en relación con el sistema individual de valores. El impacto, representa el grado en el cual los individuos perciben que sus conductas hacen la diferencia, es decir, son relevantes para el desempeño de la organización. La competencia se refiere a la autoeficacia o la manera en que cada uno se desempeña en una tarea o actividad y finalmente, la autodeterminación envuelve la responsabilidad causal por las acciones personales.

Estas cuatro dimensiones reflejan una orientación más activa que pasiva por parte del empleado en su rol laboral en comparación con lo propuesto en la concepción relacional y estructural inicialmente planteadas, esto significa que el empleado es capaz de manejar tanto su rol laboral como el contexto en el cual trabaja a partir de sus deseos y sentimientos (Spreitzer ,1995). Implica pues, un proceso de percepción del contexto laboral y del rol que en él se desempeña.

Bajo esta misma conceptualización del empowerment como proceso de motivación intrínseca y como constructo multidimensional existen otros autores posteriores a Spreitzer (1995) que han aportado nuevas concepciones y apoyo empírico a tal noción. Tal es el caso de Menon (2001), quien postula que el empowerment se encuentra conformado por tres dimensiones, a saber: control percibido, percepción de la competencia e internalización de las metas. Quedando así definido el constructo como "un estado cognitivo caracterizado por la percepción del control, la competencia y la internalización de las metas" (p. 161). El control percibido es definido según esta propuesta como la necesidad interna de influir o controlar a otros, lo cual puede verse relacionado con la motivación al poder que cada persona tenga en su ambiente de trabajo. Por otra parte, la competencia percibida se relaciona con la autoeficacia, definida por Bandura y Wood (1989 cp. Menon, 2001) como "un conjunto de creencias de que uno es capaz de implementar la motivación: los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para hacer frente a las demandas situacionales" (p. 408). Así la gente tenderá a evitar las situaciones que excedan sus habilidades, involucrándose en aquellas que ellos consideren que tienen los recursos para manejarla.

Finalmente, la internalización de metas hace referencia en este modelo a la aceptación de los estándares y objetivos propuestos por la organización en que se labora. En esta dimensión según Bennis y Nanus (1985), se ven reflejadas ciertas dimensiones críticas consideradas por el autor en su concepción del empowerment, como lo son, la significancia (el sentimiento de haber establecido alguna diferencia importante en la organización), comunidad (sentimientos de interdependencia y propósitos comunes) y el disfrute (el trabajo como una experiencia placentera).

Entender al empowerment como un constructo multidimensional, tal como lo conciben inicialmente Thomas y Velthouse (1990), Spreitzer (1995), y más recientemente Menon (2001), así como la connotación de orientación activa, permite confirmar una serie de suposiciones. En primer lugar, se denota que dicho constructo no es un rasgo duradero de personalidad, y por tanto no es generalizable a través de las situaciones y roles, sino que por el contrario es específico para cada actividad laboral (Thomas y Velthouse, 1990).

En segundo lugar, esta definición permite entender que el empowerment refleja un curso de altibajos en torno al conjunto de percepciones que tiene el individuo sobre sí mismo en relación a su trabajo y a su desempeño. Se trata por tanto de un gradiente que puede oscilar entre niveles altos y bajos de empowerment, excluyendo de tal manera la concepción categorial de todo o nada, es decir de tener o no tener empowerment (Bandura, 1989).

Basado en concepciones como aquellas, Spreitzer (1995) realizó una investigación con la finalidad de desarrollar y validar una medida multidimensional del empowerment como constructo psicológico en el contexto laboral, lo cual constituye el aporte empírico más importante de la autora en esta línea de investigación. Para ello empleó una muestra de trescientos noventa y tres (393) dirigentes de nivel medio, de cincuenta (50) industrias diferentes. Esta muestra estaba conformada por un noventa y tres por ciento (93%) de hombres y un siete por ciento (7%) de mujeres, con una edad promedio de cuarenta y seis años (46) y una antigüedad promedio de permanencia en la empresa de trece (13) años. A dichos sujetos se les administró un cuestionario para medir el empowerment el cual estaba compuesto por doce ítems, tres por cada subescala propuesta (impacto, competencia, significado y autodeterminación). Luego de realizar los estudios de validez y confiabilidad pertinentes, se encontró que el empowerment es un constructo multidimensional, evidenciándose, a su vez, la consistencia interna del cuestionario creado (Spreitzer, 1995).

Una vez obtenido un instrumento válido y confiable para la medición del empowerment, la autora investigó la relación existente entre la autoestima y el empowerment

psicológico, para ello empleó además de la escala desarrollada, un cuestionario destinado a la medición del autoestima de estos dirigentes de nivel medio. Tras el análisis pertinente a partir del modelo de ecuaciones estructurales LISREL, se obtuvo como resultado que la autoestima sí se encuentra positivamente relacionada con el empowerment, es decir, que a medida que aumentan los niveles de autoestima en el empleado, más factible será la implementación de este constructo.

Otra de las hipótesis investigadas por Spreitzer (1995) en este mismo estudio, es la relación existente entre el locus de control y el empowerment. Para ello se empleó el cuestionario de locus de control junto con la escala de empowerment desarrollada por ella misma. Al respecto se evidenció que el locus de control no está positivamente relacionado con el empowerment psicológico, la autora explica que este resultado se debe a limitaciones en la medición de esta variable, específicamente debido a la escasa confiabilidad del instrumento (desarrollada por Nowicki y Strickland's,1973 cp. Spreitzer, 1995) empleado para la medición del locus de control .

Se exploró además la posible relación existente entre el empowerment y la efectividad gerencial por un lado, y el empowerment con la conducta innovadora, por el otro. Luego de realizar las ecuaciones estructurales pertinentes para el análisis se halló que en ambos casos existe una relación positiva, es decir a medida que aumenta el empowerment psicológico en el individuo, aumenta la efectividad gerencial y la capacidad de realizar actividades innovadoras. Sin embargo, se notó que existe un fenómeno de multicolinaridad entre la efectividad gerencial y las actividades innovadoras, esto se debe a que estas dos variables están positivamente relacionadas, por lo que a medida que aumenta la efectividad del estilo gerencial, aumenta el número de conductas y actividades innovadoras por parte del superior y del subordinado (Spreitzer, 1995).

Son precisamente hallazgos de este tipo (que toman en consideración un conjunto de variables contextuales y estructurales que impactan significativamente en el empowerment a nivel organizacional) los que dan valor, dentro de la perspectiva psicológica a otra importante línea de investigación en esta rama, la cual enfoca o

entiende a este constructo como el resultado de la interacción entre los elementos psicológicos y los contextuales. Es importante destacar que las posturas tomadas en consideración para la comprensión del empowerment no son mutuamente excluyentes, sino que por el contrario cada una de ellas permiten acceder en conjunto a una imagen global del constructo, permitiendo así su posterior entendimiento (Menon, 2001).

Bajo esta perspectiva se asume que no se considera adecuado (ni posible) dictar normas a priori acerca de la delegación, porque son la naturaleza y condiciones de los directivos, subalternos y de la organización en sí, las que darán las pautas a seguir para delegar la autoridad, permitiendo de esta manera facilitar el empowerment psicológico en los empleados (Melinkoff, 1986). Así, se reconoce que ciertas características formales o estructurales de la organización favorecen u obstaculizan la aplicación del empowerment, por tanto esta ha de estar estructurada para implementarlo, ya que la posibilidad de la presencia de este constructo entre los miembros de una organización se puede de alguna manera definir inicialmente al establecer la estructura organizacional y dividirse las tareas y el poder.

La estructura indica relación, disposición orgánica, organización, arreglo, estratificación jerárquica. La estructura denota la forma como se ordenan y se distribuyen entre sí las partes de un todo cualquiera; un esqueleto particular, constituye un armazón especial y armónico de unidades estructurales de la organización, las cuales mantienen una disposición de interdependencia (Melinkoff, 1986).

Asi pues, toda organización posee una estructura definida, la cual determina cómo se dividen agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo; se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega autoridad, se establecen las responsabilidades y en función de éstas, las distintas posiciones en la estratificación jerárquica (Melinkoff, 1986).

Esta estructuración establece diferencias importantes entre las organizaciones e influye directamente en las actitudes y el comportamiento del empleado, ya que fijan de

antemano la distribución del poder y los canales de comunicación, ambos aspectos considerados piezas fundamentales en el estudio del empowerment (Melinkoff, 1986). Implica además una diferencia importante entre los empleados en cuanto al acceso a los recursos, información y procedimientos de la empresa, planteándose una relación positiva entre éstos y el nivel jerárquico, es decir, a mayor nivel en la jerarquía de la organización el empleado tendrá un mayor acceso a los recursos y a la información, podrá así manejar datos que son inaccesibles para el resto de los miembros. Esto le permite una percepción un tanto más cercana a la situación real de su compañía, ya que está ubicado en una posición que le facilita y lo aproxima a observar con mayor conocimiento e información la dinámica organizacional (Shultz, 1985).

En líneas generales se ha documentado que a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de satisfacer las necesidades, poseer más autonomía, interés y responsabilidad, posibilitando así percepciones más críticas de la organización. Además al percibir mejores oportunidades de trabajo por haber ascendido jerárquicamente en la organización, se incrementa el compromiso con la empresa con el fin de continuar ascendiendo (Payne y Mansfield, 1973; Michaels y Spector, 1982; Wallace, 1993).

Según Mayer y Buckley (1970 cp. Conwey, Mount y Pizzamiglio, 1996) la jerarquía a nivel organizacional alude a diferencias en el estatus y el poder que por su ocupación formal posee cada empleado. El estatus lleva consigo una diferenciación en el prestigio y el respeto existente entre los miembros del grupo social, mientras que el poder se refiere a la posibilidad de influir sobre otros y por tanto de controlarlos. Ante esto surge la noción de que los altos niveles jerárquicos están asociados con mayores niveles de poder, de esta forma a medida que un individuo asciende jerárquicamente dentro de la organización aumentan sus posibilidades de controlar a otros a través de castigos o de sus conocimientos, dependiendo del estilo personal y de las exigencias organizacionales.

Estas nociones fueron empleadas por Conwey, Mount y Pizzamiglio (1996) para la realización de un estudio empírico en el cual se tomaron en consideración las siguientes variables: sexo, ocupación y estatus (o nivel jerárquico) dentro de una institución. La

muestra empleada estuvo compuesta por trescientos setenta y tres (373) estudiantes de pregrado de la Universidad de Concordia cursantes de diferentes años de la carrera, de éstos, ciento sesenta y siente (167) eran hombres y ciento noventa y cuatro mujeres (194), con una edad promedio de veinte y tres punto ocho (23.8) años

El objetivo de la investigación consistía en demostrar que aquellos individuos que ocupan niveles jerárquicos o de estatus bajos tienden a percibir en mayor grado la comunalidad (o trabajo en equipo) a expensas de representantes o agentes únicos como la base de su trabajo y de su ocupación independientemente de su sexo. La comprobación empírica de esta hipótesis supone que a mayor nivel o estatus existirá una elevada tendencia a percibir la individualidad, prevaleciendo nociones de poder, autoridad y control, que acompañadas de sensaciones de autoeficacia y capacitación obligan a cumplir con la responsabilidad que implica gerenciar un numero elevado de empleados a su cargo.

Haciendo referencia a estos aspectos formales de la estructura organizacional, Zajonc (1966 c.p. Szabunia, 1992), investigó la influencia que tiene la posición jerárquica dentro de la organización sobre el sistema cognoscitivo, y con ello sobre el conjunto de percepciones que el empleado tiene sobre la organización. La posición formal define el tipo y la cantidad de información manejada por el individuo, entonces éste reaccionará a tales diferencias mediante la adaptación de sus estructuras cognoscitivas (recepción, procesamiento y transmisión de la información). Estas evidencias permiten concluir que los más altos niveles de la jerarquía llevan consigo diversos méritos como tener mayor autoridad y autonomía en la toma de decisiones, por lo tanto en estos cargos hay mayores niveles de empowerment. Además se observa una relación directa y positiva entre las variables antigüedad en la organización y el nivel jerárquico alcanzado, de allí que esto genere que el individuo posea mayores competencias y oportunidades de ser tomado en consideración al momento de delegar autoridad.

En una investigación realizada por Cunningham, Hyman y Baldry (2001) se estudió la percepción que poseían los empleados de aquellas iniciativas de la organización dirigidas a lograr un mayor involucramiento de los miembros de la empresa. Otro

objetivo era determinar en qué consiste el poder que adquiere el subordinado al instaurarse este proceso en la organización. Se utilizó como muestra trece (13) empresas norteamericanas de distintos sectores económicos seis (6) de la industria manufacturera, dos (2) organizaciones financieras, dos (2) distribuidoras y tres (3) del sector público, constituyendo cada una de estas un caso de estudio. Para la recolección de la información emplearon entrevistas semi-estructuradas dirigidas a supervisores y gerentes de nivel medio.

Tras el análisis se concluyó que el empowerment es catalogado como una de las estrategias necesarias para asegurar el compromiso del empleado con su trabajo y sobretodo con la organización a la cual pertenece, ya que permite conseguir acuerdo mutuo en torno a las metas e implementar estrategias que faciliten a su vez asumir responsabilidades.

Por otra parte los resultados mostraron que la efectividad del empowerment depende del tipo de empresa en la cual se adopta, revelándose que las empresas en las cuales dicha implementación es más factible es en las del sector manufacturero, ya que en éstas es necesario la iniciativa y participación masiva de los empleados a fin de aumentar los niveles de productividad.

En relación al procedimiento de implantación del empowerment, todas las empresas concuerdan en que es necesario establecer un cambio cultural en la organización a fin de que éste llegue a instaurarse como una nueva cultura organizacional (lo cual implica un cambio de las características estructurales antes comentadas). Dicho cambio debe consistir en modificaciones en el tramo de control, es decir que debe extenderse el mismo hasta niveles más bajo de la jerarquía con la finalidad de que los subordinados puedan participar responsablemente en la toma de decisiones que repercuten en su propia labor. Así mismo, debe establecerse una estructura que fomente el acceso de la información a través de consultas a expertos, sean estos superiores o el propio equipo de trabajo.

En torno a la aplicabilidad de este procedimiento, en una minoría de las empresas analizadas (dos de ellas), se halló que el empowerment, según la opinión de los gerentes y superiores encuestados no es aplicable a todos los empleados de la jerarquía organizacional. En relación a esto se plantea que el empowerment no es adaptable a empleados de niveles bajos por la escasez de habilidades y competencias necesarias para manejarlo con efectividad, siendo por tanto óptima su instauración sólo en gerentes de nivel medio o alto de dicha jerarquía. Otra de las razones de tal opinión es la dificultad en torno a los regímenes disciplinarios, es decir que el control y poder otorgados pueden ser mal interpretados y usados para fines diferentes a los inicialmente planteados.

En lo referente al control, lo propuesto es que los dirigentes o superiores sean entrenados con el propósito de capacitar a los empleados para que ellos asuman poder, control y capacidades especiales que le permitan funcionar a la par de gerentes (superiores) de empresas que no trabajan con el empowerment, es decir que no necesariamente se encontraran al mismo nivel de aquellos que siguen siendo sus superiores. Todo esto requiere cierta preparación en torno a las responsabilidades tradicionales, como lo es una mayor disciplina hacia los subordinados así como cambios en las prácticas laborales.

En cuanto a los beneficios alcanzados con la implementación del empowerment, diez de las empresas concuerdan que aumenta la satisfacción laboral del empleado y nueve de ellas coinciden en que favorece el control día a día en las actividades realizadas por los subordinados. En cuanto a las ventajas que le corresponden a la organización como tal, seis de las empresas apoyan la noción de rapidez en la respuesta ante los cambios ocurridos en el mercado externo. Así mismo once de los casos analizados evidencian en sus entrevistas que el empowerment mejora la calidad y aumenta los niveles de productividad de la empresa. Finalmente, existe acuerdo total en torno a que el empowerment garantiza el aumento de conciencia de que las ideas del empleado son importantes para la organización.

Spreitzer (1996) realizó un estudio en el cual partió de la hipótesis de la existencia de ciertas relaciones entre el empowerment psicológico y las características socio-estructurales referidas a la percepción del rol desempeñado, el soporte sociopolítico, acceso a la información y a los recursos, tramos de control y clima laboral.

En este estudio se empleó una muestra de trescientos noventa y ocho (398) gerentes de nivel medio pertenecientes a cincuenta (50) organizaciones norteamericanas, la media de la edad de la muestra es de cuarenta y cinco punto nueve (45.9) años, con un noventa y tres por ciento (93%) de hombres y el siete por ciento (7%) mujeres con un promedio de trece (13) años de antigüedad en la organización y tres (3) en su puesto actual de trabajo (gerente medio). La medición de las variables de interés fue realizada de la siguiente manera, en cuanto al empowerment se empleó el instrumento diseñado por Spreitzer (1995), mientras que para las características socio-estructurales se construyó una escala que contenía diversos ítems (tomados de diversas escalas y autores) relativos a cada uno de los elementos considerados.

En esta investigación se entiende el ambiente organizacional en términos de la limitación de oportunidades presentadas por las cogniciones y conductas individuales, esto puede reflejarse en conceptualizaciones como las realizadas por Lawler (1992) respecto al grado de involucración, siendo un nivel alto aquel que permite la participación del empleado en la toma de decisiones y en el que existe soporte para la transmisión de información y recursos. Desde un punto de vista motivacional, ésta clase de sistemas de alto nivel de involucramiento, permiten que el empleado adquiera mayor sensación de control en torno a su labor. Mientras que desde el punto de vista cognitivo permite un mayor acceso y uso de la información, así como el entendimiento del grado de influencia que pueden ejercer sus actividades.

Los resultados obtenidos evidencian que la ambigüedad en el rol laboral se encuentra negativamente relacionada con el empowerment, es decir, que aquellos individuos que perciben mayor ambigüedad en torno a su rol reportan niveles más bajos de empowerment en comparación con aquellos individuos que perciben menor ambigüedad. Los altos niveles de ambigüedad implican la existencia de poca claridad

en torno a las responsabilidades que el empleado debe ejercer, debido a que los dirigentes no le proveen la apropiada guía y dirección, por lo que el sujeto se siente dudoso a la hora de desempeñar alguna actividad que pueda causar impacto en su departamento, generando a la vez dificultades e inseguridad al momento de tomar decisiones.

En relación al tramo de control, se evidenció que mientras más amplio sea este tramo mayor será el nivel de empowerment, es decir al estar el control menos centralizado en la figura del jefe o superior mayores niveles de empowerment serán percibidos por los subordinados. Los tramos amplios implican cierta descentralización en torno al control, que hacen sentir al empleado más capaz para tomar decisiones bajo su propia responsabilidad, al mismo tiempo que se promueve la autodeterminación, explicando así la influencia ejercida por esta característica al empowerment.

En torno al acceso de información, los resultados arrojan la existencia de una relación positiva entre esta característica y la percepción del empowerment psicológico, así a medida que el individuo perciba que tiene mayor acceso a la información, tenderá a reportar mayores niveles de empowerment. La información organizacional incluye, el conocimiento de las estrategias y metas de la organización, la productividad, el ambiente externo, así como el conocer las diversas alternativas para el entendimiento de su propio rol, sus metas, objetivos y métodos para alcanzarlos. En lo referente a los recursos, al igual que con el acceso a la información, al percibir el empleado que posee mayor acceso a los recursos tales como: material, espacio y tiempo, tenderá a percibir mayores niveles de empowerment, ya que se sentirá más independiente y con mayor sensación de poderío al realizar su trabajo.

Así mismo, se encontró que a medida que el empleado perciba niveles más altos de soporte sociopolítico, percibirá mayores niveles de empowerment. Estas redes de soporte incluyen a superiores, subordinados y a los equipos de trabajo. Al incrementarse los niveles de soporte, se incrementan los intercambios sociales con la constitución organizacional generándose así sensaciones de poder y competencia personal para la realización de las diversas actividades laborales. Finalmente, y en

estrecha relación con el soporte socio-político, los resultados evidenciaron que a medida que el individuo perciba que existe un clima participativo en el departamento en el cual labora, percibirá mayores niveles de empowerment.

Otra investigación que se inserta dentro de la perspectiva interaccional es la llevada a cabo por Menon (2001). Éste realizó una investigación por medio de la cual pretendía validar un instrumento por él diseñado en una investigación anterior, para medir los factores psicológicos de empowerment mediante la selección de una serie de variables organizacionales que le permitieran demostrar la validez de constructo de sus planteamientos. Las variables organizacionales escogidas fueron: la centralización, la delegación, la conducta consultativa y la autoestima, las cuales se esperaba que estuvieran positivamente relacionadas con el empowerment psicológico y sus dimensiones (subescalas), y que a su vez tuvieran el poder de discriminarse entre dichas subescalas. La muestra empleada para el estudio fue de ciento sesenta y dos (162) empleados de empresas canadienses entre hombres y mujeres, con una media de edad de veinte y siete años (27) y una antigüedad promedio en la empresa de cuatro (4) años.

Los resultados mostraron que la centralización, considerada como la distribución autoritaria en la toma de decisiones en la organización, se encuentra negativamente relacionada con el empowerment, específicamente con la dimensión de percepción del control. Es decir que, a menor participación del empleado en la toma de decisiones se generará un menor grado de percepción de control por parte de los mismos y por ende menores niveles de empowerment. En cuanto a la delegación por parte del supervisor inmediato, ésta se encuentra positivamente relacionada con el control percibido y por tanto con el empowerment, lo cual significa que al empleado percibir que posee mayores niveles de control en su trabajo, presentará niveles más elevados de empowerment psicológico. En lo referente a la conducta consultativa, entendida como un conjunto de conductas que sugieren mejora e innovación en el trabajo, ésta se encuentra positivamente relacionada con el empowerment psicológico, específicamente con las subescalas de control y competencia percibida (Menon, 2001).

Tal como puede evidenciarse por medio de las investigaciones anteriormente reseñadas, el rol del gerente o supervisor es incluido como parte de las características distintivas de una organización, ya que constituyen en sí mismos parte de la cultura organizacional, y por ende son elementos importantes para el empowerment. Bishop y Dow (2000) postulan que los supervisores o gerentes cumplen un papel de facilitadores de los empleados dentro de la organización, de allí que para muchos trabajadores éstos representen a la compañía. Las actitudes de los empleados hacia la organización serán moldeadas por las percepciones que ellos tengan de sus representantes; y desde el punto de vista de la organización son los gerentes y supervisores quienes actúan como un canal de información entre los niveles altos y bajos de la jerarquía organizacional, siendo además los responsables directos de implementar y facilitar el empowerment entre sus subordinados, por tal motivo el estudio de los estilos de gerencia constituye un objetivo fundamental en la presente investigación.

La gerencia es un proceso de trabajo con y a través de otros para el logro de los objetivos organizacionales y un desempeño eficiente. Los dirigentes coordinan el trabajo en las organizaciones mediante las funciones de planificación, organización, dirección y control, funciones que de alguna manera influyen sobre las causas que afectan el desempeño de las personas, de los grupos y de la propia organización (Gibson, Ivancevich y Donnely, 2001). El gerente es también responsable de asumir diferentes roles, como por ejemplo interpersonales (líder, enlace, representante), roles informacionales (vocero, monitor) y un rol importante en la toma de decisiones (buscador de recursos, toma de iniciativas, tomar posturas, negociador) (Lwehabura y Matovelo, 2000). Además son también importantes sus funciones como motivador, su papel tutorial como entrenador, la labor de reconocimiento y la entrega de recompensas (Peiro y Prieto, 1996).

Estas funciones se pueden cumplir de formas diferentes y con estilos muy distintos. Tanto las labores que se cumplen por parte de la dirección y la supervisión como el estilo con que se lleva acabo, han suscitado que en torno a los gerentes se genere una línea de investigación extensa que permita explicar el comportamiento de los mismos con el fin de potenciar sus capacidades gerenciales y obtener el máximo provecho de

su labor, es por ello que en la literatura se encuentran reportados una gran número de modelos acerca de los estilos de gerencia (Lwehabura y Matovelo, 2000; Peiro y Prieto, 1996).

Uno de estos modelos es postulado por Gibson et al (2001); el cual plantea que la productividad de las actividades diarias de los dirigentes dependen de la eficacia de sus comunicaciones interpersonales. Los dirigentes en su labor diaria, facilitan información que debe ser comprendida, dan órdenes e instrucciones, que deben ser obedecidas y entendidas y llevan a cabo esfuerzos destinados a persuadir e influir, por lo tanto, la manera en que los dirigentes se comunican, es fundamental para su efectividad y eficacia laboral.

En cuanto a la dirección, pueden identificarse al menos cuatro estilos diferentes de dirigir y gerenciar: en primer lugar los tipo A que son dirigentes que se muestran distantes y tímidos con respecto al resto de las personas, además suelen ser líderes autocráticos, por lo que se les cataloga como comunicadores interpersonales poco eficaces. Los tipo B, son dirigentes que procuran establecer buenas relaciones con sus subordinados, pero que son incapaces de expresar sus sentimientos, por lo que suelen ser comunicadores interpersonales ineficaces. Por otro lado los gestores tipo C se muestran más interesados en sus propias opiniones que en las ajenas, por lo que no suelen ser comunicadores interpersonales totalmente eficaces. Finalmente se encuentran los dirigentes tipo D, los cuales se sienten libres para manifestar sus propios sentimientos a los demás y para hacer que otros manifiesten sus sentimientos, esto los hace ser los comunicadores interpersonales más eficaces.

Likert (1961) propuso un modelo acerca de las características que definen a las organizaciones, considerándolas como un sistema y proponiendo así un modelo que categoriza diferentes tipos de dirección en la empresa, los cuales se diferencian en función de ciertos procesos grupales. El conjunto de estos procesos grupales, constituyen una condición distintiva o diferencial para cada organización, de manera que cada individuo percibe o construye una imagen organizacional en base a lo que

consideraba son las características centrales, distintivas y duraderas de dicho sistema (Arraez y Linares, 1997).

En dicho modelo el autor enuncia ciertas características definitorias que han de ser consideradas, estas son las siguientes: el estilo de liderazgo, entendido por este autor como un proceso de relación interpersonal en el cual el líder ejerce influencia sobre determinado grupo, cumpliendo con el objetivo de llevarlo a la consecución de las metas de la organización (motivación de los subordinados, la solución de conflictos, la dirección de los miembros del grupo y selección de canales efectivos para el proceso de comunicación). El segundo parámetro es la motivación (extrínseca), la cual es definida como un proceso de entrega de recompensas por parte de la organización a sus empleados, para impulsar e incentivar a los miembros del sistema organizacional en la consecución de las metas planteadas.

El tercer aspecto resaltado en esta propuesta es el de la comunicación intraorganizacional, entendida como el proceso de transmisión y entendimiento de la información con el fin de expresar hechos, ideas, pensamientos y valores. El cuarto aspecto postulado es el proceso de interacción, conceptualizado como la relación dada entre los miembros de la organización que les permite cooperar en el logro de los objetivos y metas comunes de la empresa para la cual laboran. Seguidamente el autor destaca como quinto punto el proceso de toma de decisiones, definido como un proceso iniciado deliberadamente que posibilita la elección de determinada alternativa para la solución de un problema que se halla presentado en la organización.

La fijación de objetivos es el siguiente parámetro considerado por este modelo, y lo define como el proceso de formulación explícita y clara de los objetivos y metas que ha de alcanzar determinada organización a corto, mediano y largo plazo. Finalmente, la última característica considerada es el control del poder en la organización, este punto radica en la búsqueda de seguridad de que todos los planes y objetivos establecidos en la organización sean ejecutados sin falla alguna.

En base a los siete parámetros anteriormente mencionados, el autor establece una división de los sistemas de dirección en dos grupos generales; los sistemas autocráticos y los sistemas participativos. Los primeros se dividen en autocrático-explotador y autoritario-benevolente y los segundos se dividen en consultativo y grupo-participativo, quedando conformados así los cuatro sistemas de dirección y gestión propuestos por el modelo de Likert (1968) y asumidos como variable de estudio en la presente investigación.

Los sistemas autocráticos se caracterizan por la utilización de un modelo de interacción de hombre a hombre, es decir, de superior a subordinado, a diferencia del grupo (Likert, 1968). Tienden además a ser inflexibles experimentando dificultades para adaptarse fácilmente a los cambios en la tecnología, producto, mercado, procesos, entre otros (Likert y Gibson, 1986).

Específicamente la organización de tipo *autocrático-explotador* (sistema 1), se caracteriza por un dictamen impositivo de órdenes por parte de los dirigentes. Tienden a sentir desconfianza por sus subordinados, impidiendo que estos de alguna manera participen en las discusiones en torno a sus actividades laborales. Esto explica el hecho de que exista poca interacción entre los superiores y subordinados, por lo que prevalece una relación de temor y una escasa comunicación con la alta gerencia, así mismo la información trasmitida es recibida de manera desconfiada por los empleados. Esto justifica el que en estos sistemas la toma de decisiones se haga sólo en los niveles superiores de la jerarquía organizacional. El trabajo en equipo no es fomentado, utilizándose como motivadores los castigos y las amenazas, apoyándose así en un tratamiento punitivo donde el control es dado exclusivamente a nivel gerencial.

Dentro de este mismo grupo se encuentra la organización *autoritaria-benevolente* (sistema 2), caracterizada por un grado de libertad que aún no logra ser suficiente para que los empleados se sientan con la confianza de expresarse sinceramente ante sus superiores. Existe un predominio de la comunicación descendente, o sea, de los supervisores a los subordinados y de manera ascendente sólo se menciona aquello que el superior de alguna manera desea escuchar. La toma de decisiones es llevada a cabo

en su mayoría por los niveles jerárquicos superiores, sin embargo existen ocasiones en las cuales los empleados de niveles más bajos pueden expresar su opinión. Las motivaciones empleadas son las recompensas y castigos reales o potenciales y la solución de conflictos se ejecuta de persona a persona.

Por otra parte, los sistemas de gestión participativos se valen de una estructura interpenetrante de grupos donde cada grupo se encuentra enlazado al resto de la organización por medio de personas que integran más de uno de los citados grupos. La organización *consultativa* (sistema 3), se caracteriza por un grado mayor de confianza de los supervisores hacia sus subordinados, pero que aún no llega a ser total. Existe en este tipo de empresas un estilo de comunicación ascendente y descendente, propiciando que los supervisores comiencen a entender las necesidades y problemas de sus subordinados. Los mecanismos motivantes utilizados son las recompensas, los castigos ocasionales y los compromisos. Al igual que en el tipo de organización anterior la interacción es del tipo persona a persona, aunque aquí se permite mayor participación de los empleados para que manifiesten sus puntos de vista, sin embargo la toma de decisiones no se realiza de forma grupal.

Finalmente Likert y Gibson (1986) proponen el sistema 4, denominado la organización de *grupo participativo*, donde la interacción es más del tipo amistosa, llegando los superiores a comprender a cabalidad los problemas de sus subordinados, compartiendo ambos una percepción similar acerca de la organización. La red de interacciones está conformada por grupos de trabajo cohesivos donde los problemas son resueltos por consenso dentro de dicho grupo. El estilo de dirección es más democrático, por lo que se delegan un mayor número de responsabilidades en los subordinados. Las recompensas usadas son en su mayoría de tipo económico, basadas en un sistema de compensación, siendo a su vez las principales fuerzas motivacionales la cooperación y el apoyo. Así mismo, la dirección de la comunicación es tanto ascendente como descendente, existiendo un alto grado de comunicación a nivel individual y grupal, al igual que la transmisión de información más precisa hacia los superiores.

En relación a la toma de decisiones, los empleados participan abiertamente en dicho proceso, siendo consideradas las decisiones tomadas en grupo como mejores a las que se han tomado de manera individual, esto radica en el hecho de que los fines mismos de la organización se establecen mediante la plena participación de los grupos. Por su parte, la revisión y control de los objetivos es realizada por los propios empleados. Este tipo de empresas según el autor son más flexibles y adaptables existiendo menores conflictos y mayor cooperación entre los departamentos.

De acuerdo a Likert (1968) las diferentes categorías de los tipos de sistema de dirección y gestión no son puras ni mutuamente excluyentes entre sí, si no mas bien, conforman un conjunto de características combinadas capaces de reflejar determinada tendencia hacia un tipo particular de sistema más que a otro; por tanto este autor sugiere referirse a ellas en términos de aproximaciones o tendencias generales. Esto sugiere que pueden existir ciertas características de la organización que sean percibidas por los empleados como semejantes a las de un sistema consultivo, sin embargo, existen otras que pueden ser igualmente percibidas como similares a un sistema autocrático explotador, lo cual se combina en una imagen que es percibida como una aproximación a alguno de los cuatro sistemas de dirección y gestión.

Parker y Price (1994), realizaron un estudio con ochocientos (800) empleados y dirigentes, con el fin de determinar la relación existente entre subordinado y supervisor cuando ambos laboran en una empresa donde se ha implementado el proceso de empowerment, determinando el efecto que los dirigentes generan en los empleados, específicamente ante la situación de la toma de decisión. Estos autores encontraron que los empleados perciben más el empowerment cuando los dirigentes promueven la facultación y dan soporte al subordinado proporcionándoles información útil para la toma de decisiones y apoyo en la realización de las mismas.

Coleman (1996), investigó a través del análisis de casos las implicaciones del empowerment dentro del ámbito organizacional y el papel del estilo de gerencia en el proceso. Esta investigación fue realizada en una empresa de telecomunicaciones norteamericana, empleando como método de recolección de datos entrevistas a altos

dirigentes de dicha institución. Estos directores debían contestar a tres preguntas básicas relacionadas con el empowerment: la definición de empowerment tomada por la empresa, cómo era el proceso de asignación de responsabilidades en los empleados y cuáles eran los problemas relacionados con la implementación de esta perspectiva.

Tras la recolección de información se evidenció que en esta organización el empowerment era conceptualizado como la toma de iniciativa y la delegación de responsabilidad por parte de todos los miembros de la empresa. Esto incluye, según los dirigentes encuestados, la posibilidad de arriesgarse en la toma de decisiones y en la implementación de conductas novedosas, lo cual debe complementarse con la toma de responsabilidad para la consecución de logros comunes. Esto permite a su vez que los empleados estén capacitados para solventar los problemas que se vayan aventurando, dando cabida de este modo a un desempeño rápido y efectivo a la vez.

En relación al tema de la responsabilidad, los dirigentes entrevistados comentan que ésta es adjudicada en los empleados con el propósito de que ellos adquieran confianza y seguridad en su trabajo y en cuanto al momento en que ésta es delegada, explican que son los propios individuos los que indican a través de sus actos y palabras que están preparados para asumirla. En referencia a los problemas surgidos, es de resaltar lo delicado que resulta la involucración en la toma de decisiones, es decir que detrás del poder adjudicado en este proceso, existe un factor de riesgo a considerar que de haber error alguno en la elección escogida la empresa deberá asumir una serie de pérdidas que recaen en el tema de lo monetario. Además comentan que el que funcione o no este proceso del empowerment depende mucho de los dirigentes que asuman la dirección en el procedimiento de la implementación, es decir la existencia de sistemas de dirección autoritarios pueden repercutir negativamente sobre la delegación de poder, autoridad, responsabilidad, entre otros.

De acuerdo a esto Mullins (1996 cp. Lwehabura et al., 2000) realizó un estudió basándose en el modelo propuesto por Likert, en este halló que los sistemas autocráticos producen un alto nivel de desempeño a corto plazo como resultado del miedo sentido por los empleados hacia sus superiores, por el contrario, en los sistemas

democráticos este nivel de desempeño se mantiene a largo plazo como consecuencia de un estado de compromiso originado por la participación e involucramiento del empleado en su labor.

Por otra parte, Darwish (2000) realizó una investigación acerca de la relación existente entre los estilos de gerencia, la productividad, la satisfacción y el compromiso, para ello utilizó como población a cincuenta organizaciones exitosas, considerando a cuatrocientas treinta (430) personas que laboran en dichas empresas como muestra.

Los resultados de este trabajo de investigación permiten concluir que existe una relación positiva entre el compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño. A su vez evidencian que al ser percibido el superior como un líder consultativo y participativo, se incrementa el compromiso, sintiéndose la persona mucho más satisfecha con sus trabajos aumentando así los niveles de desempeño y productividad. Así mismo, encontraron que la relación entre liderazgo (o estilo de gerencia) y satisfacción se ve moderada por la cultura nacional que define al país en la que se encuentra la organización.

Así mismo Lashley (2000), realizó un estudio para medir los niveles de empowerment en un conjunto de empleados que formaban parte del equipo de trabajo de una cadena de restaurantes norteamericanos (TGI Fridays), partiendo de la premisa de que el empowerment se basa en la relación personal existente entre los empleados y los dirigentes (gerentes), la cual permite y facilita la delegación de responsabilidad y autoridad por parte de estos superiores. Para explorar estas premisas se utilizó una muestra compuesta por un total de seiscientos doce (612) sujetos de diecisiete (17) restaurantes, específicamente treinta y seis (36) sujetos por cada local, de los cuales ocho (8) poseían puestos gerenciales mientras que el resto eran empleados del restaurante, a saber cocineros, mesoneros, anfitriones y bartenders, a todo este personal se le realizaron entrevistas semi-estructuradas con el fin de recolectar información acerca de la relación entre gerentes y subordinados, los estilos de gestión, la productividad y los niveles de empowerment.

En cuanto a las intenciones de dirección y los estilos de gestión, se encontró que estas prácticas están dirigidas a promover la orientación de cada miembro a la consecución de las metas de la organización, entendiendo en este punto al empowerment como una constructo motivacional, ya que al empleado se le dota de sentimientos de eficacia personal que le permitan asumir el poder que se le otorga. Así mismo, se evidenció que los empleados perciben la existencia de una buena relación entre ellos y sus dirigentes, ya que sienten que son dignos de confianza y ante esto aptos para recibir cierta autonomía y responsabilidad en su trabajo.

En relación al empowerment como tal, se encontraron altos niveles del mismo en el personal que labora para este restaurante norteamericano. El autor denominó a este fenómeno "empowerment a través de la involucración", esto quiere decir que el empleado a través de su implicación en las metas organizacionales adquiere cierta libertad para comportarse y obrar de determinada manera que le permite asumir una serie de responsabilidades que se traducen en mayores niveles de poder, lo cual no es alcanzado sin la participación de un grupo de dirigentes capaces de delegar autonomía, poder, responsabilidad, así como de reflejar en sus subordinados eficacia y capacidad para desempeñar su labor, por lo cual este autor concluye que tal como se había planteado inicialmente la relación gerente-subordinado constituye una de las bases para el empowerment.

Dentro de esta línea de investigación se encuentra el trabajo realizado por Siegall y Gardner (2000) en el cual partiendo de las cuatro dimensiones psicológicas del empowerment propuestas por Spreitzer (1995) estudian el impacto de la comunicación con los supervisores, las relaciones generales con la compañía, los equipos de trabajo y el desempeño. Estos autores presuponían que la percepción que los empleados tuviesen de su organización, así como la dirección de la comunicación característica dentro de la misma (horizontal y vertical), estaría de alguna manera relacionada con los cuatro componentes psicológicos del empowerment. Ya que la comunicación es de especial importancia en relación a este constructo debido al papel que la misma juega en la toma de decisiones, así, para realizar una buena toma de decisión es necesario que el empleado posea suficiente información de sus supervisores. Por tanto al haber

fallas en el proceso comunicativo, será muy difícil implementar un proceso de empowerment.

Para comprobar estas hipótesis, emplearon como muestra doscientos tres (203) empleados de una empresa manufacturera, de los cuales el cincuenta y dos por ciento (52%) eran hombres y cuarenta y ocho por ciento (48%) mujeres, con un tiempo promedio de permanencia en la empresa de siete punto dos (7.2) años (antigüedad). A cada uno de estos empleados se le administraron tres cuestionarios; para la medición de los factores contextuales se emplearon dos escalas, la primera de ellas fue destinada para la medición de los equipos de trabajo la cual a su vez evaluaba si la comunicación entre los departamentos era clara, abierta y efectiva, y la otra escala fue empleada para determinar el nivel de desempeño, considerando que este es eficiente y efectivo al disminuir los costos manteniendo buenos niveles de ejecución laboral. Finalmente, se empleó para la medición de las cuatro dimensiones del empowerment el cuestionario de Spreitzer (1995).

Los resultados hallados en esta investigación, confirman la existencia de una relación entre los factores contextuales considerados y los cuatro componentes psicológicos del empowerment, específicamente se encontró que la comunicación con los supervisores y las relaciones generales con la compañía, se encuentran asociados con las dimensiones de significado, autodeterminación e impacto, y por otra parte el desempeño se encuentra asociado únicamente con el significado y la autodeterminación.

En cuanto a la competencia, los resultados evidencian que no hay asociación entre este componente del empowerment y los factores contextuales considerados, argumentando que esto puede deberse a la relación negativa existente entre esta variable y la autodeterminación, al igual que con la motivación intrínseca, esto determina los resultados encontrados en esta investigación al considerar que las dimensiones del empowerment son psicológicas y se asemejan al proceso de motivación intrínseca. Por otro lado, según estos autores la competencia es medida como la habilidad para el trabajo, la seguridad ante las capacidades personales para

desempeñar determinada tarea, así como el conocimiento de las habilidades necesarias para un buen desempeño laboral. Estos aspectos son mucho más individuales que la habilidad para ejercer influencia en un departamento, o de que la labor sea influyente en el mismo (impacto), o en la libertad de decidir cómo hacer el trabajo (autodeterminación), lo cual puede estar generando la diferencia existente en torno a la relación encontrada entre estos dos últimos factores y la competencia con los factores contextuales.

Linden, Sparrowe y Wayne (2000) realizaron una investigación en la que se contó con una muestra de trescientos treinta y siete (337) empleados cuarenta y cinco punto cuatro por ciento(45.4 %) hombres y cincuenta punto seis por ciento (50.6%) mujeres. Se plantearon como variables independientes las características del puesto (autonomía, significancia e importancia del trabajo), la relación líder-miembro y la relación entre compañeros, las cuales fueron medidas a través de cuestionarios con escalas likerts.

Las variables dependientes empleadas en el estudio fueron satisfacción, compromiso y desempeño, y finalmente, las variables mediadoras son las dimensiones del empowerment (impacto, significado, competencia y autodeterminación). Este estudio apoyó el hecho de que el significado y la competencia, son las dimensiones del empowerment que están más estrechamente relacionadas con la satisfacción, el compromiso y el desempeño, así concluyen que el grado de satisfacción se eleva cuando los individuos sientan que han estado directamente involucrados con la labor y a su vez con los resultados que esta generen para la organización, así mismo aquellos empleados que se sientan más involucrados en la toma de decisiones estarán mas satisfechos por percibir que el trabajo fue realizado por ellos mismos.

Por medio de las investigaciones anteriormente comentadas, se han podido precisar, entre otras cosas, una serie de características en el estilo gerencial que favorecen el proceso de empowerment en los trabajadores. Así, a modo de conclusión Long (1996) describe a este tipo de gerentes como poseedores de un estilo de dirección más efectivo, caracterizados a su vez por la implantación de objetivos comunes más claros, capaces de clarificar los límites entre la autoridad y la autonomía, así como por el

fomentar la adquisición de responsabilidades por parte de sus subordinados en pro de la consecución de las metas organizacionales. Tal como lo comenta Honold (1997) es la presencia de una estructura organizacional descentralizada, donde no hay cabida para un poder autoritario central, esto se engloba dentro de la conceptualización del estilo gerencial como más descentralizado en cuanto al poder, por lo que se involucran más personas en un mismo equipo de trabajo en pro de la conquista de logros compartidos, facilitando de esta manera la adopción del empowerment en una organización; finalmente, se considera como elemento clave la puesta en práctica de un sistema de recompensas contingente con el trabajo de los empleados.

Block (1987) sugiere que los contextos burocráticos y estilos de gerencia autoritarios debilitan el poder en los subordinados por propiciar la dependencia, impedir la auto-expresión, fomentar formas negativas de manipulación y restar significado a los logros organizacionales. De este modo la efectividad del empowerment es determinada en parte por un estilo gerencial más descentralizado y participativo lo cual es coherente con la conceptualización del empowerment planteada por Robert y Probst (2000), como aquel proceso que considera la participación de los empleados de diversos niveles de la jerarquía organizacional en la toma de decisiones importantes, teniendo el superior el papel de apoyo a sus subordinados junto con la función de brindarles el entrenamiento necesario para que puedan se participes de dicho proceso.

Bajo esta misma línea de pensamiento Rees y Porter (1998) afirman que una de las variables clave para la participación del personal es precisamente el estilo gerencial, ya que para que los empleados puedan involucrarse en ideas y hechos que los afectan a ellos y a la organización como tal, es necesario desarrollar una relación constructiva con sus jefes inmediatos.

Pero a pesar de lo beneficioso que puedan ser los resultados obtenidos por medio de la implantación del empowerment; en la práctica los obstáculos son variados, partiendo de los inherentes a la estructura y diseño de la organización, hasta los surgidos como consecuencia de los estilos de gerencia y actitudes de los supervisores. De esta forma,

así como anteriormente se revisó la importancia del rol del gerente, ahora cabe señalar los aspectos de este rol que pueden entorpecer el proceso de delegación de autoridad.

Existen dirigentes que consideran que resulta amenazante implementar esta "facultación" en sus organizaciones. En esta línea de estudio Lowe (1994), llevó a cabo una investigación en la cual realizó entrevistas a treinta y tres (33) superiores del departamento de recursos humanos de empresas norteamericanas quienes aseguraban haber implementado el empowerment como premisa fundamental en la organización para la cual laboraban. El resultado de estas entrevistas permitió concebir al empowerment como un proceso que genera mayor autonomía en los empleados, a la par, incrementar la motivación y las habilidades necesarias para poder desempeñar las tareas encomendadas al sentir que de alguna manera los resultados son de su propiedad y le permiten alcanzar las metas individuales y de la organización.

Pero a través de entrevistas se obtuvo además que la amenaza producida por el proceso de empowerment fue sentida por el cincuenta por ciento (50%) de los dirigentes entrevistados, encontrando así diversas razones que explican estos sentimientos amenazantes, entre los cuales se halla el miedo al fracaso en la toma de decisiones, el miedo a perder el empleo, el desempeñar una nueva función que no se encuentra claramente definida, reaccionando ante esto mediante el aumento del control o sintiendo incompetencia por el nuevo rol que desempeña .

Otro aspecto reportado en estudio por los gerentes, es el hecho de que la cultura dominante tradicional que por tiempo los ha orientado resulta poco apropiada a la hora de implementar el empowerment. Finalmente, se encuentra la amenaza de adquirir responsabilidades, por el hecho de que estas generen potenciales situaciones competitivas. Estos aspectos en conjunto, actúan en la organización como limitantes a la hora de implementar la cultura del empowerment, pero según las entrevistas recopiladas por el autor la mayoría de los supervisores apuntan a considerar como principales barreras, el miedo a lo nuevo, aversión al riesgo y dirigentes poco dispuestos a implementar este proceso, lo cual está estrechamente relacionado con las características personales del gerente, tales como, sexo, orientación motivacional, edad, entre otras.

Sobre este mismo tema Ackers, Denham y Travers (1997) realizaron un estudio con el fin de determinar cómo los dirigentes de nivel medio se ven afectados por el empowerment y cómo pueden hacer frente a este proceso. Para ello consideraron dos tipos de organizaciones, una de carácter pública y la otra una corporación privada. En la primera de estas empresas se había sustituido la jerarquía tradicional debido a la iniciativa de implementar el empowerment, dicha iniciativa era descrita como el proveer un liderazgo claro, la innovación, el involucramiento del staff de empleados en la toma de decisiones y la posibilidad de delegar responsabilidades. Por su parte, la corporación privada se caracterizaba en ese momento por operar de una manera más liberal, incrementando la competitividad, aunque anteriormente funcionaba como una empresa pública guiada por el monopolio en sus prácticas.

En dicha investigación se emplearon veinte y ocho (28) dirigentes de nivel medio, catorce (14) de la empresa pública y los restantes de la empresa privada a quienes se les realizó una entrevista semiestructurada para el proceso de recolección de información. Los resultados demuestran que el concebir el empowerment como una amenaza afecta negativamente a los gerentes de nivel medio, ya que existe un importante cambio en la dirección de la comunicación, lo cual inevitablemente afecta el nuevo rol que adquieren estos dirigentes.

En cuanto a qué mecanismos emplean los dirigentes de nivel medio para hacer frente al empowerment, estos autores evidenciaron que existe cierto bloqueo activo por parte de los mismos, bajo la creencia que de esta manera podrán recuperar el poder y el estatus que ellos sienten que han perdido. Siendo esta reacción más extrema en el caso de los dirigentes de la empresa pública, debido a que la implementación del empowerment significó para ellos un cambio mucho más radical en cuanto a aspectos formales y hasta culturales de la organización.

De esta manera ha de quedar claro que delegar o transferir autoridad a los empleados no significa restarles autoridad a los gerentes (disempowering), al contrario, permite utilizar más efectivamente el tiempo y la energía, y por tanto mejorar la productividad de los miembros del equipo. Pero, para lograr que este objetivo sea comprendido todos los

niveles la organización han de prepararse para el cambio, esto incluye que los gerentes han de ser entrenados para transferir poder, al mismo tiempo que se ha de preparar a los subordinados para recibir nuevas facultades dentro de su ámbito laboral, ya que el empowerment será tan eficaz como lo sea la capacidad de los individuos para delegar (Lowe, 1994). Por tanto, la ausencia de empowerment sólo se justifica cuando los subordinados no están suficientemente capacitados o su motivación es escasa, sin embargo, es responsabilidad del administrador resolver esas deficiencias (Hellriegel y Slocum, 2000).

Este planteamiento denota la necesidad de que las organizaciones implementen una "cultura de empowerment", para lo cual deben encontrar una vía para establecer sistemas y procesos no restrictivos al empleado donde además hayan definiciones claras de autoridad y responsabilidad. Se deben pues concentrar en identificar qué conductas son consideradas óptimas por el empleado y además cuáles son las que ellos realizan bien, de esta forma, una de las bases para poder delegar adecuadamente autoridad, es el hecho de conocer las cualidades, deficiencias y preferencias de sus subordinados (Linden et al, 2000).

Para tal fin, la gerencia puede adaptar, desarrollar y cambiar la estructura organizacional para producir la conducta buscada: empleados dedicados a aprender, crecer, desarrollarse, con un alto nivel de confianza entre los gerentes y empleados, trabajadores participando en la toma de decisiones, un alto nivel de comunicación horizontal y vertical, unos empleados capaces de negociar los conflictos con el gerente para resolverlos eficaz y eficientemente; es decir, empleados que se auto-dirijan (self-management) para que el liderazgo no sólo exista en los altos niveles de la organización (Linden et al., 2000).

Esta reestructuración implica un proceso de implementación de una cultura de empowerment y de una gestión orientada hacia dichos fines, esto resulta ser un objetivo en muchos casos difícil de alcanzar, por tal motivo diversos investigadores han planteados distintas alternativas para realizar con éxito este proceso. Tales hallazgos poseen inherentemente una importancia práctica considerable que se escapa de los objetivos de la presente investigación, pero a nivel teórico constituyen una fuente

importante de conocimiento, que permitirá entender el constructo psicológico de empowerment con mayor claridad y concluir respecto a ciertas características necesarias en los estilos de gerencia y en la orientación motivacional de los implicados en el proceso; por tal motivo se reseñan brevemente algunos de los modelos más importantes en este campo de estudio.

Una de las propuestas más resaltantes es la realizada por Conger y Kanungo (1988) quienes formularon un modelo del empowerment conformado por cinco etapas diferentes: la primera consiste en la identificación de las condiciones de la organización que son responsables de los sentimientos de poder por parte de los subordinados. Se incluyen en este diagnóstico, los factores organizacionales, como la supervisión, la recompensa y la naturaleza misma del trabajo. Posteriormente en la siguiente fase los dirigentes emplean ciertas técnicas y conductas que remueven las condiciones principales del poder. En la tercera etapa se le provee información al subordinado mediante la estimulación emocional, la persuasión verbal y la experiencia vicaria. En la cuarta etapa los subordinados empiezan a percibir los efectos del empowerment en sus conductas y finalmente, se da la persistencia en la conducta para alcanzar las metas postuladas por la organización quedando de esta manera implementado el empowerment en la organización.

Por otra parte Nixon (1994) también plantea una estrategia de cinco puntos que puede ser llevada a cabo por las organizaciones para implementar el empowerment en los individuos o en los equipos de trabajo. Según este autor se parte del establecimiento de una visión, luego se establecen prioridades y se actúa sólo donde el mayor impacto es posible, en tercera instancia se desarrollan fuertes relaciones con los colegas, seguidamente se expanden las cadenas y finalmente se utilizan los grupos de soporte interno y externo.

Así mismo Collins (1996), resume el escenario esencial para el proceso de empowerment, planteando que para lograr una cambio radical en la cultura en pro del desarrollo del empowerment deben existir dos factores esenciales: educación y participación en el proceso de toma de decisiones, particularmente en aquellas que se

relacionan directamente con la esfera individual del empleado. En este proceso se ha de evaluar cómo es la participación (directa o indirecta), cuál es el grado de la participación en cuanto intensidad y frecuencia, y finalmente la intensidad de la misma, es decir los resultados o el impacto en el cambio esperado.

Hellriegel y Slocum, (2000) plantean que independientemente del modelo que la organización decida utilizar para llevar a cabo el proceso de cambio, es muy importante que los siguientes principios estén presentes: establecimiento de metas y normas, definición de autoridad y responsabilidad y capacitación de los subordinados, exigencia de labores completas y establecimiento de controles adecuados.

A modo de conclusión Lowe (1994) plantea que ha de lograrse el involucramiento de los dirigentes en el proceso del empowerment, el cual debe considerar diversos aspectos, en principio, es necesario fomentar el coaching (entrenamiento) que permita transferir las habilidades y los conocimientos del trabajo, de esta manera se ha de facilitar la autodirección en los equipos logrando que el dirigente ofrezca el beneficio de su experiencia sin tener que tomar una actitud directiva al respecto, así mismo debe actuar como un patrocinador de los proyectos de sus subordinados, y en cuanto a los empleados más nuevos, el dirigente debe guiarlos en sus trabajos y debe proporcionarles la posibilidad de rotar en sus labores con la finalidad de ampliar el rango de experiencia de los mismos. Los gerentes deben aceptar que existen muchos estilos diferentes para la resolución de problemas y que su estilo propio no será necesariamente el que adopten sus subordinados, sin embargo, la aceptación de tales postulados está directamente relacionada con el tipo de gestión del supervisor o gerente, esperando por tanto que los denominados participativos y democráticos sean quienes con mayor probabilidad apliquen y acepten el empowerment.

De esta manera los resultados o beneficios del empowerment se conciben en dos vías, por un lado al individuo se le faculta de autonomía y propiedad, lo cual genera mayores niveles de compromiso y participación en los intereses de la organización; y por el otro lado, la organización recibe más de cada uno de los empleados a cambio de brindarles entrenamiento y soporte para que puedan incrementar sus habilidades en pro de un desempeño más efectivo.

Así mismo, Linden et al, (2000) postulan que el empowerment permite asegurar el hecho de que los empleados conozcan sus roles y sientan que poseen los recursos y habilidades para la toma de decisiones. Es por ello que aseguran que permite incrementar los niveles de productividad de una empresa, ya que el individuo se esfuerza por contribuir y dar un aporte valioso a la organización.

De esta manera el empowerment puede contribuir al compromiso mediante un proceso de acción recíproca. Los individuos tenderán a apreciar a la organización que les provea diferentes oportunidades de toma de decisión, cambio y responsabilidad generándose así mayor impacto y autodeterminación, entendiéndose este como un incremento en la identificación, el sentido de pertenencia y la lealtad en al persona como resultado de dichas condiciones (Linden et al, 2000).

En una investigación realizada por Spreitzer y Kizilos (1997), se estudió la posible relación existente entre las cuatro dimensiones del empowerment psicológico a saber: significado, impacto, autodeterminación y competencia y sus tres posibles resultados, es decir, con la efectividad, la satisfacción y el esfuerzo laboral.

La muestra empleada para llevar a cabo el estudio estuvo compuesta por dos grupos de sujetos, el primero de ellos, conformado por trescientos noventa y tres (393) gerentes medios de diversas organizaciones estadounidenses representantes de todas las áreas y departamentos de la organización, con un noventa y tres (93%) de hombres y el resto mujeres, con una edad promedio de cuarenta y cinco punto nueve (45.9) años y con trece (13) años de antigüedad en la empresa. La segunda muestra consta de ciento veinte y ocho (128) empleados de nivel bajo en la jerarquía organizacional, con un ochenta y cuatro por ciento (84%) de mujeres y el resto hombres, una edad promedio de cuarenta y nueve (49) años y una antigüedad de quince (15) años en la organización.

Para la primera muestra se encontraron los siguientes resultados: la dimensión significado se encuentra positivamente relacionada con el esfuerzo y sobretodo con la satisfacción laboral, tomando en cuenta que los mayores niveles de satisfacción

requieren que el individuo sienta que su trabajo es personalmente importante y significativo, y esto último se engloba bajo la dimensión psicológica del empowerment denominada significado. Por tanto esta dimensión se relacionará con resultados del empowerment considerados más afectivos que efectivos, evidenciándose al respecto que el significado no se relacione positivamente con la efectividad laboral.

Por su parte la dimensión del empowerment denominada competencia se relaciona positivamente con la efectividad laboral, es decir a mayores niveles de competencia para desarrollar determinada actividad, mayores serán la efectividad alcanzada en dicha labor. En torno al esfuerzo, éste se relaciona negativamente con la competencia, es decir a mayor competencia, menor será el esfuerzo requerido para realizarla. En lo referente a la satisfacción, no se encontró soporte para declarar la existencia de relación alguna entre esta y la competencia, aunque la proposición inicial era plantear la relación positiva entre ambas debido a que son componentes de la motivación intrínseca del individuo, explicándose así que sería posible entender que al empleado poseer mayores competencias, esto le permitiría estar más satisfecho por saber cómo hacer su trabajo y por disponer las herramientas para realizarlo.

En relación a la autodeterminación, sólo se relaciona con aquellos resultados calificados como más afectivos que efectivos, por ende sólo se relaciona con la satisfacción y el esfuerzo y no con la efectividad. Por lo contrario el impacto sólo se relaciona positivamente con los resultados denominados como efectivos, es decir con la efectividad , sin encontrarse relación alguna con la satisfacción y el esfuerzo.

En relación a la segunda muestra se obtuvieron los siguientes resultados: en cuanto a la satisfacción se encontraron resultados parcialmente consistentes con los encontrados en la primera muestra, ya que se evidencio de igual manera que el significado actúa como el predictor más importante de la satisfacción laboral, sin embargo aquí si se encontró que la competencia puede actuar como prtedictor de la satisfacción laboral. Por otra parte en cuanto al esfuerzo laboral, el mismo fue sustituido en la segunda muestra por la medición del estrés laboral, evidenciándose que la autodeterminación y el impacto fueron las dimensiones mayormente relacionadas con el estrés laboral. El

resto de los resultados hallados fueron similares evidenciándose no haber grandes diferencias en torno a las muestras empleadas.

Estos resultados evidencian (tomando en consideración los datos obtenidos tanto en la muestra uno como en la dos) que las dimensiones del empowerment se relacionan de manera diferente con cada uno de los diferentes resultados laborales. Dos de las dimensiones contribuyen principalmente al sector afectivo de los resultados (significado y autodeterminación con la satisfacción), una de las dimensiones contribuye primordialmente al sector de desempeño (impacto con esfuerzo) y la dimensión faltante se relaciona principalmente con la parte efectiva y de desempeño (competencia con efectividad)

Tales afirmaciones refuerzan la conceptualización del empowerment como un constructo psicológico, por lo tanto ha de entenderse al mismo como parte del proceso de motivación intrínseca. Esta frase ha sido repetida a lo largo de la reseña teórica presentada por diversos autores, es por ello que se considera de sumo interés el explorar la posible relación dada entre el empowerment psicológico y la motivación como tal, para estos fines es necesario ajustarse a una de las diversas proposiciones en torno al tema de la motivación individual. En el presente trabajo de investigación se considera como base la teoría motivaciones de David McClelland (1976).

Esta teoría propicia conceptos que son considerados como claves a la hora de investigar sobre empowerment, es decir que de cierta manera es posible realizar algún tipo de inferencia teórica entre la necesidad de logro, poder y afiliación con el establecimiento del proceso de empowerment en determinada organización. Al hablar de inferencia teórica se propone el hecho de que al no estar investigada la relación motivación – empowerment bajo la base de los supuestos de McClelland (1976), se evidencia por tanto la necesidad de retomar dichos postulados en pro del avance científico – práctico en torno al tema.

Robbins (1998) define a la motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo

de satisfacer alguna necesidad individual" (p.168). Esta definición resalta tres elementos claves como lo son, el esfuerzo, las metas de la organización y por último las necesidades, las cuales consisten en cierto estado interno que hace que determinados resultados parezcan atractivos para los individuos. Así, ante un estado de tensión generado por una necesidad insatisfecha, el individuo buscará eliminar la tensión generada ejerciendo un esfuerzo, el cual será directamente proporcional a la magnitud de dicha tensión, de esta forma si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce.

La teoría de las necesidades de McClelland (1976) es una de las propuestas para averiguar qué motivos orientan a los empleados. Esto lo intenta hacer desde una perspectiva social, considerando además que cada individuo tendrá una personalidad diferente que abarca la inteligencia, las aptitudes y la motivación. De esta forma define a la motivación como una asociación fuerte y afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipatoria y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer o el dolor (McClelland y Atkinson, 1961).

McClelland (1976) postula que existen tres necesidades básicas que determinan la conducta social de una persona, la primera de ellas es la necesidad de logro, la segunda es la necesidad de poder y finalmente, la necesidad de afiliación. Este conjunto de necesidades son entendidas por este autor dentro de un marco social, postulando que ellas son orientaciones aprendidas por el individuo a lo largo de su historia de vida, y por ende influidas por el contexto socio-cultural que los rodea.

Tomando como base la concepción de la motivación como necesidades aprendidas se apunta a un factor cultural importante que ha de ser tomado en consideración al momento de estudiar la motivación. Según Hofstede (1994) la cultura es "una programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de un grupo de otros; tiende a ser común en personas expuestas a una misma educación y experiencias de vida" (p.236). Es decir, la programación se elabora en los ambientes sociales en los que se ha crecido y vivido, esto es lo que comúnmente se conoce como

cultura nacional. Pero la cultura nacional no se queda en la mente de los individuos sino que se lleva a las organizaciones.

Considerar las características de la cultura de origen o de la cultura del país en el cual reside la organización se ha vuelto progresivamente más necesario debido a que la demografía y la composición de la fuerza laboral se han tornado culturalmente más diversas, el hecho de que hoy en día la actividad económica y comercial incluya alianzas estratégicas globales, producción y distribución alrededor del mundo y la integración entre naciones (globalización) ha traído como consecuencia que los gestores deban aprender sobre los sistemas de valores de la cambiante fuerza laboral para predecir mejor su comportamiento (Gibson et al, 2001).

Por tanto, es importante considerar las características definitorias de las sociedades en las que residen las organizaciones a estudiar, ya que esto permitirá formularse hipótesis acerca del comportamiento de las variables de interés. En el caso del estudio del empowerment en Venezuela, esto es especialmente relevante porque permitirá estimar de antemano las posibles diferencias que caben esperar con respecto a las investigaciones anglosajonas que constituyen en definitiva los reportes que se poseen sobre este constructo.

Las necesidades planteadas por McClelland (1976), difieren entre culturas, por tal motivo resulta imprescindible para la presente investigación conocer cómo se manifiesta y jerarquizan estos motivos en los ámbitos laborales venezolanos y cómo ciertas características culturales definen dichos motivos e influyen sobre la posibilidad de implementar y mantener eficazmente el empowerment dentro de la industria venezolana.

Según Reeve (1994), *el motivo al logro* es "el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia establecido" (p.271), estos criterios pueden tener su foco en la tarea, en el individuo mismo o en relación a otros individuos. La activación de este motivo prepara al individuo para realizar tareas moderadamente desafiantes, persistir en estas tareas y para que persiga el éxito laboral y la actividad empresarial independiente.

Al parecer las personas con alta necesidad de logro derivan un incentivo positivo de su rendimiento en tareas moderadamente difíciles que los individuos con baja necesidad de logro no derivan, es por ello que aquellos buscan actividades cuyo nivel de dificultad se ajuste al nivel de habilidad que poseen en ese momento ya que son las que mejor ponen a prueba sus capacidades y habilidades, confiriéndoles así una sensación de un trabajo bien hecho, lo cual tiene especial significado en este tipo de empleados, particularmente cuando la tarea posee algún significado personal o incentivo (Robbins, 1998).

Así pues, aquellos individuos orientados por el logro, tienden a buscar situaciones en las cuales puedan establecer metas desafiantes con un grado intermedio de riesgo (evitan situaciones de fracaso) en las cuales adquieran la responsabilidad personal de dar soluciones a problemas, así como situaciones que les permitan tomar la iniciativa y *recibir retroalimentaciones rápidas a fin de saber si están o no mejorando. Entonces si* todas estas características se encuentran presentes en la situación laboral, el individuo orientado al logro estará altamente motivado (Robbins, 1998).

Esa presencia de un ambiente propicio para la orientación al logro está asociada en gran medida con la cultura, de esta forma aquellas culturas que valoran los logros de objetivos y recompensas extrínsecas, favorecen una orientación motivacional al logro entre sus empleados. Este tipo de culturas suelen ser más competitivas, generar más conflictos y tensión laborar, así como necesidades laborales que se anteponen a las personales y familiares; así mismo en ellas se estimula la promoción, los ingresos y los cargos; a tales culturas se les denomina masculinas (Hofstede, 1994).

Por el contrario, las culturas femeninas, se orientan al logro de recompensas subjetivas *y a la calidad de vida, suele haber menos conflicto y tensión laboral, se estimulan las* relaciones constructivas, la colaboración entre la gente, la estabilidad laboral y se espera que el trabajo no interfiera en la vida personal. Así pues, la dimensión masculinidad-feminidad propuesta por Hofstede (1994) se resume como la medida en que los valores de la sociedad se caracterizan por la agresividad y el materialismo y se

fomentan patrones de conducta asertivos, competitivos o de modestia, sensibilidad y calidad de vida.

La baja motivación al logro del venezolano, en comparación con otros países, ha sido señalada por McClelland (1976) y confirmada por otros trabajos realizados por expertos en psicología social. Ejemplo de esto es el trabajo de Granell, Garaway y Malpica (1997) quienes llevaron a cabo uno de los estudios más importantes en el área de gerencia, cultura y competitividad realizado en Venezuela. Esta investigación fue llevada a cabo con una muestra de dos mil ciento noventa y dos (2192) individuos (22% gerentes, 32% empleados y 46% profesionales) de veinte (20) organizaciones radicadas en ocho (8) ciudades del país (sector industrial, comercio y servicio y administración pública), cincuenta y nueve por ciento (59%) de esta muestra estuvo conformada por hombres y cuarenta y un por ciento (41%) por mujeres. El estudio se llevó a cabo por medio de una metodología múltiple y variada (entrevistas, visitas a plantas y observaciones, estudios de casos, comparaciones internacionales, focus groups, cuestionarios) en la cual se incluyeron datos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, haciendo particular énfasis tanto en el análisis de comparaciones locales como de internacionales.

En referencia a la baja motivación al logro Granell, Garaway y Malpica (1997) plantean que estas conclusiones pueden explicarse en buena medida por una marcada tendencia del venezolano a lograr un equilibrio entre la vida laboral y la familiar, en la cual el trabajador no antepone el trabajo a todos lo demás aspectos de su vida, reduciendo con esto el compromiso que tiene con la organización. Y es que esencialmente las relaciones sociales y familiares son prioritarios, razón por la cual el nivel motivacional de los empleados en Venezuela no logra controlarse por la remuneración económica, sino en mayor medida por el sistema de trabajo y un estilo gerencial en el cual se sienta importante al participar en la mejora de los procesos.

Esta característica cultural no sólo influye en la orientación motivacional de los empleados sino también en la percepción y manejo del empowerment, de esta forma las culturas masculinas asocian al empowerment con el logro y lo asumen como un manera

para enriquecer el trabajo y hacerlo cada vez más retador y productivo. Por su parte, las culturas denominadas femeninas asocian a este constructo con el crecimiento personal y calidad de vida, con la humanización del trabajo para una vida más balanceada y satisfactoria, tal como ocurre en Venezuela.

Así mismo, otra explicación planteada por Granell et al. (1997) al respecto, es la tendencia del venezolano a presentar una capacidad disminuida para plantearse metas alcanzables y realistas negando además su responsabilidad en los fracasos (locus de control externo). De la misma manera podría vincularse con una visión a corto plazo y con el diferimiento de recompensas, por lo que el venezolano se inclina por recompensas inmediatas, tendiendo más hacia metas ambiciosas, anteponiendo los resultados espectaculares y esporádicos con los modestos y progresivos. Esta visión hacia el logro y resultados inmediatos y la dificultad para inferir en el tiempo las recompensas, pueden también vincularse con la necesidad de autoridad, seguimiento y control.

El segundo motivo propuesto en esta teoría es el *del poder*, el cual parece ser un elemento central en la concepción que tiene el venezolano sobre las organizaciones. Winter (1973 cp. Reeve, 1994) lo define como la necesidad de tener "impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o mundo en general" (p 271). El impacto permite iniciar y establecer el poder, el control ayuda mantener el poder y la influencia permite extender o recuperar el poder, estos aspectos giran en muchas ocasiones alrededor de las necesidades de dominancia, reputación, status y posición. Tendiendo así, a buscar el reconocimiento del grupo y encontrar una manera de hacerse visibles con el fin de lograr ejercer influencia.

Este tipo de sujetos típicamente discuten más, se enfadan más y participan en actividades competitivas, sin embargo si se les permite expresar su activación simpática (sistema nervioso simpático) de manera que produzca recompensas sociales se sienten bien afectivamente. Si, por el contrario, se inhibe y bloquea la activación simpática, como cuando, por ejemplo, el jefe le exige que se mantenga como subordinado,

aumenta la probabilidad de que el individuo presente enfermedades físicas que entorpecerán con la calidad de su desempeño laboral.

La necesidad de poder está relacionada con la búsqueda y el ejercicio de puestos de responsabilidad en organizaciones en las cuales tengan la posibilidad de dirigir la conducta de la gente de acuerdo a un plan preconcebido, de esta forma se denota el hecho de que los gerentes parecen estar altamente motivados al poder, así como una baja necesidad de afiliación. Esto bajo el presupuesto de que mientras más alto sea el nivel jerárquico del individuo dentro de la organización, mayor motivación al poder presentará.

En comparación con un grupo de cuarenta y cinco (45) países de todas partes de mundo, Venezuela demostró tener uno de los índices más altos en necesidad de poder. Esta suele ser una característica atribuida usualmente a los gerentes venezolanos, caracterizada por una necesidad de tener todo bajo su control y dirección generando así además una incapacidad para delegar la autoridad, siendo una de las maneras de los gerentes para ejercer el poder y hacerse imprescindible el centralizar y no compartir la información. Por tal motivo al gerente venezolano se le percibe como autoritario, centralizador y conservador (Granell et al., 1997).

Una de las hipótesis planteadas para explicar este hecho está relacionada con la necesidad de poder. Los modelos gerenciales de naturaleza participativa demandan una distribución diferente de poder que resultará mucho más difícil de lograr cuando este motivo es muy elevado en el gerente (Granell et al., 1997).

Este tipo predominante de orientación motivacional se logra explicar de manera coherente por medio de otra de las dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1994), a saber, la distancia del poder. Esta es la medida en la cual los menos poderosos esperan y aceptan el poder, las oportunidades, los mecanismos de influencia y la participación no se distribuyan equitativamente. En consecuencia, cuando hay mucha distancia de poder las organizaciones tienden a ser piramidales, jerarquizadas, centralizadas y con relaciones de dependencia fuertes entre los niveles del personal. En

ellas se generan grandes diferencias salariales y educativas entre los niveles jerárquicos y los estilos de supervisión son autocráticos; ello explica cierta resistencia de los empleados a expresar sus opiniones y a esperar además que el jefe tenga todas las respuestas a sus preguntas.

Rees y Porter (1998), proponen tomando en consideración esta dimensión que la participación del empleado es más probable en las naciones donde exista una baja distancia de poder, donde de alguna forma en las organizaciones el subordinado esté a la espera de ser consultado por el dirigente. Si por el contrario esta distancia es más grande, el superior se verá como tal y el subordinado tenderá a establecer una separación hacia su jefe. En estudios comparativos a nivel internacional (Hofstede, 1994) Venezuela es uno de los países con mayor distancia de poder y ocupa, el quinto lugar en relación con los restantes cincuenta y tres (53) países de la muestra (por debajo de Malasia, Guatemala, Panamá, Filipinas y México).

En congruencia con lo anterior, el venezolano tiende a ver y a entender a la organización como una estructura jerarquizada con niveles bien definidos de poder y autoridad centralizada. Para los trabajadores y obreros la organización parece como una estructura con niveles de poder y rangos en la cual les resulta sencillo ubicarse a sí mismos y a sus jefes, sin embargo, para los gerentes la jerarquía no constituye el principal indicador de autoridad (Granell et al., 1997).

La concepción jerarquizada y vertical de las organizaciones ha de asociarse con una tendencia a la obediencia, el seguimiento y el control estrecho de los empleados por parte de los supervisores. La existencia de niveles implica que unos instruyen, delegan y controlan; y otros siguen instrucciones ejecutan y son controlados. Esta visión de la vida organizacional contribuye a crear una fuerte relación de dependencia, una actitud pasiva y receptiva de los empleados, y en consecuencia poca iniciativa y poco compromiso con lo que se hace. Algunas explicaciones que han sido formuladas al respecto señalan que esta conducta responde a una tendencia de delegar hacia arriba la responsabilidad que los empleados atribuyen a su jefe, esta respuesta de devolver las decisiones puede ser entendida como una manera de disfrazar limitaciones o

incapacidades para enfrentar tareas con la excusa de falta de autonomía (Granell et al., 1997).

Sin embargo, existe una interpretación diferente, y es el efecto que sobre la conducta de los empleados tiene el estilo gerencial, así pues, el supuesto de que el trabajador no es capaz de opinar, pensar o reflexionar acerca de sus labores puede explicar el fenómeno encontrado, ya que la capacidad para la solución de problemas y la toma de decisiones *debe ser apreciada, recompensada y fomentada a través del entrenamiento, la auto-*gerencia y la facultación.

Según esto la presencia de mucha distancia de poder dentro de las organizaciones impacta negativamente en el empowerment, de esta forma no se faculta a la gente para que participe y se sienta responsable de los resultados, al mismo tiempo que se limita la participación según la autonomía delegada. Por el contrario en una cultura con poca *distancia de poder se estimula y faculta la auto-gerencia individual* y de grupos y se brinda libertad para la acción con responsabilidad de resultados.

Finalmente, el *motivo de afiliación* es la necesidad de estar en relaciones cálidas, íntimas y positivas, estando además presente la necesidad de ser aceptado socialmente y de tener seguridad en esas relaciones interpersonales. Así, los individuos con alta necesidad de afiliación, se esfuerzan por pertenecer a grupos sociales, por poseer un alto grado de interacción con quienes los rodean pudiendo así establecer más amistades estables y duraderas (Reeve, 1994).

Este tipo de individuos previenen el conflicto activamente, evitando entrar en discusiones, así mismo evitan hablar de las personas en términos negativos, ya que les *preocupa en gran medida lo que los otros piensen de ellos y encuentran la interacción* con los demás como un hecho satisfactorio, pero las situaciones de evaluación social les generan significativos estados de ansiedad (Reeve, 1994).

Esta necesidad ha sido una característica primordial repetidamente señalada en diversos estudios sobre el venezolano (Romero, 1981; Montero, 1984), en esta se

apunta, tal como se comentó en la revisión del motivo de logro, hacia que las relaciones sociales y afectivas son muy poderosas estando presente en todos los contextos y siendo parte fundamental de las relaciones de trabajo.

Esta necesidad ha sido vista por algunos autores como un impedimento para la eficacia en el trabajo, en este sentido se han distinguido dos tipos de esta necesidad, por una parte, una positiva para el trabajo, caracterizada por centrarse en el crecimiento y desarrollo de los otros; y otra, que podría interferir en él, la cual se define como la búsqueda de relaciones interesadas (Granell et al., 1997). Algunos gerentes extranjeros y nacionales consideran que en el caso de Venezuela las relaciones personales podrían convertirse en un instrumento más poderoso que la jerarquía, la autoridad o la imposición del poder para lograr la colaboración y el compromiso de los empleados, sin embargo esto no exime la importancia del poder dentro de la organización, debido a que esta característica afiliativa puede ser utilizada como instrumento para acceder al poder como tal.

Esta característica sobresaliente en el venezolano se relaciona estrechamente con el hecho de que Venezuela es, en términos de Hofstede (1994) esencialmente colectivista. Los índices en la dimensión individualismo-colectivismo, hacen referencia a la debilidad o fortaleza de los nexos que se estimulan y promueven entre los individuos, organizaciones y sociedad. Las culturas individualistas esperan y fomentan que los empleados defiendan sus propios intereses, asuman compromisos calculados, con iniciativas individuales y con promociones según el valor del mercado. Por el contrario, en las culturas colectivistas, como la Venezolana, se espera que la organización asuma el rol de defensa y protección de su gente; se promueve mas por la antigüedad y por relaciones y vínculos personales que por el mercado.

La dimensión de distancia de poder parece estar estrechamente relacionada con esta otra, es decir, los países con una distribución desigual de poder tienden a ser muy colectivistas, mientras que el individualismo parece ser frecuente en países de poca distancia de poder; por lo tanto ambas dimensiones correlacionan negativamente (Rees y Porter, 1998).

El empowerment también se ve afectado por esta característica cultural, de esta manera en las culturas individualistas se fomenta y refuerza la delegación de autoridad, se pone énfasis en el desarrollo personal, se trata de aumentar las habilidades para incrementar los salarios y oportunidades para beneficio organizacional. Por el contrario, cuando lo dominante es el colectivismo se enfatizan las relaciones grupales y el empowerment es visto como una manera de ingresar a grupos de mayor poder, nivel y prestigio (Granell et al., 1997).

En conclusión, el motivo de afiliación afecta a la disposición de las personas a trabajar en común, los individuos que les desagrada interactuar con los demás no podrán funcionar eficazmente en entornos de equipos que actualmente son muy comunes dentro de las organizaciones. El motivo de poder, también afecta al modo en que reaccionan los empleados ante las operaciones de equipo, especialmente de equipos autodirigidos, así para tener éxito en su autodirección, los empleados deben poseer una orientación hacia el poder socializado, no hacia el poder personal. Este postulado evidencia que la orientación motivacional presente en los miembros del sistema organizacional (gerentes y subordinados) afecta considerablemente el camino hacia el logro de las metas comunes, bien sea ayudando o entorpeciéndolo, es por esto que conocer hacia dónde se orienta un individuo permitirá saber qué mecanismo habrán de implementarse para poder dirigir a todo el equipo hacia niveles más altos de productividad.

Tomando en consideración la importancia que a nivel organizacional posee conocer la orientación motivacional de sus miembros, especialmente aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir a otros es que Álvarez (1995) se plantea llevar a cabo una investigación por medio de la cual estudiar las diferencias existentes en las características motivacionales internas para el trabajo, a saber, logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento (Toro, 1989 c.p. Álvarez, 1995) entre gerentes venezolanos tomando en consideración el tipo de empresa (pública o privada), el sector de ubicación de la misma (sector producción o sector de servicios) y el nivel gerencial (alta, media y baja). Para llevar a cabo este estudio se empleó una muestra de

quinientos (500) gerentes de empresas ubicados específicamente en el área de Caracas. El instrumento utilizado para la recolección de datos es el Cuestionario Motivacional para el Trabajo (CMT).

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian el siguiente perfil general en gerentes venezolanos en cuanto a las condiciones motivacionales internas, en primer lugar se encuentra la autorrealización, seguida del poder, el logro, el reconocimiento y finalmente la afiliación. Sin embargo, este patrón cambia ligeramente si se considera el tipo de empresa, siendo los gerentes de la empresa pública mayormente orientados al poder, y los de la privada a la autorrealización. Además cuando se considera el nivel gerencial se obtiene que el nivel alto y bajo se ordenan siguiendo el patrón general mencionado inicialmente, mientras que en el nivel medio de esta jerarquía cambia, obteniéndose lo siguiente: poder, autorrealización, reconocimiento, afiliación y logro. Se puede concluir entonces que demandas específicas de actuación gerencial requieren patrones de motivación y de ajuste diferentes, de tal forma que la orientación motivacional de los empleados varía en función de su nivel jerárquico en la organización.

Otro estudio que se dirige a investigar cómo varía la orientación motivacional de los empleados según ciertas variables sociodemográficas es el realizado por Lee (1997); este estudio tuvo como finalidad identificar las diferencias existentes entre mujeres dirigentes (superiores) y empleadas (subordinadas), en las necesidades de logro, afiliación, autonomía y dominancia, así como determinar el impacto que ciertas variables demográficas como la edad, estado civil y el nivel de educación, tienen sobre las cuatro necesidades anteriormente mencionadas. Dicha investigación fue elaborada con una muestra de ciento diez (110) mujeres, de las cuales cincuenta y tres (53) eran dirigentes (superiores) y cincuenta y siete (57), eran empleadas (subordinadas), de diversas empresas de Singapur. A estos sujetos se les administró el cuestionario de las necesidades manifiestas, y se les entregó un formulario en el cual debían contestar su edad, estado civil y nivel educativo.

Los resultados referentes a las características sociodemográficas hacen referencia a que el grupo de mujeres de dirigentes es mayor en años que las empleadas, así pues la media de las superiores es de cuarenta y dos (42) años, mientras que el promedio de edad de las empleadas es de veintiocho (28) años. En relación al estado civil, las dirigentes son en su mayoría casadas, mientras que las empleadas son en mayor porcentaje solteras. Respecto al nivel educativo, la mayor parte de las mujeres con cargos superiores, (gerentes - dirigentes), poseen un nivel educativo más alto que el de las mujeres empleadas, el primer grupo en su mayoría (más de la tercera parte) ha alcanzado un título universitario, mientras que el segundo grupo, en su mayoría ha llegado hasta la educación secundaria o no ha recibido educación alguna.

La segunda sección de los resultados incluye las posibles diferencias en torno a las cuatro necesidades planteadas en la investigación. Al respecto se encontró que las mujeres con cargos superiores poseen niveles más altos de motivación al logro que las mujeres empleadas. Esto quiere decir que este grupo de mujeres se encuentra altamente motivadas en la consecución de logros y metas, evitando cualquier obstáculo de ser necesario, y están impulsadas hacer las cosas de la mejor manera posible, por lo menos en mucho mayor grado que el otro grupo de mujeres investigado.

Con respecto a la necesidad de afiliación, se halló que no existen diferencias significativas entre los dos grupos evaluados. Es decir que se rechaza la hipótesis propuesta por esta autora de que las empleadas sean mucho mas amistosas, colaboradoras, buscadoras de un mayor contacto social y con un afecto generalmente positivo. En cuanto a la necesidad de autonomía, se evidenció que las mujeres dirigentes se encuentran motivadas en niveles más altos que las empleadas en torno a la búsqueda de la autonomía, es decir, estas mujeres se caracterizan por una manera de actuar que tiende a evadir lo que otros piensan, tomando sus ideas como valiosas y únicas.

Finalmente, en relación a la necesidad de dominancia, los resultados demostraron, acorde a la hipótesis inicialmente formulada que las mujeres dirigentes están orientadas a la dominancia en mayores niveles que las empleadas, evidenciándose de esta

manera que este grupo de gerentes prefiere ejercer el control sobre otras personas y situaciones con el fin de influir en ellas.

La conclusión general en este estudio es que las mujeres de Singapur, específicamente las dirigentes, están orientadas en altos niveles hacia el logro y la dominancia, mientras que su orientación hacia la afiliación y la autonomía es moderada. En lo referente a la influencia de las variables demográficas sobre las necesidades estudiadas, se encontró que el nivel educativo es la que más impacto tiene sobre dichas necesidades, al respecto se halló que la necesidad de logro se encuentra influenciada en mayor grado por el nivel educativo universitario, mientras que la necesidad de afiliación se encuentra determinada en su mayor parte por el nivel educativo de postgrado.

Otra investigación que relaciona ciertas características sociodemográficas con los procesos organizacionales, específicamente con la motivación, es la realizada por Parson y Chatergee (1997). Ellos realizaron un estudio empírico basado en la noción de que existe cierta relación entre las características demográficas de los miembros de determinada organización (edad, sexo, salario) y el proceso organizacional como tal, es decir que las mismas ejercen influencia sobre las respuestas de los sujetos en términos de la percepción de sus atributos laborales, su motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, considerando a su vez variables estructurales y contextuales como es el caso de el grado de formalización y la participación del empleado en la toma de decisiones (el cual puede entenderse como un componente del empowerment)

Para tales fines estos autores emplearon una muestra de ciento veintidós (122) gerentes, setenta y un por ciento (71%) hombres y veintinueve por ciento (29 %) mujeres de una compañía pública de Hong Kong. Los participantes a su vez pertenecían a diversos departamentos escogidos de manera aleatoria, entre los cuales se encontraron: finanzas, negocios, salarios y mantenimiento. Para medir cada una de las variables consideradas en el estudio se administraron escalas tipo likerts de siete puntos.

Una vez administradas los diferentes cuestionarios a toda la muestra de sujetos se procedió a efectuar los análisis pertinentes por medio de un análisis de varianza (ANOVA), evidenciándose los siguientes resultados: En lo referente a la motivación, la formalización y el compromiso laboral, no se hallaron diferencias significativas cuando se toma en cuenta la edad de los sujetos. En cuanto a la relación entre el sexo, el compromiso y la satisfacción laboral, se evidenció que tampoco existen diferencias significativas al respecto. Por otra parte en el análisis de la influencia del nivel salarial (el cual generalmente está asociado a la edad y la posición jerárquica, existiendo una relación lineal y positiva entre ellos) se obtuvo que los empleados de menor salario perciben que en su trabajo poseen pobres oportunidades para involucrarse en el proceso de toma de decisiones, ellos experiencian como menos complejo su trabajo y por tanto responden con menores niveles de satisfacción y compromiso. Así mismo encontraron que los empleados de alto nivel no difieren significativamente de los otros tres grupos en cuanto a su motivación.

En relación a la edad como variable demográfica se encontró en primer lugar que la mayoría de las gerentes mujeres poseen una edad promedio entre treinta y uno y cuarenta (31-40) años mientras que los hombres gerentes poseen una edad promedio de más de cuarenta (40) años. A su vez se halló que en los grupos de edades inferiores (alrededor de los 31 años) se localizan los resultados más bajos (independientemente del sexo) en cuanto a todas las variables estudiadas, es decir respecto a la percepción de las características del puesto, el grado de formalización, participación, motivación, compromiso y satisfacción laboral.

Por lo contrario se confirmó que los sujetos con mayor edad (más de 40 años), reportan estar significativamente más involucrados en la toma de decisiones en el trabajo, a la par de ser mucho más exigentes en torno a su labor y la percepción de la misma, al mismo tiempo poseen más tareas desafiantes y por tanto tienden a estar más satisfechos con su situación laboral. Estos resultados permiten deducir que la edad está frecuentemente asociada con respuestas más atractivas al trabajo por cuanto aumenta la experiencia personal y proporciona al individuo mayores vivencias ya que ha podido

compartir durante más tiempo creencias y valores con otras personas en el mundo laboral.

Esta variable demográfica ha constituido un punto importante de estudio, se plantea que a medida que ésta aumenta, los individuos tienen una percepción más favorable del clima de su organización, así como una mayor satisfacción por su trabajo Esto se explica en primer lugar, porque los trabajadores más jóvenes desean obtener una realización personal más completa, la oportunidad de hacer sus propios aportes a la organización, así como tener un puesto interesante que permita la autoexpresión y la libertad para tomar decisiones. En cambio los trabajadores de mayor edad dan más importancia a metas externas, más fáciles de alcanzar. En segundo lugar, la edad y la experiencia suelen proporcionar mayor competencia, seguridad en sí mismo y responsabilidad; de esta manera pueden experimentar una sensación de logro más completa que trae como consecuencia una percepción más positiva del clima organizacional (Shultz, 1985).

Aunado a las variables sociodemográficas, específicamente en torno al sexo, enmarcado en la concepción del empowerment Eylon y Bemberger (2000), llevaron acabo una investigación partiendo de la conceptualización de este constructo en contraposición del desempowerment, entendido este último según la definición dada por Conger y Kanungo (1988), como "cualquier estrategia que debilite las creencia de autoeficacia en los empleados" (p.473). Además de la distinción establecida entre el empowerment y el desempowerment, los autores dividen al empowerment en, experiencial o cognitivo y de actos. El empowerment experiencial alude al conjunto de cogniciones que representa la autoeficacia individual, permitiendo así dar cabida al empowerment como un fenómeno motivacional.

El empowerment de actos, es entendido por estos autores como un conjunto de estrategias, prácticas y técnicas adoptadas por la organización en pro de la facilitación de estos sentimientos de autoeficacia. Este conjunto de estrategias son lo que se dividen en empowerment y desempowerment, según sean o no aplicadas, o de que manera y con que intenciones se realice su aplicación.

Para la realización del trabajo empírico estos autores emplearon una muestra de ciento treinta y cinco (135) sujetos, subdividido en un treinta y ocho por ciento (38 %) de mujeres y un sesenta y dos por ciento (62 %) de hombres, todos trabajadores de diversas universidades Canadienses. El promedio de edades de la muestra fue de veintisiete años (27). La investigación fue llevada a cabo en un total de tres (3) sesiones por grupo, es decir la muestra fue seleccionada al azar para conformar un total de tres (3) grupos divididos según los niveles de la variable independiente, a saber empowerment de actos, desempowerment y un grupo control. Las sesiones eran realizadas en un departamento que actuaba como simulador caracterizado por un máximo control de variables ambientales, lo cual permitía llevar a cabo el procedimiento de recolección de información mediante la administración de diversas escalas a cada uno de los subgrupos. Entre las pruebas administradas se encuentran la de autoeficacia de Sherer (administrada en la primera sesión), la OPD "Serucom Corporation" para la medición del desempeño (administrada en la segunda sesión) y la de satisfacción laboral de Hackman y Oldham (administrada en la tercera sesión). En cuanto a las variables independientes se halla autoeficacia (cognición del empowerment) el desempeño y la satisfacción laboral, mientras que el sexo era considerado como una variable moderadora de las relaciones planteadas.

Una vez culminadas las sesiones se recogieron los datos y se realizó el análisis pertinente, evidenciándose los siguientes resultados: En primer lugar se comprobó que el nivel de autoeficacia era mayor en el grupo que recibió empowerment que en los que recibieron el desempowerment, lo cual apoya la noción de que el implementar una serie de tácticas y estrategias genera cogniciones individuales de autoeficacia en el empleado. En segundo lugar se comprobó que los efectos de los actos del empowerment - desempowerment no se ven moderados por el sexo, existiendo impacto sobre las cogniciones individuales independientemente del sexo del empleado que haya o no recibido dichas tácticas y estrategias.

Donde si se evidenció diferencia en torno al sexo fue en cuanto a las consecuencias del empowerment, a saber el desempeño y la satisfacción laboral. En relación a la

satisfacción, se demostró que las mujeres expuestas al empowerment se encuentran más satisfechas que aquellas que fueron expuestas cualquiera de las otras dos condiciones restantes, sin embargo, en cuanto a los hombres no se evidenciaron diferencias significativas al respecto. De igual manera tomando en cuenta el desempeño como consecuencia del empowerment se encontró que las mujeres expuestas al acto de empowerment poseen un mejor desempeño que aquellas que fueron expuestas a cualquiera de las otras dos condiciones. Esta diferencia se debe a que las mujeres poseen mayores niveles de tolerancia a la ambigüedad mientras que el hombre no, por lo que la mujer puede enfrentarse por sí misma en un conjunto novedoso de tareas a través del poder que sus superiores le han conferido de una manera mas eficiente y eficaz en pro de un mejor desempeño. Por su parte Marniero (1986), encontró que el género es una variable importante a la hora de implementar el empowerment, ya que argumenta que es menos probable que las mujeres (gerentes o subordinados) usen las estrategias del empowerment, en comparación con los hombres.

Finalmente, en la presente investigación se plantea como objeto principal de estudio el empowerment, entendiendo al mismo como un constructo multidimensional y psicológico. Enfatizando en los factores antecedentes al empowerment, más que en los resultados del mismo, debido a que por ser una línea de investigación novedosa en Venezuela se considera primordial dar cuenta de aquellas variables capaces de explicar el empowerment en el ámbito organizacional venezolano, de forma tal que se establezca una base que permita posteriormente el estudio de los efectos del empowerment en este contexto cultural y organizacional particular.

Para tales fines, se toman en consideración por una parte, condiciones individuales de los empleados, y por las otras condiciones propiamente organizacionales. Por tal motivo en el presente estudio se consideran tres tipos de orientaciones motivacionales basadas en la teoría de McClelland (1976) a saber, la motivación al logro, al poder y a la afiliación, las cuales constituirían el polo individual. Al respecto se plantea la_existencia de relaciones particulares entre estos factores y las cuatro dimensiones del empowerment.

El polo de las condiciones organizacionales está conformado por los elementos propiamente estructurales, siendo el foco interés los diversos estilos gerenciales presentes en la organización de estudio, tomando como base los cuatro sistemas propuestos por Likert (1968). De esta manera se postula que los sistemas participativos posean una relación más fuerte con la motivación al logro y la afiliación, y los autocráticos con la motivación al poder.

En cuanto a la relación planteada entre los estilos gerenciales y el empowerment se estima que los sistemas autocrático explotador (sistema 1) y el autoritario benevolente (sistema 2) estén relacionados negativamente con los cuatro factores del empowerment, debido a que al ser el estilo gerencial más autoritario, menos posibilidad habrá para delegar poder a los subordinados y por tanto existirán menores niveles de empowerment en la organización. En relación al sistema consultativo (sistema 3) y de grupo participativo (sistema 4) se espera que estén positivamente relacionados con las cuatro dimensiones del empowerment, es decir que al haber mayor grado de participación del empleado y por tanto menor centralización de la autoridad, habrá mayores niveles de empowerment en la organización.

Para dar explicación a los fenómenos de interés, es necesario ajustarse a una postura teórica que justifique la relación del empowerment como constructo psicológico con factores contextuales sin dejar de considerar como premisa central la connotación psicológica de tal constructo. Para establecer dichas relaciones se considera propicio emplear los conceptos teóricos y empíricos derivados del trabajo de Spreitzer (1995), razón por la cual es necesario utilizar la escala de empowerment desarrollada y validada por esta autora para la medición del constructo, lo cual constituye un aporte adicional debido que este instrumento ha de ser traducido y validado con fines de garantizar su implementación en esta cultura.

III. MÉTODO

- ***Problema***

¿Cuál es la relación existente entre el empowerment, los estilos de gerencia, la orientación motivacional, el nivel jerárquico, el sexo y la edad?

- ***Hipótesis:***

En el presente estudio se proponen verificar las siguiente relaciones entre las variables de estudio a través del diagrama de ruta presentado a continuación (*página siguiente):

-Hipótesis específicas:

Empowerment y Estilos de Gerencia:

$B_{18}, B_{19}, B_{110}, B_{111} < 0$
$B_{28}, B_{29}, B_{210}, B_{211} < 0$
$B_{38}, B_{39}, B_{310}, B_{311} > 0$
$B_{48}, B_{49}, B_{410}, B_{411} > 0$
$B_{48}, B_{49}, B_{410}, B_{411} < B_{38}, B_{39}, B_{310}, B_{311}$
$B_{18}, B_{111} < B_{19}, B_{110} < B_{211}, B_{28} < B_{29}, B_{210}$

Orientación Motivacional y Empowerment:

$B_{58}, B_{59}, B_{510}, B_{511} \neq 0$
$B_{68}, B_{69}, B_{610}, B_{611} > 0$
$B_{78}, B_{79}, B_{710}, B_{711} \neq 0$

Orientación Motivacional y Estilos de Gerencia:

$B_{51}, B_{52} < 0$
$B_{53}, B_{54} > 0$
$B_{52} > B_{51}$
$B_{53} > B_{54}$
$B_{61}, B_{62} > 0$
$B_{63}, B_{64} \neq 0$
$B_{61} > B_{62}$
$B_{63} < B_{64}$
$B_{71}, B_{72}, B_{73}, B_{74} > 0$

Sexo y estilos de gerencia

$B_{121}, B_{122}, B_{123}, B_{124} \neq 0$

Nivel Jerárquico y Estilos de Gerencia
$B_{13\,1}, B_{13\,2}, B_{13\,3}, B_{13\,4} \neq 0$

Edad y Estilos de Gerencia
$B_{14\,1}, B_{14\,2} < 0$
$B_{14\,3}, B_{14\,4} > 0$

Sexo y Orientación Motivacional
$B_{12\,5} > 0$
$B_{12\,6} > 0$
$B_{12\,7} \neq 0$

Nivel Jerárquico y Orientación Motivacional
$B_{13\,5} < 0$
$B_{13\,6} \neq 0$
$B_{13\,7} > 0$

Edad y Orientación Motivacional
$B_{14\,5} > 0$
$B_{14\,6} \neq 0$
$B_{14\,7} > 0$

Sexo y Empowerment
$B_{12\,8}, B_{12\,9}, B_{12\,10}, B_{12\,11} \neq 0$

Nivel Jerárquico y Empowerment
$B_{13\,8}, B_{13\,9}, B_{13\,10}, B_{13\,11} > 0$

Edad y Empowerment
$B_{14\,8}, B_{14\,9}, B_{14\,10}, B_{14\,11} > 0$

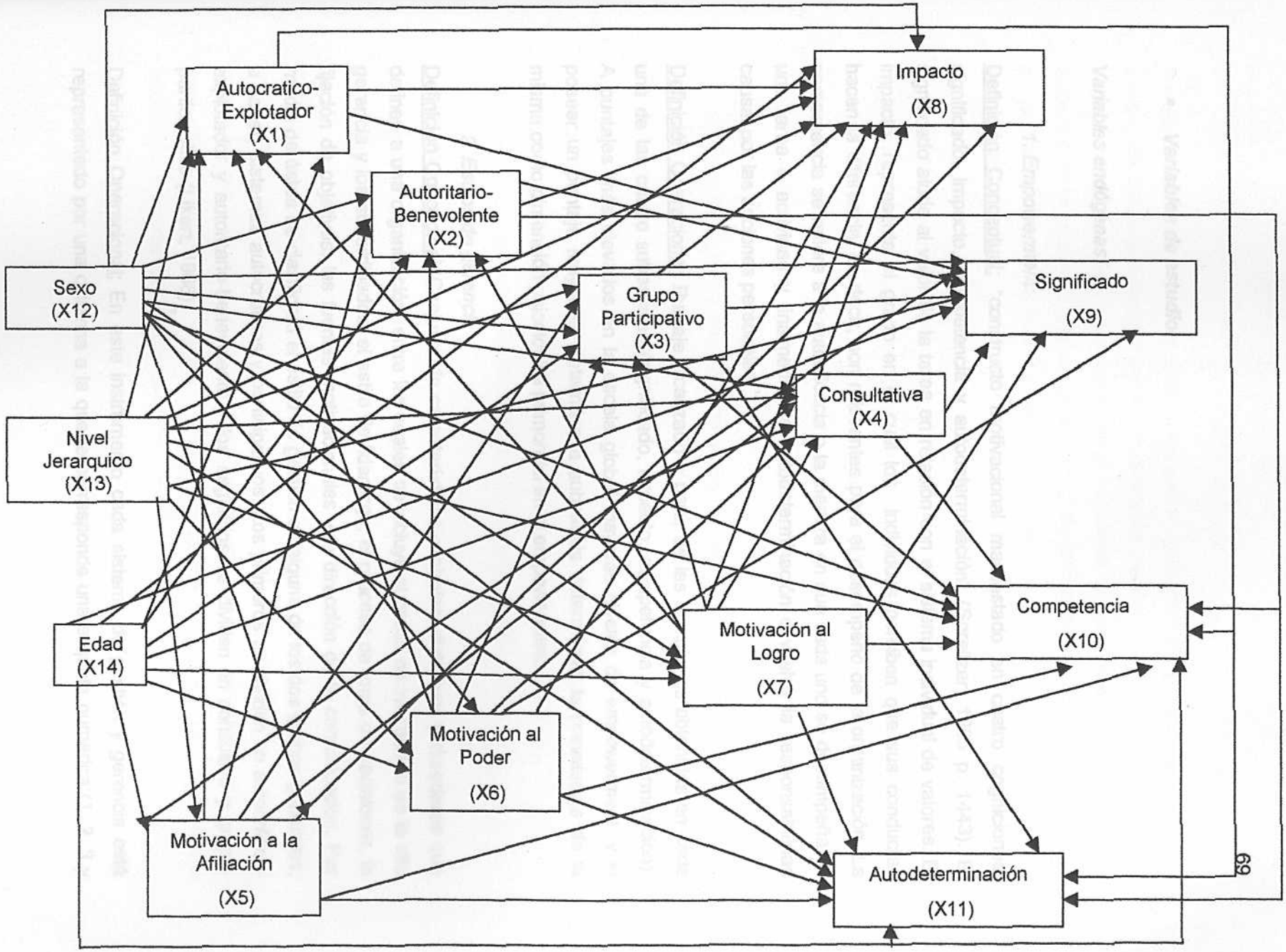


Figura 1. Diagrama de Ruta inicialmente propuesto

- ***Variables de estudio***

Variables endógenas:

1. Empowerment:

Definición Conceptual: "constructo motivacional manifestado en cuatro cogniciones: significado, impacto, competencia y autodeterminación" (Spreitzer, 1995 p. 1443). El significado alude al valor de la tarea en relación con el sistema individual de valores. El impacto, representa el grado en el cual los individuos perciben que sus conductas hacen la diferencia, es decir, son relevantes para el desempeño de la organización. La competencia se refiere a la autoeficacia o la manera en que cada uno se desempeña en una tarea o actividad y finalmente, la autodeterminación envuelve la responsabilidad causal por las acciones personales.

Definición Operacional: Puntaje alcanzado a partir de las sumatorias obtenidas en cada una de las cuatro subescalas (significado, impacto, competencia y autodeterminación). A puntajes más elevados en la escala global mayores niveles de empowerment, y el poseer un puntaje mayor en determinada subescala determinará la prevalencia de la misma como dimensión psicológica primordial en el empowerment.

2. Estilos de gerencia

Definición Conceptual: Conjunto de características centrales, distintivas y duraderas que definen a una organización, entre las cuales se incluye el grado de interacción de la alta gerencia y los subordinados, el estilo de liderazgo, el proceso de toma de decisiones, la fijación de objetivos, las fuentes motivacionales y la dirección de la comunicación. Por medio de éstas se clasificará el estilo de gestión en alguna de los dos grupos generales, a saber, sistemas autocráticos y participativos. Los primeros se dividen en autocrático-explotador y autoritario-benevolente y los segundos se dividen en consultivo y grupo-participativo (Likert, 1968).

Definición Operacional: En este instrumento cada sistema de gestión y gerencia está representado por una columna a la que le corresponde una etiqueta numérica (1, 2, 3 y

4 respectivamente). El puntaje está comprendido entre cero (0) y cincuenta y uno (51) puntos, los cuales pueden distribuirse de diferentes maneras entre los cuatro sistemas. El puntaje total es obtenido por medio de la frecuencia de respuestas que el sujeto da a cada uno de los sistemas propuestos a lo largo de todo el cuestionario. De esta manera los promedios más bajos representan los sistemas autocráticos, y los más elevados a los participativos.

3. Orientación Motivacional

Definición Conceptual: La motivación es una asociación fuerte y afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipadora y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer o el dolor (McClelland y Atkinson, 1961). Se consideran tres motivos, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación:

La necesidad de logro "es una necesidad personal de actuar dentro de un ámbito social, buscando metas de excelencia y derivando satisfacción al realizar las cosas siempre mejor" (McClelland, 1961 p. 36).

La necesidad de poder, es "toda preocupación en torno al control de los medios para influir a una persona [o al ambiente externo], que pueden inferirse de las reacciones emocionales ante una situación de predominio" (McClelland, 1961 p.27).

La necesidad de afiliación, entendida como el deseo de relaciones interpersonales y amistosas, incluyendo el deseo de agradar y gustar a los demás, prefiriendo así relaciones que involucran un alto grado de entendimiento mutuo (Robbins, 1998).

Definición Operacional: Puntaje obtenido en el Inventario de Orientación Motivacional basado en la teoría de McClelland, adaptado por Merlin y Ovalles (2002) de la escala elaborada por Cerchi y Neri (1992). En este instrumento el puntaje global oscila entre cero (0) y dieciséis (16) puntos. Por lo tanto, a mayor puntaje en determinada subescala, más orientación hacia el motivo medido.

Variables Exógenas:

1. Edad

Definición Conceptual: tiempo que lleva existiendo una persona desde su nacimiento.

Definición Operacional: respuesta que ubique al sujeto en la hoja de datos sociodemográficos indicando el número de años cumplidos hasta la fecha de aplicación del instrumento.

2. Sexo

Definición Conceptual: diferenciación biológica dada por los atributos sexuales.

Definición Operacional: respuesta que ubique al sujeto en la hoja de datos sociodemográficos en el sexo al cual pertenece (0 si es femenino, 1 si es masculino).

3. *Nivel Jerárquico*

Definición Conceptual: nivel que ocupa un individuo dentro del organigrama de la organización o dentro de la jerarquía de la misma. Está definida por el tipo de tareas, asignaciones y responsabilidades que le corresponden al cargo (Robbins, 1998).

Definición Operacional: nivel jerárquico al que pertenece el sujeto según el manual de Descripción y Clasificación de Cargos de la empresa.

Alta gerencia: empleados que poseen un número elevado de personal y de responsabilidades a su cargo, su labor ejerce un gran impacto en toda organización; Vicepresidentes.

Gerencia media: gerentes y jefes de departamentos que poseen personal a su cargo pero en menor número que los vicepresidentes, el impacto de su ejecución laboral y decisiones se circunscribe a áreas mas reducidas de la empresa.

Departamental: empleados profesionales (licenciados) o técnicos superiores cuyas funciones están delineadas por los objetivos y responsabilidades de su departamento, no poseen personal a su cargo.

Administrativo: empleados cuya labor hace referencia a actividades operativas o de asistencia a la labor otros empleados.

Personal de apoyo: personal que posee una labor muy especifica dentro de un área de la organización y cuya labor es prestar asistencia y respaldo a otros empleados, dícese mensajeros, archivistas, pasantes.

- **Tipo y Diseño de Investigación**

La presente investigación se enmarca dentro de los diseños de tipo Ex-post-facto, definido por Kerlinger (1988) como "búsqueda sistemática empírica, en la cual no se tiene control directo sobre las variables, porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de la variable dependiente y la independiente" (p.394).

Dentro del tipo de investigaciones no experimentales, la presente investigación es considerada un estudio de campo de corte transversal único por pretender determinar el grado de relación e interacción entre las variables de investigación en una estructura o ambiente real, observándose la situación social o institucional en la cual se desenvuelven habitualmente los sujetos de estudio en un sólo momento para cada sujeto (Kerlinger, 1988).

La investigación se basó en un diagrama de ruta (path análisis) o de senderos, el cual es un sistema de hipótesis, derivado de una teoría. A partir de este procedimiento se traducen enunciados verbales a un sistema de ecuaciones (Robles, 2000) y esto permite la representación gráfica de las variables y las relaciones que se dan entre ellas, para poder realizar así un análisis cuantitativo de las asociaciones entre las variables. Constituye un método de medida de la influencia directa en un sistema a lo largo de cada path y permite hallar de este modo el grado con que la variación de un efecto dado es determinada por cada causa particular (Sierra, 1981).

Este tipo de diseño se caracteriza porque cumple con los siguientes supuestos: 1) son cerrados o completos, 2) no son recursivos en cuanto a la simetría de sus relaciones, 3) son lineales, 4) las relaciones entre las variables son causales, 5) el nivel de medida de las variables es de intervalo o de razón, y 6) las variables residuales no deben presentar

correlaciones significativas entre ellas y deben ejercer una influencia aleatoria sobre una de las variables del modelo (Sierra, 1981).

- ***Estrategias de Control:***

El control de las variables extrañas significa que la influencia de las variables ajenas al propósito de estudio son minimizadas, nulificadas o aisladas, con el fin de disminuir la varianza de error. Para cumplir este objetivo, en la presente investigación se controló en principio el centro de trabajo, el cual corresponde a la ubicación geográfica administrativa donde se realizan las actividades organizacionales, y que integran la estructura global de la organización, con el propósito de lograr mantener constantes ciertas características físicas del lugar destinado a la aplicación de las pruebas. Con el propósito de controlar este aspecto, una vez seleccionada de manera intencional las organizaciones objeto de estudio, se escogió de forma aleatoria entre las diferentes sedes de cada organización, una sede de la cual se tomaron los sujetos participantes en la investigación.

Además de lo planteado, fue necesario a fines de disminuir la varianza de error, mantener constantes ciertas variables durante el transcurso del trabajo de campo. Esta técnica de control significa esencialmente que sea cual sea la variable extraña, un mismo valor de ella se presenta para todos los sujetos (McGuigan, 1980).

En primer lugar se procedió a controlar la secuencia de administración de los instrumentos, para ello fue empleada la estrategia de aleatorización, impidiendo así que operen los factores sistemáticos de selección. Con tal fin fue determinado al azar el orden de presentación de cada una de las escalas, controlando la secuencia de administración de las mismas y permitiendo así caracterizar el proceso como constante, ya que se les aplicó a todos los sujetos la misma secuencia.

Finalmente, en cuanto al control del procedimiento de administración de las pruebas, se procedió a exponer de manera estandarizada las mismas instrucciones para todos los sujetos, manteniendo en la medida de lo posible constantes el tono y ritmo de la voz y la

actitud o la manera de conducirse con los sujetos. Igualmente los instrumentos se aplicaron de manera conjunta en un solo momento de tiempo.

- ***Población y Muestra***

La población utilizada para la presente investigación corresponde a empleados, hombres y mujeres, de tres organizaciones del sector de servicios del área metropolitana de Caracas. El universo de cargos de cada organización se encuentran distribuidos según los diferentes niveles funcionales, a saber: alta gerencia, gerencia media, departamental, administrativo y nivel de apoyo.

A partir de esta población se extrajo, una muestra conformada por ciento ochenta y un (181) sujetos, ochenta y siete (87) hombres y noventa y cuatro (94) mujeres, con edades comprendidas entre los diecinueve (19) y los sesenta (60) años, pertenecientes a los diversos niveles funcionales anteriormente mencionados.

Los sujetos dentro de estas divisiones organizativas fueron seleccionados de forma no probabilística, por lo que no se puede determinar la probabilidad de que cada elemento de la población forme parte de la muestra (Kerlinger, 1988). De esta forma "El muestreo es de tipo circunstancial o accidental, ya que se utiliza la muestra de la que el investigador dispone" (Kerlinger, 1988, p.135) debido a que la selección se realizará en función de la disponibilidad y accesibilidad de los empleados.

- ***Instrumentos (ver anexo A)***

Para recolectar información referente a las variables sociodemográficas, (sexo, edad, posición jerárquica y división o sector de la organización al cual pertenecen), se incluyó un formato para completar y marcar con equis (X), con sus respectivas instrucciones, en la misma pagina del instrumento de orientación motivacional, el cual fue aleatoriamente seleccionado para ocupar la posición inicial.

1. Orientación Motivacional:

Para la medición de esta variable se empleó el Inventario de Motivación, construido en función de la teoría de David McClelland, constituyendo el mismo una adaptación de Merlin y Ovalles (2002) de la escala realizada por Cerchi y Neri (1992) (ver anexo D).

Cerchi y Neri (1992), construyeron una escala conformada por dieciocho ítems, seis por cada tipo de motivación. La escala se puntuó haciendo referencia al sistema binario (0 y 1), siendo 1 de acuerdo (SI) y 0 en desacuerdo (NO), de esta forma se hizo posible obtener un puntaje total de seis para cada orientación motivacional y uno global que va desde cero hasta dieciocho. Por consiguiente mientras más puntaje obtuviera la persona en determinada subescala, se le consideraba más orientada en el motivo particular que es definido y medido por dicha subescala.

Para determinar la confiabilidad del instrumento Cerchi y Neri (1992), evaluaron la consistencia interna de la escala, utilizando para ello el Coeficiente Alfa de Crombach, para la escala global y las subescalas que la integran. Dicho análisis arrojó un coeficiente de confiabilidad para la escala global de .259, lo cual es considerado como bajo. La explicación otorgado por las autoras a estos resultados, es el hecho de estar constituido este instrumento por diversas dimensiones que difieren entre sí.

En cuanto a las subescalas, se obtuvieron coeficientes de confiabilidad de .195 para la motivación al poder y .212 para la motivación al logro, indicando que estos dos tipos de motivación presentan una escasa consistencia interna. Para la subescala de motivación a la afiliación se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de .916, evidenciándose que los ítems que la integran se caracterizan por poseer una alta consistencia interna, indicando que estos miden un mismo constructo.

Estas mismas autoras estimaron la validez de contenido, mediante la evaluación de la escala por parte de jueces expertos en el área, los cuales acordaron que los ítems relativos a la orientación al poder son: 1,2,6,7,8 y 16. Los relativos a la motivación al logro son los siguientes: 3,4,9,10,14 y 17 y finalmente, en relación a la motivación de afiliación se reportaron los ítems: 5,11,12,13,15 y 18.

Debido a la baja confiabilidad reportada por este instrumento se decidió modificarlo y llevar a cabo un estudio piloto con la nueva escala. Esta nueva versión estaba conformada por los ítems 1, 3, 8, 9, 10, 12, 15 y 18 del instrumento inicialmente elaborado por Cerchi y Neri (1992), así como los ítems 5 y 13 a los cuales se les modificó la redacción. A estos diez reactivos se le añadieron catorce más que fueron redactados basándose en la definición y características teóricas de cada motivo, para conformar así una escala con veinte y cuatro ítems, ocho en cada subescala.

Este instrumento fue sometido a la validación por jueces expertos en comportamiento organizacional y psicología general para estimar la validez de contenido, estos acordaron que los ítems relativos a la afiliación son el 5, 11, 12, 13, 15, 18, 21 y 23; los de orientación al logro: 3, 4, 8, 9, 10, 14, 17, 19 y 24; finalmente los ítems que miden la orientación motivacional al poder son: 1, 2, 6, 7, 16, y el 20.

Posterior a esto se llevó a cabo la prueba piloto de dicho instrumento en una muestra de sesenta y siete (67) estudiantes de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, específicamente veinte y nueve (29) del postgrado de Gerencia de Salud y treinta y ocho (38) de Derecho Mercantil. Tras el análisis estadístico de estos resultados se concluyó que debían eliminarse los ítems: 1, 2, 3, 9, 11, 16, 19 y 24 por explicar un monto mínimo de la variable en cuestión (orientación motivacional).

Del análisis factorial se extrajeron tres componentes organizados de la siguiente manera: componente 1 (afiliación) 5, 8, 13, 15, 22 y 23, componente 2 (poder) se encuentra integrado por los ítems: 6, 12, 14, 18 y 20 y finalmente el componente 3 (logro) se encuentra constituido por los ítems: 4, 7, 10, 17 y 21.

Con las modificaciones realizadas (a nivel de redacción y eliminación de ítems) a la escala a partir del estudio piloto, el instrumentó quedó finalmente conformado por dieciséis ítems, agrupados en tres componentes principales (rotación varimax) con un coeficiente de confiabilidad, alpha de Crombach de .4997 para la escala completa.

2. Estilos de Gerencia:

Para medir los estilos de gerencia se utilizó el instrumento desarrollado por Likert (1961 cp. Arraez y Linares, 1997), el cual permitió estimar el tipo de sistema de dirección y gestión en determinada organización al ubicarlo en un continuo que comprende los cuatro tipos de sistemas propuestos en su modelo teórico (ver anexo A).

De esta manera el conjunto de características que caracterizan a cada uno de los sistemas, a saber, grado de interacción entre la alta gerencia y los subordinados, estilo de liderazgo, proceso de toma de decisiones y fijación de objetivos, tipo de fuentes motivacionales y dirección de la comunicación, van a conformar una imagen organizacional, de acuerdo con la percepción que cada uno de los miembros de la organización tenga de éstas.

El cuestionario de Likert (1961) según la adaptación realizada por Arraez y Linares, (1997), está conformado por un total de cincuenta y un ítems, con escalas de calificación que van de 1 a 4 puntos, cada uno de los cuales corresponde a cada tipo de sistema, de esta forma a el sistema autocrático explotador le corresponde la calificación de 1, al autoritario benevolente el puntaje de 2, al consultativo el 3 y al de grupo participativo el 4.

La escala está conformada por siete dimensiones, y son las siguientes: grado de interacción entre la alta gerencia y los subordinados (ítems 3, 8, 24, 29, 33, 36, 38) estilo de liderazgo (1, 2, 4, 6, 10, 28, 50, 51) proceso de toma de decisiones (34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 44, 48), dirección de la comunicación (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23), fuentes motivacionales (5, 7, 11, 12, 22, 26), fijación de objetivos (9, 25, 27, 30, 31, 32, 43) y control del poder (45, 46, 47, 49).

En relación a la confiabilidad del instrumento, ésta fue calculada por Likert (1968), mediante el método de división por mitades, correlacionando los ítems pares e impares de la escala, arrojando un coeficiente de .61. Para tal caso se realizó un estudio piloto a una muestra de doscientos sesenta y siete (267) ejecutivos de niveles medios o superiores de importantes empresas norteamericanas. Estimándose a partir de estos

datos la validez del instrumento, entendida como el grado en que este mide realmente la variable que pretende medir, de dicho procedimiento se obtuvo un indicador de validez de constructo de .58. Estos estudios han comprendido tanto la validez de contenido, como la de criterio y la de constructo (Likert, 1968).

A nivel nacional también se han realizado investigaciones, tal es el caso de Álvarez (1988), quien realizó un estudio de investigación del clima organizacional, en una industria de producción de alimentos, con una muestra de doscientos treinta y cuatro (234) empleados, concluyendo que la escala posee un coeficiente de confiabilidad Alfa de Crombach de .690 y la correspondiente validación de contenido realizada por jueces expertos en el área. A su vez Muziotti y Saad (1994), emplearon una muestra de ciento doce (112) sujetos encontrando un coeficiente de confiabilidad alfa de Crombach de .776, realizando de igual manera la evaluación de contenido por parte de expertos.

3. Empowerment:

Para medir este variable se empleó La Escala de Empowerment desarrollada por Spreitzer (1995), destinada a la medición de las cuatro dimensiones psicológicas de este constructo definidas por esta autor, a saber: significado, impacto, competencia y autodeterminación (ver anexo C).

El cuestionario consta de cuatro subescalas, destinadas a la medición de las cuatro dimensiones que conforman el constructo del empowerment psicológico. Para la selección de dichas escalas Spreitzer (1995) consideró una serie de criterios, entre los cuales se encuentran: En primer lugar cada subescala debe centrarse en una sola dimensión del empowerment psicológico, y por tanto no debe focalizarse en más de una, evidenciándose así la independencia entre las mismas. En segundo lugar, cada una de estas subescalas debe ser adaptada a un formato común, con fines de facilitar el proceso de administración. Finalmente, como tercer criterio, estas subescalas deben dirigirse a la experiencia individual de cada empleado y a la percepción de la misma.

Cada uno de los ítems que conforman la escala, fueron adaptados por la autora, quien los seleccionó de cuestionarios realizados con antecedencia por otros autores. En

cuanto a los ítems que conforman la subescala de significado, estos fueron extraídos de la escala desarrollada por Tymon (1988 cp. Spreitzer, 1995). Los ítems de la subescala competencia, fueron adaptados de la prueba de autoeficacia desarrollada por Jones (1986 cp. Spreitzer, 1995). En relación a los ítems que conforman la subescala autodeterminación, estos fueron seleccionados de la escala de autonomía creada por Hackman y Oldham (198 cp. Spreitzer, 19955) y finalmente en cuanto a la subescala de impacto, los ítems fueron extraídos de la escala de vulnerabilidad elaborada por Ashforth (1989 cp. Spreitzer , 1995)

Luego de haber recabado y adaptado todo el conjunto de ítems, Spreitzer (1995), realizó el procedimiento de validación de la escala, entregando la misma a un conjunto de jueces expertos en el área, con fines de verificar la claridad en la redacción de los reactivos y la adecuación de los mismos a cada una de las subescalas.

Como resultado de todo este procedimiento de construcción y desarrollo de la escala, la misma queda compuesta por un total de doce ítems, tres por cada subescala, que a su vez corresponden con las cuatro dimensiones del empowerment. En cuanto a la distribución de los reactivos, la subescala de significado está compuesta por los ítems 8, 3 y 1; la subescala de competencia está conformada por los ítems 10, 7 y 5; en cuanto a la subescala de autodeterminación, la misma consta de los reactivos 2, 4 y 11; finalmente, la subescala de impacto contiene a los ítems 6, 12 y 9.

En cuanto al estilo de redacción de los ítems los mismos son presentados a manera de oraciones simples que relatan determinado evento de la situación laboral del sujeto, ante lo cual este debe responder según su grado de acuerdo con lo planteado, mediante una escala likert de siete puntos que va desde un total desacuerdo a un total acuerdo a saber: 1- totalmente en desacuerdo, 2- moderadamente en desacuerdo, 3- ligeramente en desacuerdo, 4- indiferente, 5- ligeramente de acuerdo, 6- moderadamente de acuerdo, 7-totalmente de acuerdo. Al obtener mayores puntajes, se evidenciará mayores niveles de empowerment. Así mismo al obtener mayor puntaje en determinada subescala, considerando los ítems que la conforman, habrá más prevalencia de dicha dimensión en cuanto a la conceptualización del empowerment.

En lo referente a la confiabilidad del instrumento, Spreitzer (1995) realizó un estudio, empleando para ello una muestra de trescientos noventa y tres (393) dirigentes de nivel medio, encontrando un coeficiente alpha de Crombach de .72, evidenciándose así la consistencia interna de la escala desarrollada. Al respecto la autora no reporta datos en relación a la confiabilidad y validez de cada una de las subescalas.

Otros autores se han encargado de estimar la confiabilidad del instrumento desarrollado originalmente por Spreitzer (1995), son ejemplo de ello Siegal y Gardner (2000), quienes obtuvieron un coeficiente alpha de Crombach para la escala total de .75 con una muestra de doscientos tres (203) empleados de una firma manufacturera con el propósito de determinar los factores contextuales que se encuentran relacionados con los factores psicológico del empowerment. En relación a la confiabilidad de cada una de las subescalas, se obtuvieron los siguientes resultados: en cuanto a la subescala de competencia se halló un coeficiente alpha de Crombach de .77, para la escala de significado .87, .72 para la subescala de autodeterminación y finalmente en lo referente a la subescala de impacto encontraron un coeficiente de .86.

En estudios independientes realizados por Linden y Sparrowe (2000), realizaron una investigación en la que se contó con una muestra de trescientos treinta y siete (337), con la finalidad de determinar el papel del empowerment psicológico en la relación que los miembros de determinada organización establecen con sus superiores y con sus compañeros. En este estudio los autores emplean la escala de empowerment desarrollada por Spreitzer (1995), y concluyen que las subescalas que conforman la escala total son confiables, apoyándose para ello en los siguientes coeficientes alpha de Crombach: significado .92, competencia .77, autodeterminación .85 e impacto .86.

Por otra parte en la presente investigación se llevó a cabo un estudio piloto de la versión adaptada y traducida del instrumento original de Spreitzer (1995) (ver anexo B). Para ello se construyó una versión preliminar que fue evaluada por jueces expertos, quienes valoraron la formulación de las instrucciones, la redacción de los ítems, la traducción del contenido, la adecuación de la escala al contexto venezolano y la presentación general

del formato. Tras esta evaluación se obtuvo el instrumento final que fue sometido a una prueba piloto con sesenta y siete (67) sujetos estudiantes de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, específicamente veinte y nueve (29) del postgrado de Gerencia de Salud y treinta y ocho (38) de Derecho Mercantil. Tras el análisis estadístico pertinente se obtuvo un coeficiente confiabilidad alpha de Crombach de .8654. Así mismo en este estudio se obtuvieron tres componentes del análisis factorial, a saber, componente I:1, 4, 6, 8, 11 y 12; componente II:3, 5 y 9 y componente III: 2, 7, 10.

Posterior al estudio piloto se decidió cambiar el número de puntos en la escala Likert utilizada, en principio porque una escala de cuatro puntos resultaba metodológicamente más conveniente y a nivel de aplicación resultaba más sencillo para los sujetos. Igualmente la autora original de la escala utilizó en algunas investigaciones likerts de menos de siete puntos, recomendando además dicha versión. De esta manera, esta fue la única modificación realizada al instrumento de Empowerment para la versión final de Merlin y Ovalles (2002).

- ***Procedimiento:***

Una vez finalizada la fase preliminar de revisión bibliográfica y redacción del proyecto de investigación se procedió a dar inicio a la etapa de evaluación del los instrumentos llevando a cabo para ello dos estudios pilotos, uno para la escala de empowerment (Spreitzer, 1995) y el otro para el cuestionario de orientación motivacional (Cerchi y Neri, 1992) realizando ambos en estudiantes del Postgrado De Gerencia de Servicios de Salud y Derecho Mercantil de la Universidad Católica Andrés Bello.

En relación al instrumento de empowerment, en principio se llevó a cabo la traducción y adaptación del mismo, posterior a esto, el cuestionario fue revisado por un grupo de 5 jueces expertos en el área de psicología industrial y metodología de la investigación, con el objetivo de evaluar la precisión y adecuación de la versión traducida de este inventario, así como su validez para medir el constructo objeto de estudio en esta población.

A cada uno de los jueces se les fue entregada una carta con información pertinente acerca de los objetivos y justificación del presente trabajo de investigación así como la relevancia que implicaba adaptar este instrumento a la sociedad venezolana, solicitándoles de esta manera su colaboración para llevar a cabo el proceso de validación del instrumento. Anexo a esto se les otorgó la versión original (inglés) y la versión traducida y adaptada del mismo, para que respondieran a las siguientes preguntas: formulación de las instrucciones, redacción de los ítems, traducción del contenido, adecuación de la escala al contexto venezolano y presentación del formato.

Posteriormente se llevó a cabo la corrección del cuestionario en base a las observaciones y sugerencias realizadas por los expertos, y se procedió a la aplicación de la versión traducida del cuestionario de empowerment de Spreitzer (1995) a una muestra piloto de sesenta y siete personas (67) con características similares a la muestra objetivo con el fin de determinar la confiabilidad del instrumento, utilizando para ello el coeficiente alpha de Crombach como índice de consistencia interna de la prueba. Finalmente como paso adicional se realizó el correspondiente análisis factorial con la finalidad de extraer los factores o componentes propios del instrumento.

En cuanto a la evaluación del inventario de orientación motivacional, la prueba piloto fue realizada conjuntamente con la del instrumento de empowerment, posterior a lo cual se efectuaron de manera similar el análisis de confiabilidad y el análisis factorial de prueba en cuestión (ver anexo B). Partiendo de este análisis estadístico se procedió a modificar sustancialmente la versión utilizada, en número y cualidad del contenido (ítems), creando de esta manera la versión final del cuestionario de orientación motivacional basado en la teoría de McClelland (1961).

Una vez realizadas las evaluaciones y adaptaciones requeridas en base al análisis, se concluyó con la fase de estudio piloto dando paso al inicio de la siguiente etapa la cual correspondió a la búsqueda y contactación de aquellas organizaciones que proporcionaron la muestra definitiva para la realización del correspondiente trabajo de campo. Las transacciones se realizaron específicamente dentro de la población de

empresas de servicio ubicadas en el área metropolitana de Caracas posiblemente interesadas en los resultados de la presente investigación. Este proceso resultó dificultoso debido a acontecimientos nacionales de orden político y social que influyeron negativamente en el sector empresarial. Por tales motivos solo se logró contactar formalmente a una organización para ser parte de la muestra, sin embargo, se contó con la colaboración de dos empresas adicionales las cuales por medio de empleados claves permitieron el acceso a un reducido número de empleados, que finalmente se sumaron a la muestra total de la investigación.

Una vez establecido el contacto con las organizaciones se procedió a la fase de aplicación de los instrumentos, previo a esto se estableció de manera aleatoria la secuencia en que los cuestionarios serían administrados. Esto se llevó a cabo extrayendo uno a uno papeles que contenían inscritos el nombre de la variable medida por cada uno de los instrumentos (estilos de gerencia, orientación motivacional y empowerment). La sección destinada a la recolección de los datos sociodemográficos se ubicó al inicio de la primera página del cuestionario de motivación, ya que esta fue el instrumento que aleatoriamente salió en la primera posición.

El procedimiento de administración y recolección de datos, se caracterizó por la aplicación individual, de manera tal que a cada uno de los empleados se les fue entregado el material, conformado por los tres instrumentos, en su respectivo puesto de trabajo. En principio se les informaba verbalmente de la presencia de las tesistas en su organización y de los objetivos generales de la investigación que se pretendía llevar a cabo, hecho esto se les solicitaba su colaboración a modo de participantes, y de ser positiva su respuesta se les proporcionaba las instrucciones para responder a los instrumentos. Una vez entregados los cuestionarios, estos eran recogidos por las tesistas, momento en el cual se agradecía la colaboración prestada.

Una vez recolectada la información se inició a la etapa de análisis de resultados en la cual se categorizaron y codificaron los datos en el programa Microsoft Excel (versión office 97), para ser posteriormente vaciados en una base de datos y ser procesada en el programa estadístico SPSS (versión 7.5), para realizar los análisis estadísticos

pertinentes. En la presente investigación se llevaron a cabo cinco tipos de análisis, en primer lugar, se realizó un análisis factorial de los ítems de los tres instrumentos.

En segundo lugar, para estimar la confiabilidad de los instrumentos se calculó el coeficiente alfa de Crombach, el cual indica la consistencia interna entre cada uno de los reactivos que conforman el instrumento (Anastasi y Urbina, 1998). En tercer lugar se obtuvieron los diferentes estadísticos descriptivos pertinentes para cada una de las variables de estudio con su respectiva representación gráfica; para estimar la tendencia central se calculo la media, mediana y moda; posteriormente se computó la desviación estándar y el coeficiente de variación para estimar la variabilidad; y finalmente como coeficientes de forma se emplearon la Curtosis y la Asimetría (Spigel, 1970).

Por ultimo, se realizó un Análisis de Ruta, este análisis se llevó a cabo con el fin de obtener una comprensión global e integrada de la relación entre las diferentes variables, ya que es una forma de análisis de regresión múltiple aplicado, que utiliza diagramas de ruta para guiar la conceptualización del problema o para probar hipótesis más complejas (Kerlinger, 1988). Para este se obtuvo la matriz de correlación de las variables de investigación, a fin de asegurar la no multicolinaridad de las mismas, y seguidamente se procedió con los análisis de regresión lineal.

La interpretación se basó en la consideración de los efectos directos e indirectos en las variables dependientes; en el estudio de la influencia comparada de las distintas variables del sistema; en la comparación de estos coeficientes, como coeficientes de correlación parcial que son, son los coeficiente de orden cero; y finalmente se consideraron las varianzas explicadas en cada caso (Sierra, 1981).

Luego de haber obtenido los resultados, se llevó a cabo la última fase del proceso caracterizada por el análisis y discusión de los mismos, se elaboraron conclusiones, las recomendaciones y limitaciones. Finalmente, se realiza el informe definitivo con toda la información integrada, realizando una copia selectiva de la información que será entregada a cada una de las empresas.

IV. CONSIDERACIONES ÉTICAS

A los participantes que conformaron la muestra en el presente estudio, se les realizó una invitación verbal clara y detallada que versó sobre el procedimiento de recolección de información y el objetivo de la investigación con el fin de obtener su consentimiento explícito, el cual deberán realizar de manera contundente como respuesta afirmativa a participar en el proyecto bajo las condiciones planteadas y especificadas en la invitación a ellos formulada.

De la misma forma se presentó por escrito el compromiso de confidencialidad a las organizaciones, en el cual se le garantiza a todos participantes que la información será protegida. Las consideraciones en torno a la confidencialidad se extenderán a toda aquella información referente a cada organización en la que se realizará el estudio, manteniendo así el objetivo de usar los resultados solo para fines investigativos. Se dispusieron acciones para hacer cumplir dicho compromiso, incluyendo la protección de la privacidad ante posibles acciones de terceras personas o agentes de cada organización considerados como ajenos al proyecto, estas mismas precauciones se mantuvieron en el caso del posterior manejo de la información.

En la interacción con los participantes durante la realización de la investigación se conservó el propósito original de la misma y se mantuvo dentro de los límites acordados por el otorgamiento del consentimiento, respetando en todo momento los derechos individuales de los mismos.

IV. ANÁLISIS DE DATOS

- ***Análisis Factorial y de Confiabilidad***

Con la finalidad de verificar la concordancia entre los factores o componentes de los instrumentos inicialmente obtenidos a partir del estudio piloto y los posiblemente arrojados en la muestra final, se procedió a realizar el pertinente análisis factorial de los cuestionarios de Empowerment y Orientación Motivacional. Para ambos análisis se empleó el método de rotación varimax.

En el caso del inventario de Motivación, se encontraron tres componentes principales significativamente diferentes a los inicialmente obtenidos, hecho que se justifica por la modificación realizada al instrumento posterior al estudio piloto. Estos tres componentes *explica el 34% de la varianza de la prueba, el primero de los componentes ha sido* denominado como Motivación a la Afiliación y está conformado por los ítems: 4, 7, 8, 9, 10, 14, 15 y 16, explicando un 13.4% de la varianza. El segundo de los factores, designado como Motivación al Poder, está constituido por los siguientes ítems: 3, 5, 12 y 13, y explica el 10,6%. Finalmente se encuentra el componente numero 3 o de Motivación al Logro, constituido por los ítems 1, 2, 6 y 11 el cual explica un 9,96% de la varianza total de la prueba.

El alpha de Crombach para la escala total fue de .5266. En cuanto a la subescala de afiliación, la misma posee un coeficiente alpha de Crombach de .5234; para la de poder se halló un coeficiente de .4417, mientras que para la de logro fue de .4237 (ver anexo E). Se encontró una correlación entre los ítems y la prueba que oscila en un rango de -.0002 (ítem 6) y .3837 (ítem 14). Cabe destacar que los ítems 6 y 7 tuvieron una correlación negativa con el resto de la prueba, en tanto al ser eliminados la confiabilidad del instrumento aumenta aproximadamente un punto.

En el caso de la Escala de empowerment, se detallaron variaciones en cuanto a la conformación de los componentes, encontrando para la muestra final un factor menos al inicialmente hallado. En definitiva, con un auto-valor de 1.5 se obtuvieron dos factores

que explica el 56% de la varianza de la prueba. El primero, denominado impacto y autodeterminación explica el 41,29% y está compuesto por los siguientes ítems: 1, 4, 6 y 8; mientras que el segundo de ellos está conformado por los ítems: 2, 3, 5, 7, 9 y 10 ha sido catalogado bajo el rotulo de significado y competencia y explica el 14,72% de la varianza de la prueba.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se encontró un coeficiente alpha de Crombach de .8587. Para la subescala de impacto y autodeterminación la confiabilidad fue de .8299, mientras que para la de significado y competencia fue de .8273 (ver anexo E). En cuanto a la correlación de los ítems con la prueba, esta oscilo entre .3456 (ítem 11) y .6844 (ítem 5). Los doce ítems correlacionaron de manera adecuada con el resto del cuestionario y al eliminar cualquiera de ellos el coeficiente alpha disminuiría.

- **Análisis descriptivo de las variables**

La muestra estudiada estuvo conformada por ciento ochenta y un (181) trabajadores de tres (3) empresas del área metropolitana de Caracas. El rango de edades de la muestra oscilaba entre 19 y 60 años, el promedio de las mismas fue de 29.91. El 65.75% (n =119) pertenecían a una organización de tecnología el 16.57% (n =30) formaban parte de una empresa de transporte y el 17.67% (n =32) correspondían a una compañía de telecomunicaciones. De los ciento ochenta y un (181) sujetos el 51.90% (n =94) eran mujeres, mientras que el 48.10% (n =87) correspondían al sexo masculino.

El nivel jerárquico se distribuyó de la siguiente forma, 16% (n =29) pertenecientes al nivel de apoyo, el 23.8% (n =43) al nivel administrativo, un 42.5% (n =77) al departamental, un 13.3% (n =24) de gerencia media y finalmente un 4.4% (n =8) correspondió a la alta gerencia (ver anexo G).

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las variables sociodemográficas

	N	$\bar{X}$	*Md*	*Mo*	*S*	*CV*	*As*	*K*	*Mín*	*Máx*
Sexo	181	---	0	0	.5	---	.078	-2.016	0	1
Nivel J.	181	---	3	3	1.039	---	.083	-.361	1	5
Edad	181	29.90	26	25	8.582	28.51%	1.358	1.362	19	60

A continuación se presentan graficadas las distribuciones de las variables demográficas, a fin de poder observar la relación existente entre las mismas (ver gráfico 1 y 2). Seguidamente se presentan los estadísticos descriptivos (tendencia central, forma, y variabilidad) de las variables comprendidas en este estudio (para observar el ajuste a la curva normal de cada una de las variables ver anexo F).

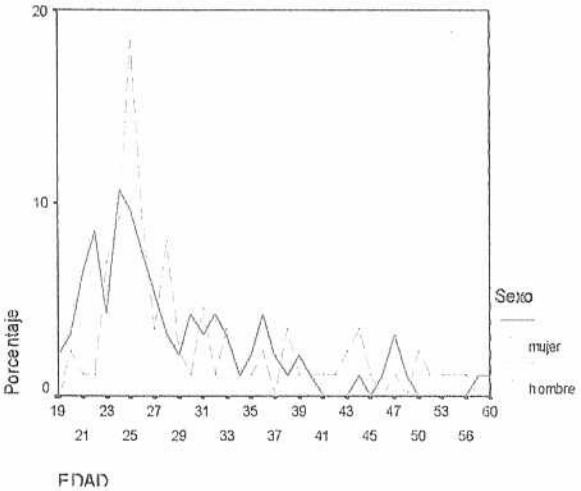


Gráfico 1. Distribución de la edad en función del sexo

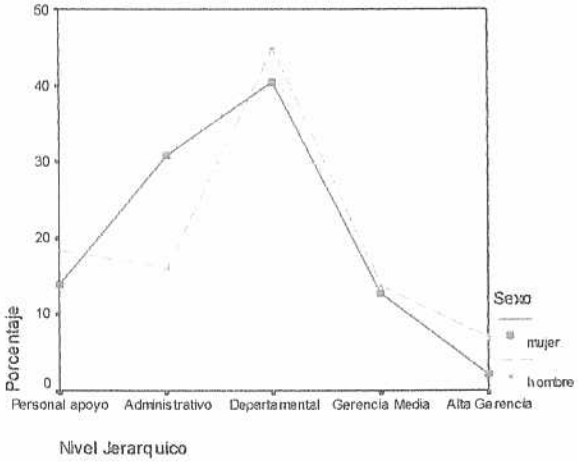


Gráfico 2. Distribución de los niveles jerárquicos en función del sexo

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las variables Orientación Motivacional, Estilos de Gerencia y Empowerment

	N	$\bar{X}$	*Md*	*Mo*	*S*	*CV*	*As*	*K*	*Mín*	*Máx*
Afiliación	181	6.20	6	7	1.53	24.67%	-.721	-.232	2	8
Poder	181	2.15	2	2	1.20	55.81%	.032	-.856	0	4
Logro	181	3.76	4	4	.58	15.42%	-2.326	5.242	1	5
Autocrático Explotador	181	2.70	2	0	3.25	120,37%	1.639	2.257	0	14
Autoritario Benevolente	181	7.12	6	0	6.25	87.78%	1.088	1.227	0	34
Consultativo	181	21.93	22	19	9.21	42%	.059	.294	0	49
Grupo Participativo	181	18.78	16	16	11.96	63.68%	.605	-.217	0	51
Impac/Autodeter	181	23.29	24	25	3.70	15.88%	-1.093	1.569	8	28
Signif/Compet	181	17.81	18	19	2.29	12.85%	-2.311	7.346	6	20

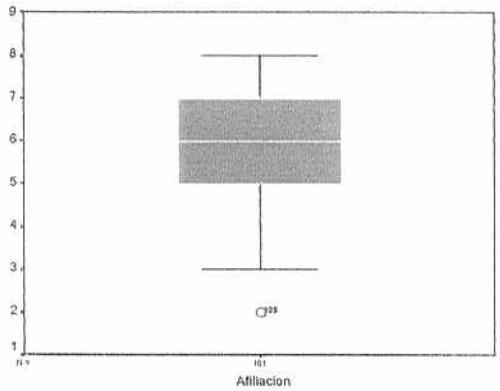


Gráfico 3. Motivación a la Afiliación

Las puntuaciones obtenidas en la variable *motivación a la afiliación* oscilan entre 2 y 8 puntos, presentando una media de 6.20 y una desviación típica de 1.53. Esta variable se caracteriza por poseer una distribución ligeramente homogénea (CV = 24.67%), coleada hacia adentro (As = -.731) y platicúrtica (K = -.232).

En cuanto al comportamiento de esta variable en relación con las variables sociodemográficas, se obtuvo que las mujeres presentan puntuaciones medias (X = 5.80) inferiores a las de los hombres (X = 6.63), así mismo los puntajes más elevados corresponden a la alta gerencia (X = 7), ubicándose en el extremo inferior de la curva la gerencia media (X = 5.75).

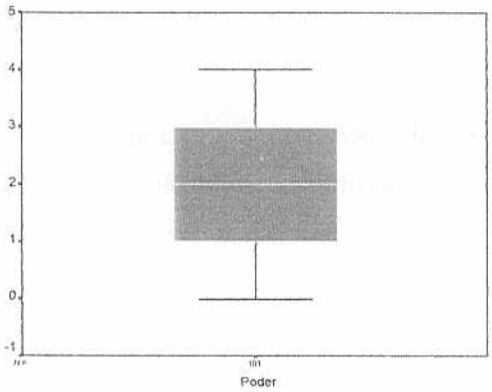


Gráfico 4. Motivación al Poder

La distribución de la variable *motivación al poder* presenta un rango comprendido entre 0 y 4 puntos, una media de 2.15, una desviación típica de 1.20 y un coeficiente de variación de 55.81%, indicando que la muestra es considerablemente heterogénea. Su forma es leptocúrtica (K = -.856) y coleada hacia fuera (As = 0.32).

Tomando como punto de comparación de las puntuaciones a la variable sexo, no se observaron diferencias importantes en torno a sus puntajes medios (mujeres X = 2.19 y hombres X = 2.11). Mientras que considerando el nivel jerárquico se obtuvo que las menores puntuaciones, son las de la gerencia media (X = 1.75), mientras que los mayores puntajes se observaron en el nivel de la alta gerencia (X = 2.75), manteniéndose de esta manera la misma relación observada en la variable anterior.

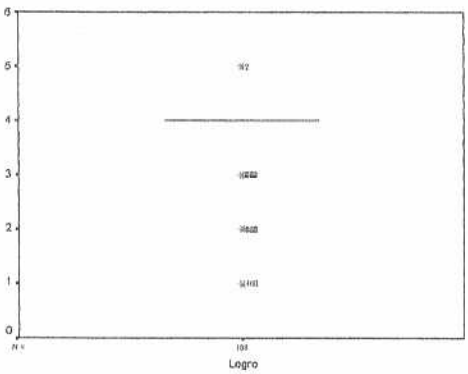


Gráfico 5. Motivación al Logro

Por otra parte las puntuaciones del ultimo factor de la Orientación Motivacional, la *motivación al logro*, variaron entre 1 y 5 puntos, observándose una media de 3.76 con una desviación típica de .58 y un coeficiente de variación de 15.42%, sugiriendo la existencia de una distribución con muy poca dispersión, en la cual la mayor parte de los sujetos se ubican en el extremo superior, obteniendo por tanto una distribución coleada hacia adentro (As = -2.326) y leptocúrtica (K = 5.242). En relación al sexo, no se evidenciaron diferencias resaltantes, ya que los hombres poseen una puntuación media de (X = 3.77) y las mujeres un promedio de (X= 3.76). Tomando en consideración el nivel jerárquico se evidenció que la mayoría de los puntajes medios oscilan muy

cercanamente al valor de 3.76, todo esto es congruente con la singular distribución que obtuvo esta variable.

Con el propósito de observar las relaciones dadas entre la orientación motivacional (motivación a la afiliación, al poder y al logro) y dos de las variables sociodemográficas consideradas en la presente investigación (sexo y nivel jerárquico), se plantean los siguientes gráficos:

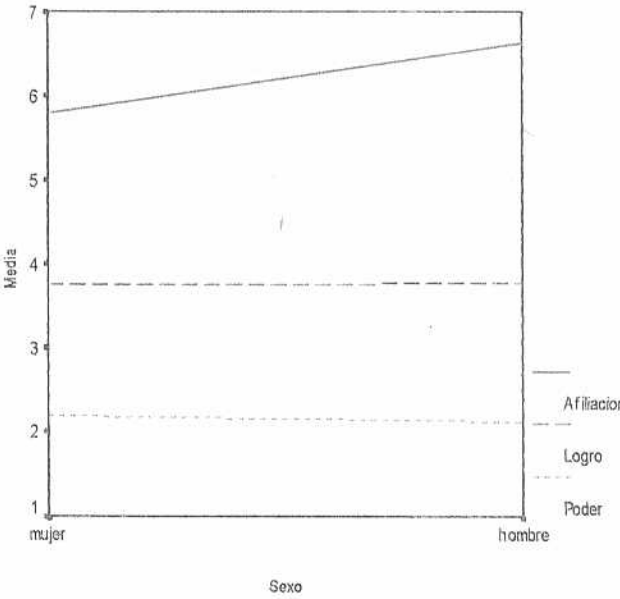


Gráfico 6. Relación entre la Orientación Motivacional y el Sexo

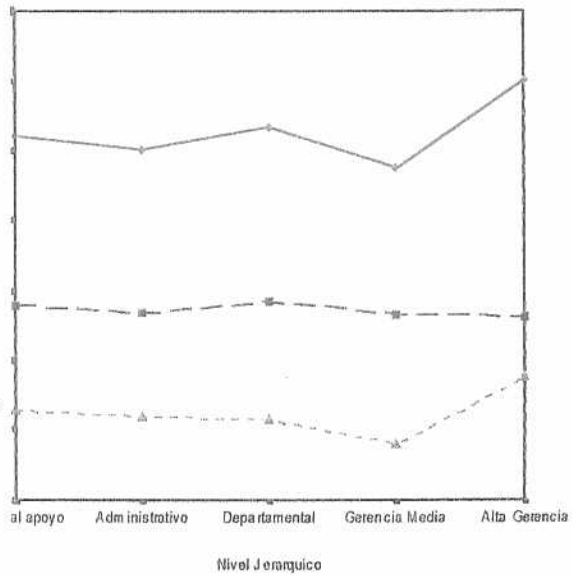


Gráfico 7. Relación entre la Orientación motivacional y el Nivel Jerárquico

Continuando con el análisis descriptivo de las variables, específicamente con el estilo de gerencia, se tiene que el estilo *autocrático explotador* obtuvo puntajes entre 0 y 14 puntos, con una media de 2.70, una desviación típica de 3.25, un coeficiente de variación de 120.37%. Es una distribución marcadamente heterogénea, coleada hacia afuera (As = 1.639) y leptocúrtica (K = 2.25).

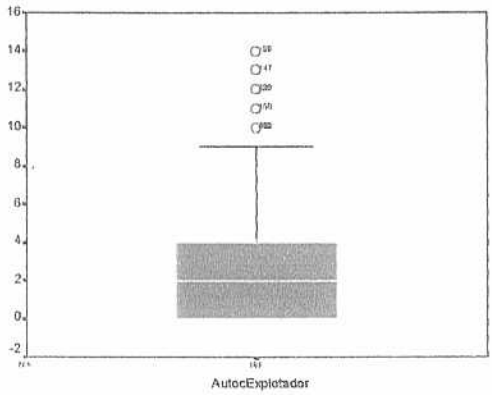


Gráfico 8. Autocrático Explotador

Estos resultados se explican al observar que el 80% de la muestra posee puntuaciones bajas, lo cual sugiere que existe una escasa tendencia por parte de los empleados a caracterizar la gestión en su organización según los lineamientos de este estilo en particular. A pesar de lo marcada que pareciera esta tendencia, el 20% de los sujetos obtienen puntuaciones extremas (entre 5 y 14 puntos) que extienden el rango de esta distribución.

Además se evidencia que las mujeres poseen puntuaciones ligeramente inferiores (X = 2.65) a las presentadas por los hombres (X = 2.75). En relación al nivel jerárquico se denota que las puntuaciones medias más bajas son obtenidas por el nivel de apoyo (X = 1.59), mientras que las puntuaciones más elevadas fueron arrojadas por aquellos empleados que ocupan cargos de gerencia media (X = 3.50).

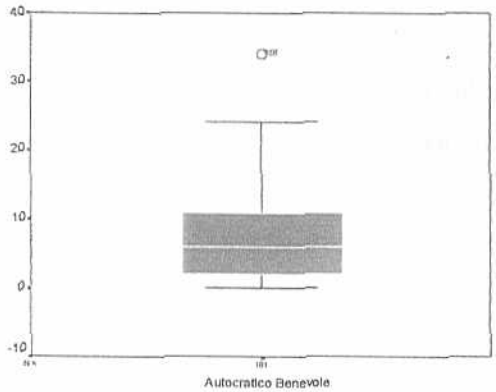


Gráfico 9. Autocrático Benevolente

En cuanto al sistema *autoritario benevolente*, se hallaron puntuaciones que oscilan entre 0 y 34 puntos, con una media aritmética de 7.12, una desviación típica de 6.25 y un coeficiente de variación de 87.78%. Se trata de una distribución muy heterogénea, coleada hacia afuera (As =1.088) y leptocúrtica (K =1.227).

Los resultados indican que existe la tendencia por parte de los empleados a catalogar el estilo gerencial de su organización como diferente al sistema autocrático benevolente. Sin embargo, esta tendencia no es tan marcada como la vista en el sistema anterior, ya que solo el 7% son datos extremos (superiores) de la distribución muestral.

Tomando en consideración el sexo del empleado, los resultados describen que los hombres puntúan ligeramente superior (X = 7.24) a la media general, y a la de las mujeres (X = 7.01). Los empleados que ocupan cargos de la gerencia media adquieren

puntuaciones elevadas en comparación con el resto de los sujetos que se encuentran posicionados en otros niveles jerárquicos (X = 9.08), mientras que aquellos que ocupan cargos en la alta gerencia poseen las puntuaciones más bajas (X = 5.38), lo que implica que estos últimos son quienes describen en menor proporción a la gerencia de su empresa con este estilo, teniendo por tanto una percepción mas positiva de la misma.

Para el estilo gerencial denominado *consultativo,* las puntuaciones fluctuaron entre 0 y 49 puntos, con una media de 21.93, una desviación típica de 9.21 y coeficiente de variación de 42%. Se trata de una distribución heterogénea, coleada hacia fuera (As = .059) y mesocurtica (K = .294). Los empleados del sexo masculino presentaron puntajes ligeramente superiores (X = 22.11) a los evidenciados por la mujeres (X = 20.00). A su vez los trabajadores que conforman el nivel de la alta gerencia (X = 18.34), poseen puntajes inferiores al resto de los miembros de la organización distribuidos en los otros niveles. Por el contrario los puntajes más elevados fueron presentados por los integrantes del nivel de apoyo (X = 24.86).

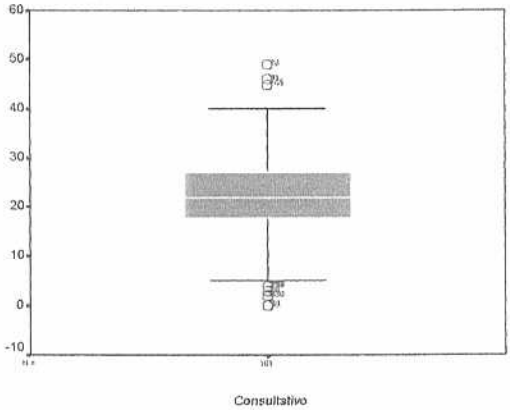


Gráfico 10. Consultativo

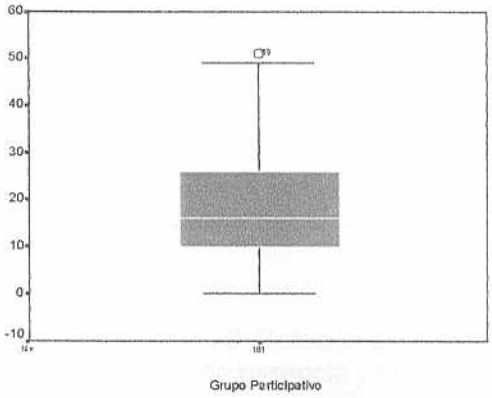


Gráfico 11. Grupo Participativo

En relación al último sistema, *grupo participativo,* se encontraron puntuaciones comprendidas entre 0 y 51 puntos, con una media de 18.78, desviación típica de 11.96 y un coeficiente de variación de 63.68%. La distribución es heterogénea, coleada hacia afuera (As = .605) y platicúrtica (K = -.217).

Se nota la máxima amplitud posible dentro del rango de puntuaciones ya que no tienden a concentrase en determinado sector. La mujeres presentaron un puntaje medio

(X = 19.16) superior al presentado por los hombres en la variable en cuestión (X = 18.38). Mientras que los empleados de la alta gerencia presentan las puntuaciones más elevadas (X = 23.63), en comparación con el resto de los niveles jerárquicos y sobre todo con los integrantes del nivel de apoyo, quienes poseen las puntuaciones más bajas (X = 16.69), considerándose dichas diferencias como significativas. Estas puntuaciones son un indicio de que en los niveles más bajos de la jerarquía organizacional existe una percepción menos favorable del estilo de gerencia presente en la organización a la cual se pertenece.

Se observa que a medida que el sistema de gestión se va haciendo más democrático, la distribución muestral se va normalizando, ya que deja de ser dispersa y heterogénea.

Seguidamente se presentan las relaciones dadas entre los diversos estilos de gerencia utilizados para el presente estudio (autocrático explotador, autoritario benevolente, consultativo y grupo participativo) y dos de las variables sociodemográficas (sexo y nivel jerárquico) (Ver gráficos 12 y 13).

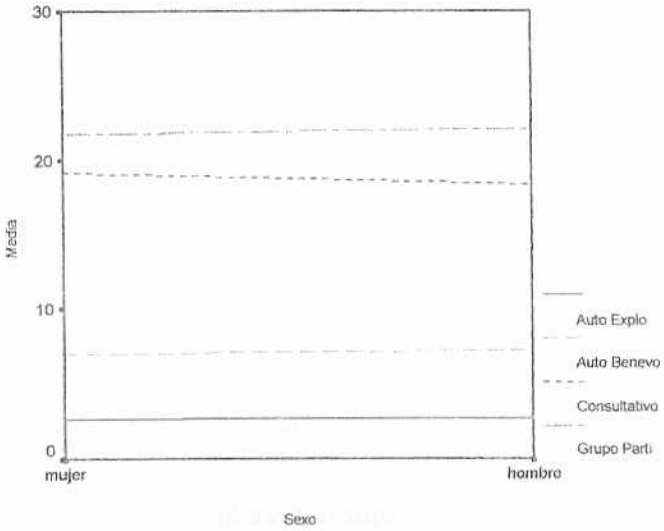


Gráfico 12. Relación entre los estilos de gerencia y el sexo

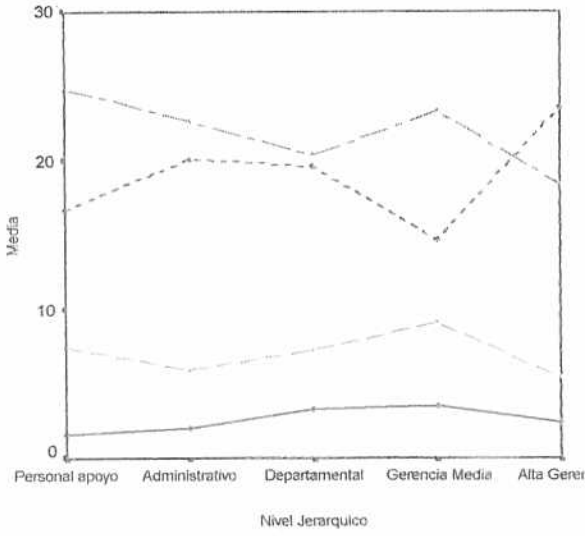


Gráfico 13. Relación entre los estilos de gerencia y los niveles jerárquicos

En cuanto a la variable empowerment, específicamente el componente de *impacto y autodeterminación*, se observaron puntuaciones comprendidas entre 8 y 28 puntos, una media de 23.29 y una desviación típica de 3.70. La distribución es homogénea (CV = 15.88%) coleada hacia adentro (As = -1.093) y su forma es leptocúrtica (K = -2.311). Esto sugiere que los puntajes tienden a ubicarse en la parte superior de la curva. Aunado a esto se observa que las mujeres (X = 22.89) puntúan por debajo de los hombres (X = 23.71). Al considerar el nivel jerárquico las puntuaciones más elevadas las obtienen aquellos empleados que conforman el nivel de la alta gerencia (X = 25.00), mientras que las puntuaciones inferiores son presentadas por aquellos que integran el nivel de apoyo (X = 21.83).

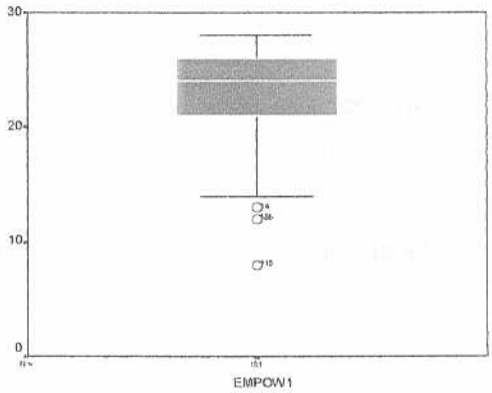


Gráfico 14. Impacto y Autodeterminación

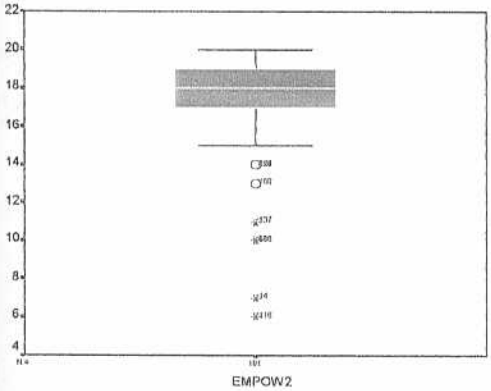


Gráfico 15. Significado y Competencia

Las puntuaciones de *significado y competencia* presentan un rango comprendido entre 6 y 20 puntos, una media de 17.81 y una desviación típica de 2.29. Se trata de una distribución homogénea (CV = 12.85), coleada hacia adentro (As = -2.311) y leptocurtica (K = 7.346). En contraste con la distribución del primer factor de empowerment, en esta se observa mayor homogeneidad conservando la localización de los datos en el sector superior de la curva, es decir que los empleados tienden (en ambos casos) a presentar niveles significativos de empowerment.

Se obtuvo además que los hombres alcanzaron niveles promedios de autodeterminación e impacto (X = 18.08) ligeramente superiores a los presentados por las mujeres (X = 17.56). En relación al nivel jerárquico, los puntajes más altos son

obtenidos por los empleados que forman parte de la alta gerencia (X = 19.25), en tanto que los empleados que ocupan cargos del nivel de apoyo poseen los puntajes más bajos en relación a la variable en cuestión (X = 16.86), siendo esta relación igual a la reportada en el factor de empowerment anterior.

Prosiguiendo con el análisis, se muestran a continuación dos gráficos que describen la relación entre la variable empowerment (autodeterminación e impacto; significado y competencia) y dos de las variables sociodemográficas objeto de estudio de la presenta investigación (ver gráficos 16 y 17).

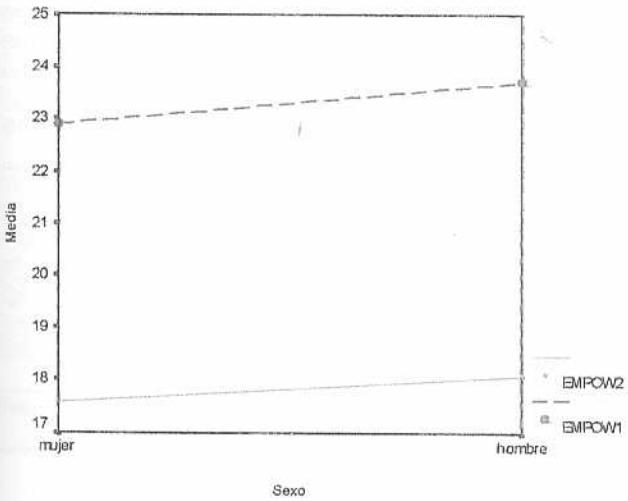


Gráfico 16. Relación entre los factores del empowerment y el sexo

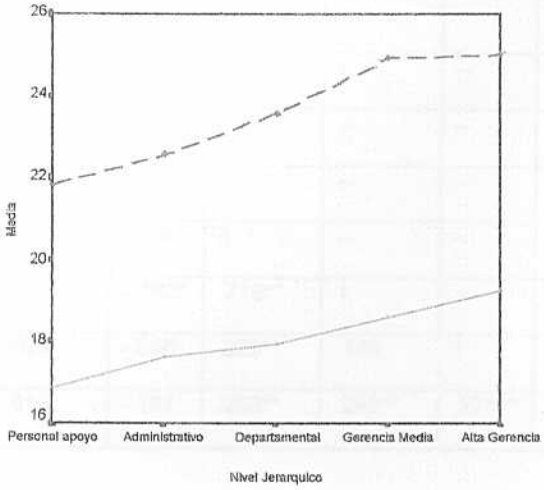


Gráfico 17. Relación entre los niveles jerárquicos y los factores del empowerment

- ***Correlación y Regresión Lineal: Análisis de ruta***

Siguiendo con el análisis y con el fin de observar las relaciones existentes entre las variables, así como descartar una posible multicolinaridad entre ellas (tomando como nivel limite .75), se procedió a calcular las correlaciones por el método de Pearson a un nivel de significación del .05 bilateral. Posterior a esto se revisan y comentan únicamente las correlaciones significativas entre los factores de las diferentes variables.

Tabla 3. Matriz de Correlaciones

	Afiliación	*Logro*	*Poder*	*Aut-Benev*	*Aut-Explot*	*Consultativo*	*Grupo participativo*	*impar-Autodetermina cion*	*Signf-Comp*	*Edad*	*Nivel*
Afilia	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Logro	.116	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Poder	.208**	.037	1	--	--	--	--	--	--	--	--
Aut-Benev	-.026	.052	-.066	1	--	--	--	--	--	--	--
Aut-Explot	-.073	.003	-.055	.520**	1	--	--	--	--	--	--
Consulta	.124	.039	.116	-.677**	-.395**	1	--	--	--	--	--
Grupo partic	-.103	-.076	-.087	.009	-.231**	-.688**	1	--	--	--	--
Impac Aut	.019	.034	.054	.039	.105	.017	-.096	1	--	--	--
Sign Compe	.135	.075	.142	.037	.183*	.061	-.182*	.716**	1	--	--
Edad	-.132	-.045	-.214**	-.017	.128	.026	-.086	.229**	.145	1	--
Nivel J	.032	-.023	-.034	.045	.173*	.019	-.131	.263**	.249**	.271**	1

En cuanto a la correlación de la *motivación a la afiliación* y la motivación al poder, se observó una relación directa y promedio baja (.208), lo cual indica que a mayor motivación al poder, mayor tendencia a la afiliación.

El sistema *autoritario benevolente* se relacionó en un nivel promedio y en forma directa (.520) con el sistema autocrático explotador. Este resultado indica que a mayores puntuaciones que indiquen la existencia de un estilo gerencial autocrático benevolente, mayores serán las puntuaciones que indiquen la existencia de un sistema autocrático explotador. Por el contrario se evidenció una correlación promedio alta e inversa (significativa al .1) entre el sistema autocrático benevolente y el estilo gerencial consultativo (-.667), sugiriendo que ante la existencia de un estilo autoritario

benevolente, menor será la tendencia a percibir por parte de los empleados la presencia de un sistema consultativo en la organización.

Por su parte el estilo *autocrático explotador* correlacionó de manera negativa y baja con los sistemas democráticos, lo cual indica la tendencia lógica a disminuir la puntuación en estos sistemas cuando aquel puntúa alto.

El estilo gerencial de *grupo participativo* presenta una correlación promedio alta e inversa con el sistema de consultativo (-.688), por lo que a menor incidencia en la percepción del sistema de grupo participativo, mayor prevalencia en cuanto a la apreciación del estilo gerencial consultativo.

En relación a la variable *empowerment*, específicamente al componente de significado y competencia se evidencia que el mismo correlaciona de manera directa y alta (.716) con la variable impacto y autodeterminación (el segundo factor de esta variable), lo cual indica que a mayor nivel en el primero aumentan los niveles del segundo.

Finalmente en cuanto a la correlación entre las variables sociodemográficas se obtuvo que *nivel jerárquico* presenta correlaciones promedio bajas y directas con la edad, por lo tanto a mayor edad más altos niveles dentro de la jerarquía de la organización.

A partir de estos resultados se puede deducir que no existe multicolinaridad entre las variables de estudio, por lo tanto se cumplen con los parámetros necesarios para realizar el correspondiente análisis de ruta con las variables propuestas. Por ende para verificar las relaciones planteadas en las hipótesis de investigación se realizo el análisis de regresión múltiple para cada una de las variables endógenas del modelo.

En cuanto al análisis de regresión lineal, de la variable *motivación a la afiliación, se tiene que* esta es explicada por el 9.1% de las variables predictoras del modelo (sexo, edad y nivel jerárquico), encontrándose que estos valores son altamente significativos (F = 7.029 y Sig. 0.00) tal como se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Coeficientes de la variable Motivación a la Afiliación

R	R^2	R^2 corregida	Error típico	F	Sig.
.326	.106	.091	1.4541	7.029	.000
Vs. predictoras: sexo, edad, nivel jerárquico					

Esta relación es explicada casi totalmente por la variable sexo con un efecto bajo de ß = .293, y además indica que la variación de esta en un punto produce que la motivación a la afiliación varíe en .791. Estos resultados implican que entre hombres y mujeres existen diferencias significativas en cuanto a este motivo, siendo los hombres quienes reportan los mayores niveles.

Aunado a esto se evidenció que la variable edad posee un efecto significativo e inverso sobre la motivación a la afiliación (ß = -.177), indicando que en la medida en que la edad aumenta en un punto la motivación a la afiliación lo disminuye en un monto inferior a la unidad (b = -3.155E-02), lo cual implica que a menor edad, mayor orientación a la afiliación. En cuanto a la variable nivel jerárquico se observaron efectos no significativos sobre la variable endógena en cuestión (ver tabla 5).

Tabla 5. Efectos de las variables predictoras sobre la Motivación a la Afiliación

	B	Error típ.	β	t	Sig.
Edad	-3.155E-02	.013	-.177	-2.396	.018
Nivel J.	7.148E-02	.109	.049	.658	.512
Sexo	.791	.194	.293	4.079	.000

En cuanto a la variable *motivación al logro* (ver tabla 7), se obtiene que las variables predictoras del modelo (sexo, edad y nivel jerárquico) explican el 0.3% de la variable en cuestión, siendo un valor no significativo estadísticamente (F = .177 y Sig = .912).

Tabla 6. Coeficientes de la variable Motivación al Logro

R	R^2	R^2 corregida	Error típico	F	Sig.
.055	.003	-.014	.5851	.177	.912
Variables predictoras: (Constante) sexo, edad, nivel jerárquico Variable dependiente: LOGRO					

Tal y como se observa en la tabla 7, ninguna de las variables predictoras posee un efecto significativo sobre la motivación al logro, con lo cual los niveles de motivación al logro en la muestra son muy similares, tal y como se evidenció en el análisis descriptivo de esta variable.

Tabla 7. Efectos de las variables predictoras sobre la Motivación al Logro

	b	Error típ.	β	t	Sig.
Edad	-2.981E-03	.005	-.044	-.563	.574
Nivel J	-7.930E-03	.044	-.014	-.181	.856
Sexo	3.067E-02	.078	.030	.393	.695

En relación al último factor de la variable orientación motivacional, a saber la *motivación al poder*, se observa que las variables predictoras (sexo, edad, nivel jerárquico) explican el 3.1% de la varianza de esta variable, valor que resulta significativo al 5% (F = 2.89 y Sig = .037) (ver tabla 8).

Tabla 8. Coeficientes de la variable Motivación al Poder

R	R^2	R^2 corregida	Error típico	F	Sig.
.216	.047	.031	1.1780	2.899	.037
Vs. predictoras: (Constante) sexo, edad, nivel jerárquico Variable dependiente: PODER					

Esta relación es explicada en mayor proporción por la variable edad con un efecto negativo y bajo (β= -.223) indicando que ante la variación de la edad en un punto (un año), la motivación al poder disminuye en un valor mucho menor a la unidad (b = -3.106E-02), lo cual señala que los empleados mas jóvenes de la organización son quienes reportan mayores niveles de motivación al poder, independientemente de su sexo o nivel jerárquico (ver tabla 9).

Tabla 9. Efectos de las variables predictoras sobre la Motivación al Poder

	b	Error típ.	β	t	Sig.
Edad	-3.106E-02	.011	-.223	-2.912	.004
Nivel J	2.889E-02	.088	.025	.328	.743
Sexo	2.996E-02	.157	.014	.191	.849

La variable estilos de gerencia, específicamente el sistema *Autocrático-Explotador,* es explicada por el 1% de las variables predictoras (sexo, edad, nivel jerárquico, motivación a la afiliación, al poder y al logro), encontrándose que estos valores no son significativos (F= 1.288 y Sig = .265), según se observa en la siguiente tabla.

Tabla 10. Coeficientes de la variable estilo Autocrático-Explotador

R	R^2	R^2 corregida	Error típico	F	Sig.
.206	.043	.010	3.24	1.288	.265
Vs. predictoras: (Constante) sexo, edad, nivel jerárquico, logro, afiliación y poder Variable dependiente: Autocrático Explotador					

Esta variable es explicada exclusivamente por la variable nivel jerárquico, con un efecto bajo y positivo de β = .155, esto apunta hacia que a medida que aumenta el nivel jerárquico aumenta la tendencia a caracterizar al estilo gerencial de la empresa como autocrático explotador. En el caso del resto de las variables no se observaron efectos significativos sobre el estilo autocrático explotador (ver tabla 11).

Tabla 11. Efectos de las variables predictoras sobre el estilo Autocrático-Explotador

	b	Error típ.	β	t	Sig.
Afiliación	-.149	.171	-.070	-.871	.385
Logro	.102	.418	.018	.244	.808
Poder	-5.402E-02	.211	-.020	-.256	.798
Sexo	9.011E-02	.508	.014	.177	.859
Nivel J	.484	.242	.155	2.000	.047
Edad	2.739E-02	.030	.072	.904	.367

Con respecto al sistema *autoritario benevolente*, las variables predictoras (variables sociodemográficas y orientación motivacional) explican un monto muy pequeño de la varianza de esta variable (-.022), siendo éste no significativos (F = .363 y Sig = .901) (ver tabla 12).

Tabla 12. Coeficientes de la variable estilo Autoritario-Benevolente

R	R^2	R^2 corregida	Error típico	F	Sig.
.111	.012	-.022	6.32	.363	.901
Vs. predictoras: (Constante) sexo, edad, nivel jerárquico, logro, afiliación y poder Variable dependiente: Autocrático Benevolente					

Como se observa en la tabla 13, ninguna de las variables explicativas del modelo ejerce influencias significativas sobre la percepción de los empleados del sistema autoritario benevolente.

Tabla 13. Efectos de las variables predictoras sobre el estilo Autoritario-Benevolente

	b	Error típ.	β	t	Sig.
Afiliación	-.139	.335	-.034	-.415	.678
Logro	.619	.816	.058	.758	.450
Poder	-.361	.411	-.069	-.879	.381
Sexo	.322	.991	.026	.325	.746
Nivel J	.343	.472	.057	.726	.469
Edad	-3.800E-02	.059	-.052	-.643	.521

En el tercero de los sistemas que componen a la variable estilo de gerencia, denominado *consultativo,* se encontró que las variables predictoras explican el 15% de la varianza, siendo estos efectos no significativos (F= 1.443 y Sig .201) (ver tabla14).

Tabla 14. Coeficientes de la variable estilo Consultativo

R	R^2	R^2 corregida	Error típico	F	Sig.
.218	.047	.015	9.15	1.443	.201
Vs. predictoras: (Constante) sexo, edad, nivel jerárquico, logro, afiliación y poder Variable dependiente: Grupo Participativo					

Como se observa en la tabla15, ninguna de las variables consideradas como predictoras tienen efectos significativos sobre esta variable.

Tabla 15. Efectos de las variables predictoras sobre el estilo Consultativo

	b	Error típ.	β	t	Sig.
Afiliación	-.630	.484	-.104	-1.301	.195
Logro	-1.078	1.182	-.068	-.912	.363
Poder	-.660	.595	-.086	-1.108	.269
Sexo	1.185	1.435	.064	.826	.410
Nivel J	-.976	.684	-.110	-1.428	.155
Edad	-.105	.086	-.098	-1.230	.220

Para el ultimo sistema de gerencia se halló que las variables sociodemográficas y aquellos componentes de la orientación motivacional, logran explicar el 0% del sistema antes nombrado, siendo evidentemente que los resultados no son significativos (F = .993 y Sig = .432) (ver tabla 16).

Tabla 16. Coeficientes de la variable estilo Grupo Participativo

R	R^2	R^2 corregida	Error típico	F	Sig.
.182	.033	.000	11.97	.993	.432
Vs. predictoras: (Constante) sexo, edad, nivel jerárquico, logro, afiliación y poder Variable dependiente: Consultativo					

De igual manera que con la variable anteriormente reseñada, no se evidenciaron efectos significativos por parte de ninguna de las variables predictoras sobre el sistema grupo participativo, tal como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Efectos de las variables predictoras sobre el estilo Grupo Participativo

	b	Error típ.	β	t	Sig.
Afiliación	1.016	.634	.130	1.603	.111
Logro	.502	1.546	.024	.324	.746
Poder	1.014	.779	.101	1.302	.195
Sexo	-1.745	1.877	-.073	-.930	.354
Nivel J	6.064E-02	.894	.005	.068	.946
Edad	9.989E-02	.112	.072	.892	.373

Para finalizar la variable empowerment, específicamente el primer componente denominado *impacto y autodeterminación,* es explicado por un 6.7% de las variables predictoras (sexo, edad, nivel jerárquico, motivación a la afiliación, al logro y al poder, estilos de gerencia: autocrático explotador, autocrático benevolente, consultativo y de grupo participativo), valor que resulta significativo (F = 2.284 y Sig .015) tal y como se observa en la tabla 18.

Tabla 18. Coeficientes de la variable Impacto y Autodeterminación

R	R^2	R^2 corregida	Error típico	F	Sig.
.344	.118	.067	3.58	2.284	.015
Vs. predictoras: (Constante) sexo, edad, nivel jerárquico, logro, afiliación , poder, autocrático explotador, autocrático benevolente, consultativo y grupo participativo Variable dependiente: Impacto y autodeterminación					

Esta variable resulta ser explicada en gran parte por el nivel jerárquico y la edad. En el primero de los casos se denota un efecto bajo y positivo, β = .201 de la misma sobre la variable endógena en cuestión, indicando que a medida que aumenta en un punto el nivel jerárquico, aumentan los niveles en este factor de empowerment en .717. En el caso de la edad, la misma ejerce una influencia baja y también directa β = .181 (mas baja que la ejercida por el nivel jerárquico) sugiriendo que cuando aumenta la edad, se elevan los niveles de impacto y autodeterminación en 7.804E-02 (ver tabla 19). Estos resultados indican que a medida que aumenta la edad y el nivel jerárquico en los empleados se presentara una mayor percepción de impacto y autodeterminación en le trabajo.

Tabla 19. Efectos de las variables predictoras sobre Impacto y Autodeterminación

	b	Error típ.	β	t	Sig.
Afiliación	-2.820E-02	.192	-.012	-.147	.883
Logro	.259	.466	.041	.557	.578
Poder	.318	.234	.103	1.356	.177
Sexo	.604	.563	.082	1.072	.285
Nivel J	.717	.271	.201	2.640	.009
Edad	7.804E-02	.034	.181	2.306	.022
Autocrático Explotador	-2.182E-02	.184	-.037	-.118	.906
Autoritario Benevolente	-3.019E-03	.223	-.003	-.014	.989
Consultativo	-3.444E-02	.180	-.111	-.191	.849
Grupo Participativo	-4.910E-02	.178	-.122	-.275	.783

En torno al segundo de los componentes del empowerment, a saber *significado y competencia*, el mismo es explicado por las variables predictoras anteriormente reportadas en un 9.9%, considerando este valor bastante significativo (F = 2.97 y Sig = .002), tal como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 20. Coeficientes de la variable Significado y Competencia

R	R^2	R^2 corregida	Error típico	F	Sig.
.386	.149	.099	2.17	2.970	.002
Vs. predictoras: (Constante) sexo, edad, nivel jerárquico, logro, afiliación , poder, autocrático explotador, autocrático benevolente, consultativo y grupo participativo Variable dependiente: Significado y Competencia					

Los resultados indican que las variables motivación al poder y nivel jerárquico explican la mayor parte de la varianza de la variable endógena en cuestión. La motivación al poder ejerce un impacto bajo de β = .151, además de sugerir que en la medida en que esta orientación motivacional aumenta un punto, la tendencia es a aumentar en .29 unidades en el factor de empowerment considerado, con lo cual los individuos que evidencien más orientación la poder reportarán un mayor significado de su trabajo y una percepción de competencia elevada.

En segundo término, el nivel jerárquico ejerce una efecto bajo y positivo β= .182 sobre la variable endógena, a su vez, cuando el nivel jerárquico se eleva en cuanto a categoría (un punto), los niveles de competencia y significado se elevan en un .401, con lo que se obtiene que a mayor nivel en la jerarquía de la organización los empleados presentaran niveles más altos de este factor de empowerment.

En cuanto al resto de las variables predictoras, no se encontraron efectos significativos sobre el denominado factor del empowerment (ver tabla 21).

Tabla 21. Efectos de las variables predictoras sobre Significado y Competencia

	b	Error típ.	B	t	Sig.
Afiliación	.132	.117	.088	1.127	.261
Logro	.248	.283	.063	.876	.382
Poder	.290	.142	.151	2.034	.043
Sexo	.309	.342	.068	.902	.368
Nivel J	.401	.165	.182	2.431	.016
Edad	2.869E-02	.021	.108	1.396	.165
Autocrático Explotador	-2.766E-02	.112	-.076	-.247	.805
Autoritario Benevolente	9.160E-02	.136	.130	.675	.500
Consultativo	-1.330E-02	.109	-.070	-.122	.903
Grupo Participativo	-3.474E-02	.108	-.140	-.321	.749

Una vez realizado estos análisis se obtiene el diagrama de ruta que se presenta en la figura 2.

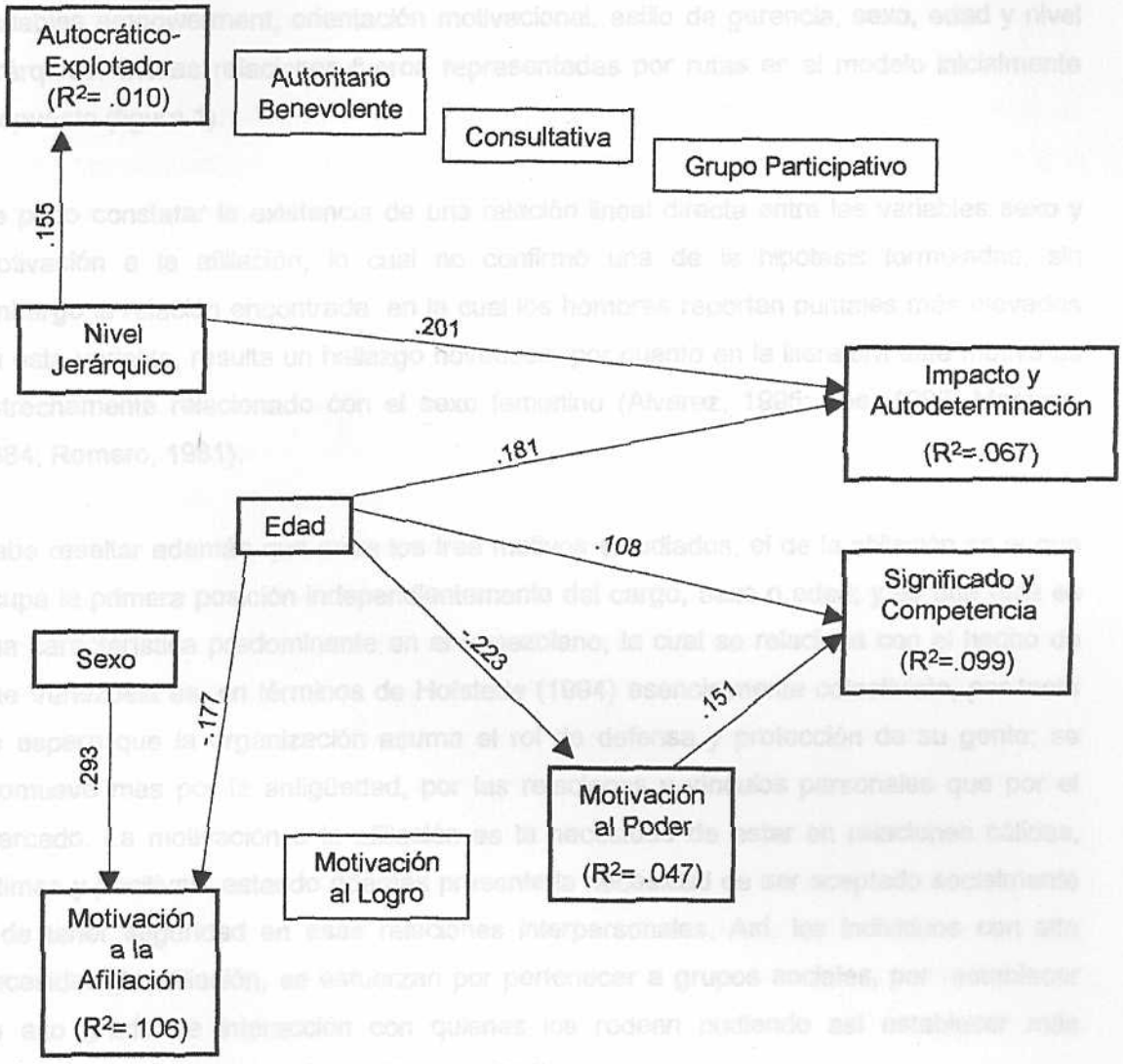


Figura 2. Diagrama de Ruta final

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de esta investigación fue determinar la presencia de relaciones entre las variables empowerment, orientación motivacional, estilo de gerencia, sexo, edad y nivel jerárquico. Dichas relaciones fueron representadas por rutas en el modelo inicialmente propuesto (figura 1).

Se pudo constatar la existencia de una relación lineal directa entre las variables sexo y motivación a la afiliación, lo cual no confirmó una de la hipótesis formuladas, sin embargo la relación encontrada, en la cual los hombres reportan puntajes más elevados en esta variable, resulta un hallazgo novedoso, por cuanto en la literatura este motivo es estrechamente relacionado con el sexo femenino (Alvarez, 1995; Lee, 1997; Montero, 1984; Romero, 1981).

Cabe resaltar además que entre los tres motivos estudiados, el de la afiliación es el que ocupa la primera posición independientemente del cargo, sexo o edad; y es que esta es una característica predominante en el venezolano, la cual se relaciona con el hecho de que Venezuela es, en términos de Hofstede (1994) esencialmente colectivista, por tanto se espera que la organización asuma el rol de defensa y protección de su gente; se promueve mas por la antigüedad, por las relaciones y vínculos personales que por el mercado. La motivación a la afiliación es la necesidad de estar en relaciones cálidas, íntimas y positivas, estando además presente la necesidad de ser aceptado socialmente y de tener seguridad en esas relaciones interpersonales. Así, los individuos con alta necesidad de afiliación, se esfuerzan por pertenecer a grupos sociales, por establecer un alto grado de interacción con quienes los rodean pudiendo así establecer más amistades estables y duraderas (Reeve, 1994).

Esta definición, parece quedar limitada a la hora de explicar los resultados evidenciados, en principio debe considerarse que el componente denominado "motivación a la afiliación" en la escala empleada en la presente investigación resultó estar cargado con ítems que teóricamente definen características de la motivación al

poder, específicamente haciendo referencia a la disposición de influir y controlar a los demás miembros de la organización. Tal agrupación permite dar un indicio de que si bien el empleado venezolano se muestra interesado en establecer relaciones interpersonales positivas dentro de su entorno laboral, las mismas poseen un fin determinado, ser un medio para alcanzar los objetivos y metas establecidas por el individuo, las cuales parecieran orientarse hacia el alcance de mayor control e influencia sobre el ambiente. Así mismo pueden entenderse los resultados como una evidencia de que los empleados del sexo masculino pueden valorar y necesitar en mayor grado una red social para desempeñar su labor y adaptarse a la rutina de trabajo, buscando por tanto afiliarse e involucrarse en actividades grupales en las cuales puedan desempeñar un rol directivo y además llevar a cabo sus obligaciones laborales con mayor facilidad.

Aunado a esto, se confirmó la existencia de una relación lineal inversa entre la edad y la motivación a la afiliación, noción que contradice la hipótesis inicialmente planteada. Para entender tal resultado es necesario realizar las siguientes consideraciones, la primera de ellas es el aspecto esencialmente madurativo, el cual indica que entre los grupos poblacionales mas jóvenes el establecimiento de relaciones interpersonales y el hecho de ser aceptado por el otro es especialmente importante y anhelado, con lo cual el sentido de pertenencia y el deseo de desempeñar roles importantes dentro de los grupos están exacerbados. Aunado a esto en rangos inferiores de edad, existe poca probabilidad de haber experimentado una gran variedad de situaciones laborales, entendiendo así que es muy factible que la vida profesional apenas se esté iniciando y por tanto estos empleados se valgan del interés en grupos de referencia como un medio para adaptarse al ambiente de trabajo, de esta forma los compañeros cumplen una función de red de apoyo que provee al empleado joven de conocimiento y soporte.

Igualmente este grupo de sujetos reportan los niveles más altos de motivación al poder, lo cual se evidencia por una relación lineal y negativa entre este motivo y la variable edad. Los empleados jóvenes, los cuales frecuentemente se encuentran ubicados en los niveles bajos de la jerarquía organizacional, están orientados a la búsqueda de competencia e independencia, en esta etapa los individuos comienzan a comprometerse con metas a largo plazo, dentro de las cuales se incluye el desarrollo

profesional y la planificación de carrera dentro de la organización, por lo cual un trabajo prestigioso y de estatus representa gran parte de sus aspiraciones profesionales, ya que les permitiría el acceso a un mayor número de recursos, aseguraría mayor independencia y permitiría ejercer control e impacto sobre otros empleados. Por tanto la búsqueda del poder dentro del ambiente laboral constituye una de sus principales orientaciones, especialmente porque carecen de él en la situación laboral real.

Así mismo, se evidencia una relación lineal y positiva entre la variable edad y el empowerment (ambos factores), resultado que confirma las hipótesis inicialmente formuladas. Por tanto se probó que a medida que aumenta la edad, consecuentemente el empleado reporta mayores niveles de empowerment psicológico.

El primer factor de este constructo, denominado "Impacto y Autodeterminación", hace referencia por una parte, al grado en el cual los individuos perciben que sus conductas hacen la diferencia, es decir, que éstas son relevantes para el funcionamiento de la organización, y por otra parte, envuelve la responsabilidad causal por las acciones personales (Spreitzer, 1995). Lo mencionado implica la existencia de posibilidades en el ambiente de trabajo para desplegar conductas efectivas y trascendentes para la organización, estando estas asociadas a la posesión de las destrezas necesarias por parte del empleado y a la oportunidad que brinda el superior inmediato o la organización en si misma para ceder cierto control a su personal.

Estas posibilidades parecen estar asociadas con la edad del empleado, pero hay que tener en consideración que posiblemente no es la edad en sí misma la que sustente esta relación, si no la consecuente experiencia que se obtiene con la edad y la posibilidad de haber desarrollado o mejorado las destrezas profesionales, lo cual implica por lo menos dos cosas, a nivel individual un mayor nivel de confianza en las habilidades adquiridas (Spreitzer, 1995 y Menon, 2001) y a nivel organizacional, un desempeño probablemente más productivo. Todo lo cual se combina para posibilitar la delegación de autoridad, recursos e información permitiendo consecuentemente que el individuo posea realmente mayor impacto en su departamento y se sienta responsable de ello.

De igual manera este factor presenta una relación lineal y positiva con el nivel jerárquico del empleado, lo cual demuestra que en los niveles más altos de la estructura jerárquica reportan los mayores puntajes de impacto y autodeterminación, relación que no es establecida con el otro componente del constructo. Estos resultados implican que la percepción de poseer impacto y autodeterminación está estrechamente relacionada con las características estructurales de la organización, pues requiere la presencia de posibilidades en el ambiente para dotar de autonomía e independencia en la realización del trabajo.

Denotando que a medida que el nivel jerárquico aumenta en una categoría, se mantienen percepciones de que sus conductas hacen la diferencia (impacto), es decir sentir que sus trabajos son relevantes para el desempeño de la organización. Resulta evidente que cargos ubicados en los niveles de la gerencia alta y media, reciben por estatus natural cierto poderío que les permite actuar con autodeterminación es decir con aquella dimensión que envuelve la responsabilidad causal por las acciones personales.

Lo evidenciado demuestra la noción inicial de que un sujeto ubicado en un nivel superior posea más autonomía, intereses y responsabilidades, así como una mayor oportunidad de satisfacer las necesidades, por lo cual estos cargos poseen altos niveles de empowerment y mayores posibilidades de que estos individuos a su vez puedan delegar autoridad. De igual forma al percibir mejores oportunidades de trabajo por haber ascendido jerárquicamente en la organización, se incrementa el compromiso con la empresa con el propósito final de continuar ascendiendo (Payne y Mansfield, 1973; Michaels y Spector, 1982; Wallace, 1993). Estos resultados se relacionan con los reportados anteriormente en relación a la variable edad partiendo de la suposición de que a mayor edad mayor nivel jerárquico.

En cuanto al segundo factor del empowerment denominado "Significado y Competencia", el cual hace referencia al valor que posee la tarea en relación con el sistema individual de valores así como a la autoeficacia o la manera en que cada empleado se desempeña en una tarea o actividad (Spreitzer, 1995), se obtuvo una

relación lineal y positiva con la variable edad, verificándose de esta manera la hipótesis inicialmente planteada. Estos resultados son congruentes con el hecho de que a mayor edad los individuos se van comprometiendo con metas de largo alcance y problemas prácticos de la vida real, que posiblemente se asocien a las responsabilidades frente a los demás, lo cual implica que la fuente de ingreso va adquiriendo mayor valor e importancia dentro de la vida personal, pues probablemente los logros laborales se inserten dentro de las metas y los proyectos planteados con lo cual el trabajo ha adquirido un valor propio, mas que una obligación carente de sentido, como puede ser percibido a menor edad. En segundo lugar, la edad y la experiencia suelen proporcionar mayor competencia, seguridad en sí mismo y responsabilidad; de esta manera pueden experimentar una sensación de logro más completa (Shultz, 1985).

En torno a la variable orientación motivacional, específicamente a la motivación al poder, se encontró la existencia de una relación lineal directa entre dicha variable este último factor del empowerment psicológico, hecho que apoya la hipótesis inicialmente formulaba. Los resultados comprueban que aquellos empleados con tendencia a la orientación al poder poseerán mayor probabilidad de percibir altos niveles de empowerment.

El empowerment permite asegurar el hecho de que los empleados conozcan sus roles y sientan que poseen los recursos y habilidades para la toma de decisiones (Linden et al, 2000). Aunado a estas capacidades el empleado requiere establecer en base a sus prioridades objetivos o metas que él pretenda alcanzar mediante un desempeño óptimo en la organización. Es decir que aquello que el sujeto desee realizar implica cierto significado e importancia para su crecimiento personal. La influencia ejercida por la orientación al poder en lo relatado se inserta al considerar la necesidad de alcanzar fines propuestos que a parte de su beneficio personal, implican de alguna manera el dominio de otras personas o situaciones.

Otra variable que aporta relaciones significativas al modelo es el nivel jerárquico, variable que se relaciona de manera directa con el estilo Autocrático Explotador (sistema 1 propuesto por Likert, 1968). Este resultado apoya la hipótesis inicialmente

formulada y se explica al considerar que a mayor nivel en la jerarquía de la organización el empleado tendrá un mayor acceso a los recursos y a la información, podrá así manejar datos que son inaccesibles para el resto de los miembros. Esto permite que el empleado perciba de manera más realista la situación de su empresa, ya que está ubicado en una posición que le facilita y lo aproxima a observar con mayor conocimiento e información la dinámica organizacional (Shultz, 1985).

A un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de satisfacer las necesidades, más autonomía, interés y responsabilidad, igualmente más critica será su percepción de la organización. Por tanto al percibir mejores oportunidades de trabajo por haber ascendido jerárquicamente en la organización, se incrementa el compromiso con la empresa con el fin de continuar ascendiendo (Payne y Mansfield, 1973; Michaels y Spector, 1982; Wallace, 1993; Conwey, Mount y Pizzamiglio 1996).

La responsabilidad que caracteriza a los niveles más elevados como la gerencia media y la alta gerencia, supone que el empleado deba responder por su labor y por la de aquellos que se encuentren bajo su cargo. Esto implica que en mayor parte la toma decisiones se haga fundamentalmente en los niveles superiores de la jerarquía organizacional. De igual modo el requerimiento y la presión por cumplir obligaciones podría implicar en ocasiones que el trabajo en equipo no sea fomentado, utilizándose como motivadores los castigos y las amenazas, apoyándose así en un tratamiento punitivo donde el control es dado exclusivamente a nivel gerencial. La cercanía a actos similares, así como el ejercicio de los mismos, explican que dicho estilo gerencial sea predominantemente percibido a medida que el empleados ascienden en la jerarquía.

Es notable que la variable estilos de gerencia (los cuatro sistemas) no se relacione significativamente con la principal variable de interés en este estudio, el empowerment. Tales resultados pueden estar reflejando el hecho de que el empowerment puede entenderse fundamentalmente como un constructo psicológico, como una tarea de motivación intrínseca, que como tal puede estar influenciada por factores externos al individuo, pero que es básicamente interna a éste (Spreitzer, 1995).

Tal concepción puede evidenciarse en las relaciones significativas que este constructo presentó con las variables de estudio, de esta manera cada uno de los factores hallados aluden de alguna manera el componente interno y externo, respectivamente, del constructo. Así el componente Significado y Competencia, refleja nociones que implican al individuo en sí mismo y que están relacionadas con variables que son también inherentes al individuo (orientación al poder y edad). Mientras que el otro factor del constructo, Impacto y Autodeterminación, se vincula estrechamente con variables contextuales o propias de la organización (nivel jerárquico), sin embargo el componente personal no se desliga de este factor, ratificando con esto la importante proporción del elemento psicológico en la comprensión de este constructo.

En cuanto a la competencia, los resultados evidencian que no hay asociación entre este componente del empowerment y los factores contextuales considerados, en tanto que los elementos que definen a esta dimensión son aspectos mucho más individuales que la habilidad para ejercer influencia en un departamento, o de que la labor sea influyente en el mismo (impacto), o en la libertad de decidir cómo hacer el trabajo (autodeterminación) (Siegall y Grdner,2000).

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede concluir que los niveles de empowerment en determinada organización se encuentran influenciados por variables sociodemográficas del empleado como lo son el nivel jerárquico (sobre el factor del empowerment denominado impacto y autodeterminación) y la edad (sobre ambos factores del empowerment). En cuanto a la variable sexo la misma sólo marca diferencia en una orientación motivacional específica a saber, la motivación a la afiliación.

Por su parte al estratificar la orientación motivacional (motivación a la afiliación, al poder y al logro) se evidencia que la motivación al poder es la única que ejerce influencia sobre la variable empowerment, pero solo sobre el componente denominado significado y competencia.

En lo concerniente a la variable estilos de gerencia se evidenció que ninguno de los cuatro estilos propuestos por Likert (1968) y Likert y Gibson (1986), ejercen influencia directa o inversa sobre la principal variable endógena de interés en la presente investigación como lo es el empowerment psicológico. Por tanto esta variable no aporta suficiente explicación al entendimiento del empowerment como fenómeno psicológico en el ámbito organizacional, comprobando por lo menos en parte que este último es un fenómeno principalmente intrínseco que depende en última instancia del individuo.

Aunado a esto se denotó que sobre los estilos de gerencia sólo ejerce influencia la variable sociodemográfica nivel jerárquico, específicamente sobre el estilo autocrático explotador, lo cual sugiere que los empleados que ocupen cargos elevados en la jerarquía organizacional tenderán a percibir su organización como más autocrática.

En conclusión se evidencia que los niveles de impacto y autodeterminación tienden a aumentar, cuando la edad y el nivel jerárquico del empleado son más elevados. Por su

parte los niveles de Significado y Competencia se elevan al aumentar tanto la edad del empleado como su tendencia a la motivación al poder.

En términos formales, se recomienda para investigaciones posteriores, la inclusión de la variable antigüedad en la empresa, a fines de determinar su influencia en las percepciones de los empleados respecto a la organización en la cual laboran, específicamente en relación al estilo gerencial.

En relación a la medición de las variables de estudio, específicamente en torno al cuestionario de estilos de gerencia, se aconseja ante la longitud del mismo, emplear otro instrumento que resulte más práctico tanto para el sujeto que se dedica a rellenar dicho cuestionario, como para quienes se encargan de su posterior corrección e interpretación. Ante esto resultaría conveniente emplear otro tipo de escala que permitiera acceder a la información deseada de una manera más precisa.

Igualmente es muy importante considerar para futuras investigaciones en el área el acceso a la muestra de estudio, con el fin de asegurar que esta pueda ser obtenida de una sola organización asegurando además que el tamaño de la misma sea mayor. Otra posibilidad a considerar es incluir la variable organización como parte del estudio.

Finalmente antes lo resultados evidenciados en la presente investigación es importante destacar que la función práctica del trabajo empírico, resulta más viable a partir del planteamiento inicial de modelos mas parsimoniosos que permitan explicar las relaciones entre las variables de interés.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackers, P.; Denham, N. y Travers, C. (1997). Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations.* 19, 147-159.

Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). *Test Psicológicos.* Prentice Hall: México. 2 da Edición.

Álvarez, G. (1995). Motivación para el trabajo en gerentes en la ciudad de Caracas. *Analogías.* 3, 53-78.

Alvarez, R. (1993). Diagnostico del clima organizacional basado en la teoría de Likert. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Arraez, Y. y Linares, D. (1997) Estudio relacional entre la imagen percibida de los tipos de sistema de dirección y gestión propuestos por Likert y el grado de identificación de los empleados con la organización. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Psicología. Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist.* 44, 1175-1184.

Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders.* Harper y Row: New York

Bishop, J. y Dow, S. (2000). An examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology.* 85,439-450.

Block, P. (1987). *The Empowered Manager.* Jossey-Bass: San Francisco

Bowen, D. y Lawler, E. (1992) The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review.* 33,31-39.

Brett, J.; Cessa, V.; Cooper, D.; Jackson, S.; Julin, J. y Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover. *Journal of Applied Psychology.* 76, 675-689.

Cerchi, M. y Neri, M. (1992). *Mujeres como minoría a nivel gerencial: estudio exploratorio de las barreras organizacionales y de la motivación individual como factores influyentes.* Trabajo de grado para optar al titulo de Licenciado en Psicología. Universidad Católica Andrés Bello: Caracas

Coleman, H. (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership and organizations Development Journal.* 17, 29-36

Collins, D. (1996). Control and insolation in the management of empowerment. *Empowerment in Organizations.* 4,29-39.

Conger, J. y Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Managament Review.* 13, 471-482.

Conwey, M.; Mount, M. y Pizzamiglio, T. (1996). Status, Communality, and Agency: Implications for Stereotypes of Gender and Other Groups. *Journal of Personality and Social Psychology.* 75, 125-138.

Cunningham, Hyman, J. y Baldry, C. (2001). Empowerment: power to do what?. *Industrial Relations Journal.* 27, 143-154

Darwish, Y. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationship behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of managerial psychology.* 15, 6-28.

Drucker, P. (1998). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*. 66, 45-53.

Eylon, D. y Bemberger, P. (2000). Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender. *Group and Organizational Mnagement*. 25, 354-373.

Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.

Granell, E.; Garaway, D. y Malpica, C. (1997). *Éxito Gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela*. Caracas: Ediciones IESA.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2000). *Administración*. México: International Thomson Editores.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations*. USA: Fontana.

Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*. 5, 202-212.

Kerlinger, F. (1988). *Investigación del Comportamiento*. México: Mc Graw Hill.

Lashley, C. (2000). Empowerment trough involvement:a case study of TGI Fridays restaurants. *Perssonel Review*. 29, 791-815.

Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lee, J. (1997). The motivation of women entrepreneurs in Singapore. *International Journal of Entrepeuneurial Behaviour and Research*. 3, 93-110.

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. España: Toledo.

Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México:Trillas.

Linden, R.; Wayne, S. y Sparrowe, R. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 85, 407-416.

Lowe, P. (1994). Empowerment: Management Dilemma, Leadership Challenge. *Executive Development* . 7, 23-24.

Long, R. (1996). Empowerment a management style for the millennium?. *Empowerment in organizations. 4, 5-15.*

Lwehabura, M. y Matovelo, D. (2000). Effective library management: issues for managers and subordinates. *New Library World*. 101, 263-268.

Marniero, L. (1986). Coping with powerlessness: The relationship of Gender and Job Dependency to Empowerment- strategy design. *Administrative Science Quarterly*. 31, 663-653.

Menon, S. (2001) Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychological: An International Review*. 50 , 153-180.

McClelland, D. y Atkinson, J. (1961). *The achievement motive*. New York: Applenton.

McClelland, D. (1976). *The Achieving Society*. New York : Irvington Publisher.

McGuigan, F. (1980). *Psicología Experimental: enfoque metodológico*. México: Trillas.

Melinkoff, R. (1986). *La estructura de la Organización*. Caracas: Contexto – Editores.

Michaels, C. y Spector, P. (1982). Causes of employee turnover: a test of the Mobley, Griffeth, hand and Melignio Model. *Journal of Applied Psychology*. 77, 73-80.

Montero, M. (1984). *Construcción y critica de la psicología social. Barcelona:* Ediciones Anthropos.

Muzziotti, M. y Saad, D. (1994). *Perfil actual y deseable del clima organizacional basado en la teoría de Likert*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Nixon, B. (1994). Developing an empowering culture in organizations. *Empowerment in Organizations*. 2, 14-24.

Parker, L. y Price, R. (1994). Empowered Managers and empowered workers: The effects of managerial support and managerial perceived control on workers sense of control over decision-making. *Human relations*. 47, 911-928.

Parson, C. y Chatergee, S. (1997). Participant characteristic and organizational processes: a Hong Kong case study. *Empowerment in Organizations*. 5,151-165.

Payne, R. y Mansfield, R. (1978). Correlates of individual perceptions of organization climate. *Journal of Occupation Psychology*. 51, 209-218.

Peiró, J. y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.

Pueyo, A. (1997). *Manual de Psicología Diferencial*. Madrid: McGraw Hill.

Rees, D. y Porter, C. (1998). Employee participation and managerial style (the key variable). *Industrial and Commercial Training*. 30, 165-170.

Reeve, J. (1994). Motivación y Emoción. España: Mc Graw Hill.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.

Robert, C. y Probst, T. (2000). Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism. *Journal of Applied Psychology.* 85, 643-658.

Robles, J. (2000). *Introducción al Análisis de Ruta.* Cátedra de Metodología II. Escuela de Psicología de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Romero, G. (1981). *Motivación para el trabajo.* Mérida, Venezuela: Ediciones Rogya.

Rousseau, D. (1997). Organizational Behavior in the new Organizational era. *Annual Review of Psychology.* 48, 515-546.

Shultz, D. (1985). *Psicología Industrial.* México: Interamericana.

Siegall, M. y Gardner, S. (2000). Contextual Factors of Psychological empowerment. *Personnel Review.* 29, 703-722.

Sierra, R. (1981). *Ciencias Sociales: Análisis estadísticos* y *Modelos Matemáticos.* Madrid: Paraninfo.

Spigel, M. (1970). *Estadística, teoría y 875 problemas resueltos.* México: McGraw Hill.

Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal.* 38, 1442-1465.

Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal.* 39,483- 522.

Spreitzer, G. y Kizilos, M. Y Nason, S. (1997). A dimensional analysi of de relationship between pshychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management.* 23, 679-704.

Szabunia, P. (1992). Clima organizacional. *Guía del postgrado de Desarrollo Organizacional.* Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Thomas, K. y Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: And interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review.* 15 , 666-681.

Wallace, J. (1993). Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? .*Journal of Vocational Behavior.* 42, 333-339.

Ward, P. (1993). A study of organizational variables affecting worker empowerment. Educational and Psychological Studies. University of Miami, Miami, FL.

Weinert, A. (1985). *Manual de psicología de la organización.* Barcelona: Herder.

Willkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review.* 27, 40-56.

ANEXO A

Instrumentos versión final

A continuación se le presentan tres cuestionarios que son de carácter anónimo y confidencial, y que forman parte de un trabajo de investigación; sus objetivos son obtener información acerca de ciertos aspectos de su vida laboral. En consecuencia le agradecemos la mayor sinceridad en cada una de sus repuestas.

Para comenzar por favor conteste a las siguientes preguntas:

Sexo: F___ M___ **Edad:**___ **Departamento:**_____

Nivel Jerárquico en la organización:

Alta gerencia: ____ Gerencia Media: ____ Departamental: _____ Administrativo: ____ Personal de Apoyo: _____ Otro: _____

INSTRUCCIONES: Cada uno de los cuestionarios que a continuación se le presentan poseen una serie de planteamientos que hacen referencia a una situación particular en su ambiente laboral; por favor marque con una equis (X) sobre la opción que mejor refleje su percepción ante el aspecto planteado. En cada pregunta deberá marcar única y exclusivamente UNA de las opciones dada

		SI	*NO*
1	Cuando llevo a cabo una tarea me parece importante recibir retroalimentación acerca de cómo la estoy realizando		
2	Prefiero los trabajos en equipo en los cuales los miembros establecen relaciones cooperativas		
3	Lo más importante es llegar a ocupar un alto cargo dentro de la jerarquía de trabajo		
4	Prefiero los cargos que permiten al empleado ejercer impacto e influencia sobre los demás miembros de la organización		
5	Es más importante trabajar para uno mismo, aunque sea un pequeño negocio, que trabajar para otro		
6	Disfruto establecer y lograr metas realistas y acorde a mis capacidades		
7	Me interesa ayudar y facilitar el bienestar de mis compañeros de trabajo		
8	En las situaciones laborales lo más importante es estar a gusto con el equipo de trabajo		
9	Considero muy importante el éxito en una tarea difícil, más que en otro tipo de tarea		
10	Se deben establecer relaciones afectivas entre quienes laboran en una organización		

11	Me esfuerzo constantemente en superar mi desempeño y logros pasados		
12	Considero importantes las relaciones de tipo social para conseguir un trabajo más satisfactorio		
13	Para mi es muy significativo poseer un trabajo prestigioso o de estatus		
14	Me siento mucho más a gusto cuando percibo que soy aceptado por mis compañeros de trabajo		
15	Siempre me ha llamado la atención aquellas personas capaces de mover grandes contingentes humanos		
16	Disfruto trabajar con otros, más que trabajar solo		

CUESTIONARIO 2:

		Totalmente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Confío en mis habilidades para realizar mi trabajo				
2	Yo tengo un gran impacto sobre lo que sucede en mi departamento				
3	Tengo abundantes oportunidades para realizar mi trabajo de forma libre e independiente				
4	Mis tareas y actividades laborales tienen un significado personal para mí				
5	Tengo la posibilidad de decidir por mi mismo cómo hacer mi trabajo				
6	Mi empleo es muy importante para mi				
7	Yo tengo una influencia significativa sobre la toma de decisiones en mi departamento				
8	Estoy seguro de poseer las competencias necesarias para desempeñar mi trabajo				
9	Poseo autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo				
10	Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi departamento				
11	Yo he desarrollado a nivel experto las destrezas necesarias para desempeñar mi trabajo				
12	El trabajo que yo realizo es significativo para mi				

Cuestionario 3:

		1	2	3	4
1	***Mi Superior inmediato:***	No tiene confianza en mi	Tiene poca confianza en mi	Me tiene confianza suficiente, pero no absoluta	Me tiene confianza total en todos los asuntos
2	***A mi Superior inmediato le tengo:***	Ninguna confianza	Poca confianza	Confianza suficiente, pero no absoluta	Confianza total y absoluta
3	***Dentro de mi unidad de trabajo existe:***	Ninguna cooperación	Relativamente poca cooperación	Moderada cooperación	Mucha cooperación
4	***Al discutir asuntos importantes relativos al trabajo, entre mi Superior inmediato y yo existe:***	Ninguna libertad ni confianza	Poca libertad y confianza	Libertad y confianza, pero no absoluta	Completa libertad y confianza
5	***La Empresa me motiva a conseguir logros a través de:***	Miedo, amenazas, sanciones y recompensas ocasionales	Reconocimientos y eventualmente sanciones	Reconocimientos, sanciones ocasionales e involucración para la obtención de logros	Reconocimientos económicos basados en los sistemas de compensación y participación
6	***Mi Superior inmediato cuando se relaciona con otras personas:***	No demuestra un comportamiento sociable	Demuestra un comportamiento sociable sólo en determinadas situaciones	Generalmente demuestra un comportamiento sociable	Demuestra un comportamiento sociable en todas las situaciones
7	***Mi actitud hacia la Empresa y sus metas es:***	Usualmente desfavorable	A veces favorable, otras desfavorable	Usualmente favorables	Frecuentemente favorables
8	***La relación que mantengo con mi Superior inmediato es***	Muy apartada	Moderadamente cercana, manteniendo los propios roles	Más o menos cercana	Casi siempre muy cercana
9	***La responsabilidad y contribución por la ejecución de las metas de la Empresa, es sentida principalmente por:***	Los altos niveles gerenciales sienten mayor responsabilidad, los niveles bajos sienten menos responsabilidad y tienden a rechazar las metas organizacionales	El personal gerencial son quienes usualmente sienten responsabilidad. Los niveles inferiores sienten poca responsabilidad	Proporciones sustanciales de personal, especialmente en altos niveles	El personal en todos los niveles siente La responsabilidad y contribución por la ejecución de las metas
10	***Cuando mi Superior trata de encontrar opiniones e ideas en sus subordinados para resolver problemas:***	Nunca las encuentra	A veces las encuentra y eventualmente las aplica	Por lo general las encuentra y usualmente las aplica	Siempre las encuentra y las aplica

11	***Mi actitud hacia los otros compañeros de la organización es:***	Hostil hacia mis iguales y servil con mi Superior, junto con hostilidad y desconfianza	Hostil hacia mis iguales por la lucha por alcanzar una buena posición, y actitud servil con mi Superior	Favorable y cooperativa: Con cierto grado de competencia entre iguales, cierta hostilidad derivada de ello	Favorable, cooperativa y de confianza mutua
12	***Las fuerzas motivacionales que me presenta la Empresa son:***	Seguridad física, necesidades económicas y algo de estatus	Necesidades económica, deseo de estatus	Necesidades económicas, motivos mayores y deseo de experiencias nuevas	Completo uso de motivos económicos y otros mayores que llegan a conformarse como metas y objetivos personales
13	***La interacción y comunicación dirigida a la ejecución de objetivos de la Empresa es:***	Muy poca	Poca	Algo de interacción y comunicación	Mucha, tanto a nivel grupal como individual
14	***La iniciativa de la comunicación está:***	En la cima de la organización o para poner en ejecución sus directrices	Desde la cima, con algo de aceptación de la iniciativa en niveles medios	Desde la cima, pero con algo de iniciativa de los niveles bajos	En todos los niveles
15	***Mi Superior inmediato con relación al trabajo me proporciona:***	Prácticamente ninguna información	Solo la información que considera necesaria	La información necesaria y adicionalmente responde la mayoría de las preguntas	Toda la información posible y procura darme lo que requiero
16	***Las instrucciones de mi Superior inmediato son:***	Percibidas con gran desconfianza	Algunas veces aceptadas y algunas percibidas con desconfianza	Frecuentemente aceptadas, sin embargo, no siempre puedo preguntarle abiertamente	Generalmente aceptadas, sin embargo, puedo preguntar abiertamente
17	***La adecuada comunicación ascendente (de los niveles bajos a los altos) en la jerarquía organizacional es:***	Eventual	Poco frecuente	Frecuente	Muy frecuente
18	***Mi responsabilidad como subordinado por la iniciación de una comunicación ascendente exacta y correcta es:***	Ninguna	Relativamente poca, casi siempre la información es filtrada y sólo cuando se requiere puede que el jefe de la aprobación	Moderada para iniciar una comunicación ascendente y exacta	De considerable responsabilidad y mucha iniciativa
19	***En la comunicación ascendente dentro de la Empresa encontramos que:***	Existe excesiva distorsión	Existe distorsión	Ocasionalmente existe distorsión	No existe distorsión

20	*La exactitud de la comunicación ascendente a través de los canales normales de la Empresa es:*	Generalmente inexacta	La información que le gusta escuchar al Superior es la que se produce. La que no le agrada no fluye	La información que le gusta escuchar al Superior, es la que se produce. La que no le gusta, se limita	Exacta
21	*Para el proceso de comunicación dentro de la organización*	Hay grandes necesidades de un sistema complementario de comunicación ascendente que evade los canales formales	Casi siempre se requiere de un sistema complementario de comunicación para evadir los canales formales	Hay una necesidad ligera de un sistema complementario	No hay necesidad de un sistema complementario
22	*Entre las fuerzas motivacionales individuales y las de la Empresa hay:*	Un conflicto marcado	Casi siempre conflictos, aunque se refuerzan ocasionalmente	Algún conflicto, pero al mismo tiempo se refuerzan	Se refuerzan unas a otras en forma acumulativa
23	*La calidad y exactitud de la comunicación informal dentro de la Empresa es*	Casi siempre mala	De mala a regular	De regular a buena	De buena a excelente
24	*La información dentro de la Empresa fluye de manera:*	Descendente (de mayor a menos nivel jerárquico)	Por lo general en sentido descendente	En ocasiones descendente, en otras ocasiones ascendentes	Descendente, ascendente y entre iguales
25	*Para el logro de las metas formales de la Empresa hay una:*	Organización informal presente y oponiéndose a las metas de la organización	Organización informal casi siempre presente y que parcialmente se resiste a las metas de la Organización formal	Organización informal que puede estar presente y puede resistir parcialmente las metas de la organización formal	Organización formal e informal son las mismas, desde aquí todas las fuerzas sociales soportan los esfuerzos para llevar a cabo las metas de la Organización
26	*Por las actitudes entre los miembros de la Empresa mi satisfacción es:*	Por lo general es de insatisfacción respecto a figurar en la Empresa, también hacia los supervisores, y otro tanto hacia los logros personales	Desde la insatisfacción a la satisfacción moderada, en relación a mi pertenencia a la Empresa, los supervisores y los logros personales	Desde una insatisfacción marcada a satisfacción moderada	Satisfacción relativamente alta
27	*Para algunas fuerzas de la organización los logros son aceptados:*	Abiertamente, pero secretamente apenas tolerados	Moderadamente, aunque casi siempre resistidos secretamente	Abiertamente aceptados pero hay momentos en que la resistencia es secreta	Aceptados tanto abierta como secretamente

28	*Los problemas que yo enfrento, mi Superior los*	Desconoce y no los comprende	En parte los conoce y comprende	Conoce y comprende mas o menos	Conoce y comprende muy bien
29	*Las relaciones entre los miembros de la Empresa son:*	Escasas y casi siempre con desconfianza o temor	Escasa, pero con algún grado de confianza	Moderada, a menudo con un buen grado de confianza	Extensa y amistosa con un alto grado de confianza
30	*Mi Superior y yo para lograr un buen funcionamiento en la Empresa debemos:*	Alcanzar metas de nivel medio	Alcanzar metas de alto nivel	Alcanzar metas muy altas	Alcanzar metas extremadamente altas
31	*Los Superiores consideran que para conseguir los logros y metas del departamento y/o Gerencia:*	Yo no tengo ninguna influencia	Tengo poca influencia	Tengo una moderada influencia	Realizo una gran gestión (mucha influencia)
32	*Mi influencia en los logros, metas y métodos es:*	Ninguna, excepto a través de la organización informal o sindicalización	Poca, excepto a través de la organización informal o sindicalización	Tengo una Moderada influencia tanto directamente como por la sindicalización	Es Amplia, tanto directamente como por medio de la sindicalización
33	*Para que una parte de la Empresa ejerza influencia sobre otras partes de la misma:*	No existe una estructura efectiva	Existe una estructura limitada, con una larga influencia ejercida por las líneas verticales descendentes	Existe una estructura moderadamente efectiva , con una larga influencia ejercida a través de las líneas verticales	Existe una estructura altamente efectiva, habilitando el ejercicio de influencia en todas las direcciones
34	*El nivel de la Empresa en el que formalmente se toman decisiones es:*	A nivel de la Presidencia de la Empresa	Por política interna muchas decisiones, dentro del marco prescrito, pueden tomarse a niveles inferiores	Las decisiones que afecten a todos, se toman en la cumbre. Las más concretas y específicas a niveles inferiores	Un nivel amplio, puesto que incluye toda la Empresa sin distinción exhaustiva de niveles
35	*¿Los grupos decisorios de la Empresa preveen los problemas que pueden traer sus decisiones?*	Generalmente están atentos a las consecuencias	Están moderadamente atentos a los problemas	Preveen algunos problémas, mas no todos	Casi nunca los preveen
36	*La influencia que ejerce mi Superior inmediato sobre los logros, metas y métodos del departamento es:*	Al parecer es importante, pero en realidad es moderada	Bastante moderada, especialmente para niveles altos en la Empresa	De moderada a amplia, especialmente para niveles altos en la Empresa	Amplia, pero casi siempre indirecta

37	***Para la toma de decisiones el conocimiento técnico y profesional es utilizado:***	Sólo en altos niveles	En muchas decisiones de los niveles alto y medio	En muchas decisiones de los niveles alto, medio y bajo	En la medida de su disponibilidad, en cualquier nivel de la Empresa
38	***La coincidencia en la percepción de las cosas, entre mi Supervisor y yo es:***	Casi siempre diferente	A veces son diferentes en algunos puntos	Son moderadamente parecidas	Son iguales
39	***Para la toma de decisiones dentro de la organización la información que se obtiene es:***	Generalmente inadecuada e ineficiente	Casi siempre inadecuada e inapropiada	Adecuada y razonablemente apropiada para la toma de decisiones	Relativamente completa y adecuada, existiendo un eficiente flujo de información
40	***En la Empresa las buenas decisiones son:***	Usualmente tomadas a niveles altos donde existe información adecuada y extensa	Casi siempre tomadas en niveles altos, donde existe información adecuada y exacta	Alguna tendencia a tomarlas a un alto nivel donde existe información adecuada y exacta	Procesos de grupo y decisiones que tienden a ser tomadas en el punto donde se considera está la información más adecuada y exacta
41	***Cómo contribuye el proceso de toma de decisiones a motivar al personal afectado por el mismo:***	No contribuye, casi siempre produce reacciones adversas	Relativamente poco	Poco	Sustancialmente
42	***Me involucro en la toma de decisiones relacionada con mi trabajo:***	Nunca	Casi nunca, pero ocasionalmente soy consultado para la toma de las mismas	Generalmente no me involucro, pero frecuentemente soy consultado	Siempre me involucro
43	***¿Cuál es el grado de resistencia para obtener logros de alta ejecución?***	Generalmente son resistidos por los subordinados	Resistencia moderada en niveles bajos	Resistencia ocasional en niveles altos	Nunca hay resistencia en niveles bajos
44	***Las decisiones en la Empresa son tomadas:***	Solamente de persona a persona, perturbando el trabajo en equipo	Algunas veces de persona a persona, perturbando el trabajo en equipo	Tanto de persona a persona como en grupo, parcialmente estimulan el trabajo en equipo	Basándose siempre en el grupo y estimulando el trabajo en equipo
45	***La función de control de la Organización, esta jerárquicamente en:***	Lo más alto de la cima de la Organización	Primeramente en la cima	Primeramente en la cima, pero compartido con el nivel medio y se extiende a niveles bajos	Los diferentes niveles quienes se preocupan por la ejecución de la función de control

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

ANEXO B

Instrumentos versión piloto

A continuación se le presentan dos cuestionarios que son de carácter anónimo y confidencial, y que forman parte de un trabajo de investigación; sus objetivos son obtener información acerca de ciertos aspectos de su vida laboral. En consecuencia le agradecemos la mayor sinceridad en cada una de sus repuestas.

Para comenzar por favor conteste a las siguientes preguntas:

Sexo: F___ M___ **Edad:**____ **Cargo:**_____

Nivel Jerárquico en la organización:

Alta gerencia: ____ Gerencia Media: ____ Departamental: ____ Administrativo: ____ Personal de Apoyo: _____ Otro: _____

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de planteamientos que hacen referencia a una situación en su ambiente laboral; por favor marque con una equis (X) sobre la opción que mejor refleje su percepción ante el aspecto planteado. En cada pregunta deberá marcar única y exclusivamente UNA de las opciones dadas

		SI	NO
1	Cuando participo en grupos, mi rol es como organizador y planificador de las actividades.		
2	Me agrada trabajar en situaciones competitivas		
3	En todo lo que realizo, trabajo hasta el cansancio, hasta que me sienta satisfecho con los resultados obtenidos		
4	Cuando llevo a cabo una tarea me parece relevante recibir retroalimentación acerca de cómo la estoy realizando		
5	Prefiero los trabajos en equipo en los cuales los miembros establecen relaciones cooperativas y de entendimiento mutuo		
6	Considero que lo más importante para un trabajador es llegar a ocupar un alto cargo dentro de su jerarquía de trabajo		
7	Prefiero los cargos que permiten al empleado ejercer impacto e influencia sobre los demás miembros de la organización		
8	Es más importante trabajar para uno mismo, aunque sea un pequeño negocio, que trabajar para otro		

		SI	NO
9	Es importante correr algún tipo de riesgo en el trabajo que se realiza, pues de lo contrario no resulta tan interesante		
10	Disfruto establecer y lograr metas realistas y acorde a mis capacidades		
11	A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborales		
12	Me preocupo por ayudar y facilitar el bienestar de mis compañeros de trabajo		
13	En las situaciones laborales siempre le he dado una gran importancia al estar a gusto con mi equipo de trabajo		
14	El hecho de culminar exitosamente una tarea difícil no es una situación que me produzca especial satisfacción		
15	No considero relevante el establecimiento de relaciones afectivas entre quienes laboran en una organización		
16	Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los eventos que ocurren e mi departamento		
17	Me esfuerzo constantemente en superar mi desempeño y logros pasados		
18	Considero importantes las conexiones de tipo social para conseguir un trabajo más satisfactorio		
19	Prefiero las situaciones en las cuales pueda asumir personalmente la responsabilidad del éxito o el fracaso de las mismas		
20	Para mi es muy importante poseer un trabajo prestigioso o de estatus		
21	Me siento mucho más a gusto cuando percibo que soy aceptado por mis compañeros de trabajo		
22	Siempre me ha llamado la atención de manera especial aquellas personas que poseen la habilidad de mover grandes contingentes humanos		
23	Disfruto trabajar con otros, mas que trabajar solo		
24	No me agradan los retos demasiado fáciles o demasiado difíciles		

CUESTIONARIO 2:

		Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Confío en mis habilidades para realizar mi trabajo							
2	Yo tengo un gran impacto sobre lo que sucede en mi departamento							
3	Tengo abundantes oportunidades para realizar mi trabajo de forma libre e independiente							
4	Mis tareas y actividades laborales tienen un significado personal para mí							
5	Tengo la posibilidad de decidir por mi mismo cómo hacer mi trabajo							
6	Mi empleo es muy importante para mi							
7	Yo tengo una influencia significativa sobre la toma de decisiones en mi departamento							
8	Estoy seguro de poseer las competencias necesarias para desempeñar mi trabajo							
9	Poseo autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo							
10	Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi departamento							
11	Yo he desarrollado a nivel experto las destrezas necesarias para desempeñar mi trabajo							
12	El trabajo que yo realizo es significativo para mi							

ANEXO C

Ítems originales del instrumento de Empowerment de Spreitzer (1995)

ÍTEMS ORIGINALES
(Agrupados por subescala)

1. **Meaning:**

   - The work I do is very important to me. (item 6)
   - My job activities are personally meaningful to me (4)
   - The work I do is meaningful to me (12)
   -

2. **Competence:**

   - I am confident about my ability to do my job (1)
   - I am self-assured about my capabilities to perform my work activities (8)
   - I have mastered the skills for my job (11)
   -

3. **Self-Determination:**

   - I have significant autonomy in determining how I do my job (9)
   - I can decide on my own how to go about doing my work (5)
   - I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job (3)

4. **Impact:**

   - My impact on what happens in my department is large (2)
   - I have a great deal of control over what happens in my department (10)
   - I have significant influence over what happens in my department (7)

ANEXO D

Inventario de Motivación basado en la teoría de McClelland de Cerchi y Neri (1992)

MOTIVACION INDIVIDUAL

SI

1. Cuando participo en grupos, participo como organizador y planificador de los mismos. ___

2. Me propongo objetivos difíciles que trato de alcanzar. ___

3. En todo lo que realizo, trabajo hasta el cansancio, hasta que me siento satisfecha con los resultados. ___

4. No me importa poseer capacidad para convencer a las personas de la importancia de mis opiniones. ___

5. En el cargo que desempeño, me siento a gusto con mis compañeros de trabajo. ___

6. Cualquier individuo con capacidad suficiente, tendrá que ocupar un alto cargo dentro de su jerarquía de trabajo. ___

7. Es justificable que muchas piensen en ganar algún dinero extra o incluso una fortuna a través de los juegos de azar como la lotería, el 5 y 6, etc. ___

8. Es más importante trabajar para uno mismo, aunque sea en un pequeño negocio, que trabajar para otro. ___

9. Es importante correr algún tipo de riesgo en el trabajo que se realiza, pués de lo contrario no resultaría tan interesante. ___

10. Siempre me ha llamado la atención de manera especial aquellas personas que poseen la habilidad de mover grandes contingentes humanos. ___

	SI	NO
11. Acepté este cargo para ser admirada por otras personas.	___	___
12. Me preocupo por ayudar y facilitar el bienestar de las personas que trabajan bajo mi supervisión.	___	___
13. Me siento a gusto con el grupo de personas con quienes comparto mi trabajo.	___	___
14. No me parece necesario llegar a realizar todas las cosas hasta la perfección.	___	___
15. Considero importante el establecimiento de relaciones afectivas entre quienes laboran en una organización.	___	___
16. Me agradaría establecer normas en una reunión que así lo precise, y distribuir responsabilidades incluyéndome en éstas, e iniciando la acción.	___	___
17. La competencia dentro de la profesión es beneficiosa, porque actúa en favor del desarrollo integral de un individuo.	___	___
18. Considero importantes las conexiones de tipo social para conseguir un trabajo más satisfactorio.	___	___

ANEXO E

Resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos

Orientación Motivacional

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
M1	11.2373	4.5684	.1144	.5217
M2	11.2768	4.4627	.1332	.5193
M3	11.7514	3.8697	.3293	.4726
M4	11.5819	4.0856	.2134	.5040
M5	11.7288	4.2442	.1283	.5262
M6	11.1977	4.7277	-.0002	.5321
M7	11.1808	4.7626	-.0402	.5323
M8	11.2825	4.3970	.1933	.5093
M9	11.4576	4.1133	.2365	.4980
M10	11.5706	4.0078	.2570	.4924
M11	11.1864	4.7094	.0518	.5275
M12	11.4859	4.1603	.1984	.5074
M13	11.5424	4.1928	.1648	.5163
M14	11.2712	4.1874	.3837	.4789
M15	11.4124	4.2664	.1710	.5133
M16	11.3785	4.2252	.2170	.5031

Reliability Coefficients

N of Cases = 177.0 N of Items = 16

Alpha = .5266

Empowerment

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
E1	37.4540	27.2667	.4918	.5626	.8533
E10	38.5057	24.1820	.4963	.4509	.8526
E11	37.8506	26.8562	.3456	.2533	.8590
E12	37.5632	26.2705	.5345	.5633	.8492
E2	38.0977	24.0540	.5980	.4586	.8433
E3	38.0287	24.0512	.6028	.4306	.8429
E4	37.7414	25.3374	.5112	.4512	.8494
E5	38.0345	23.4786	.6844	.6629	.8365
E6	37.5747	25.7718	.5709	.6107	.8466
E7	38.6494	23.0498	.5653	.4115	.8483
E8	37.6034	26.2522	.5255	.4527	.8495
E9	37.9425	24.5285	.6358	.6019	.8410

Reliability Coefficients 12 items

Alpha = .8587 Standardized item alpha = .8675

ANEXO F

Gráficos P-P normal de residuos tipificados

Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

Variable dependiente: Impac y Autodet

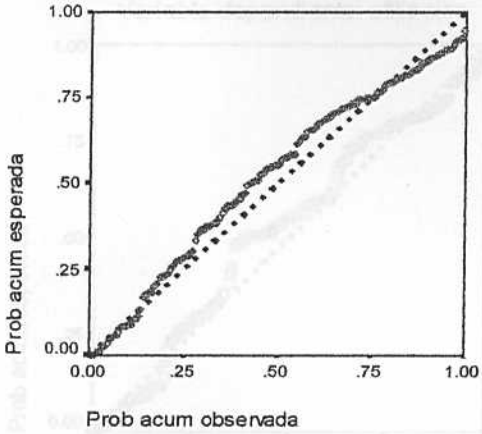
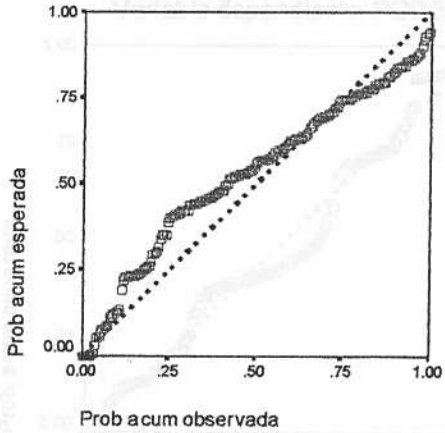
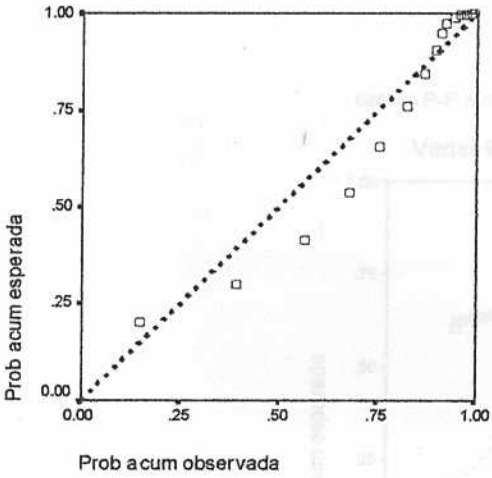


Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

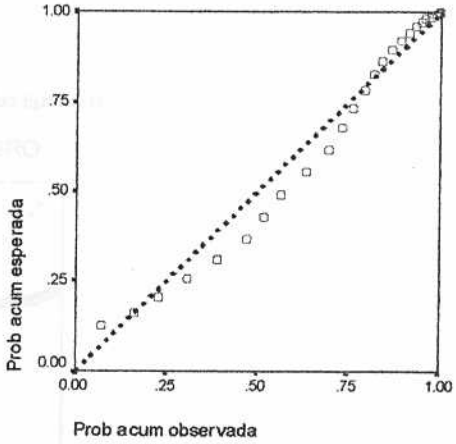
Variable dependiente: Signif y Competec



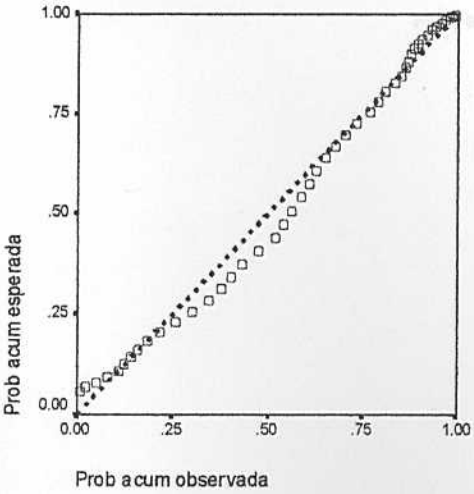
Normal gráfico P-P de AutocExplotador



Normal gráfico P-P de Autocratico Benevolente



Normal gráfico P-P de Consultativo



Normal gráfico P-P de Grupo Participativo

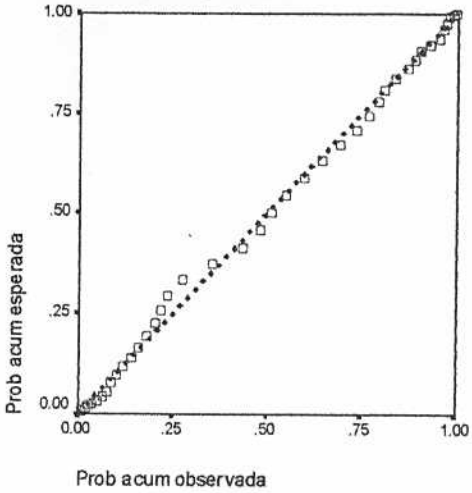


Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

Variable dependiente: afiliacion

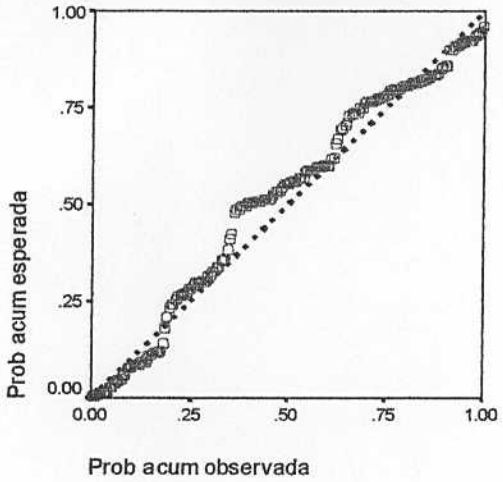


Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

Variable dependiente: PODER

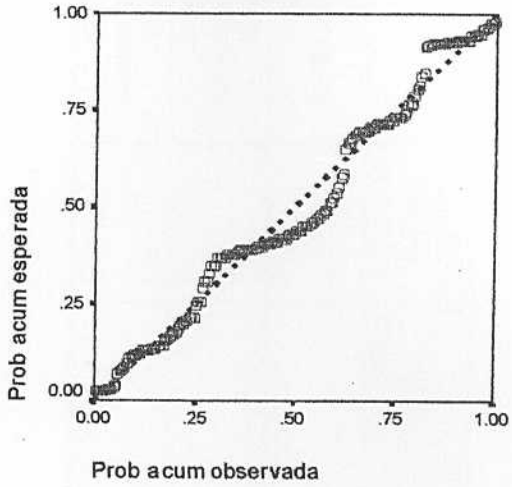
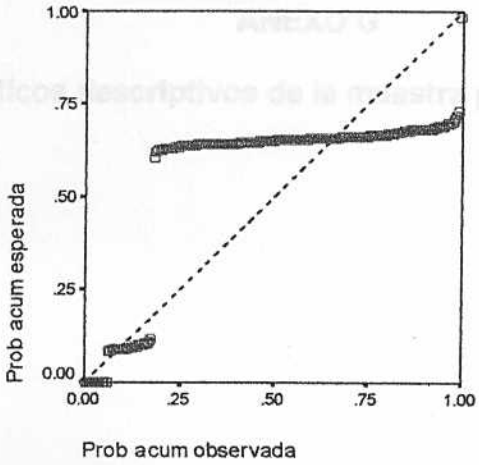


Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

Variable dependiente: LOGRO



ANEXO G

Estadísticos descriptivos de la muestra por Organización

Frecuencias

Estadísticos

Organizacion		N Válidos	N Perdidos	Mediana	Moda	Desv. típ.	Varianza	Asimetría	
		Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típ.
1	Nivel Jerarquico	119	0	3.00	3	1.04	1.08	.151	.222
	Sexo	119	0	1.00	1	.50	.25	-.154	.222
2	Nivel Jerarquico	30	0	3,00	2	1,10	1,21	,070	,427
	Sexo	30	0	,00	0	,50	,25	,430	,427
3	Nivel Jerarquico	32	0	3,00	3	,92	,85	-,203	,414
	Sexo	32	0	,00	0	,48	,23	,691	,414

Estadísticos

Organizacion		Curtosis		Mínimo	Máximo
		Estadístico	Error típ.	Estadístico	Estadístico
1	Nivel Jerarquico	-.451	.440	1	5
	Sexo	-2.010	.440	0	1
2	Nivel Jerarquico	-,913	,833	1	5
	Sexo	-1,950	,833	0	1
3	Nivel Jerarquico	1,737	,809	1	5
	Sexo	-1,629	,809	0	1

Sexo

Tabla de frecuencia

Organizacion			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	Válidos	mujer	55	46,2	46,2	46,2
		hombre	64	53,8	53,8	100,0
		Total	119	100,0	100,0	
	Total		119	100,0		
2	Válidos	mujer	18	60,0	60,0	60,0
		hombre	12	40,0	40,0	100,0
		Total	30	100,0	100,0	
	Total		30	100,0		
3	Válidos	mujer	21	65,6	65,6	65,6
		hombre	11	34,4	34,4	100,0
		Total	32	100,0	100,0	
	Total		32	100,0		

Frecuencias

Estadísticos

Organizacion		N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Varianza	Asimetría	
		Válidos	Perdidos							
		Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típ.
1	EDAD	119	0	29,83	27,00	25	8,68	75,41	1,442	,222
2	EDAD	30	0	33,93	32,50	32[a]	8,71	75,86	,595	,427
3	EDAD	32	0	26,41	25,00	24	6,43	41,28	2,699	,414

Estadísticos

Organizacion		Curtosis		Mínimo	Máximo
		Estadístico	Error típ.	Estadístico	Estadístico
1	EDAD	1,835	,440	19	60
2	EDAD	-,429	,833	21	54
3	EDAD	7,492	,809	21	50

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

ANEXO H

Agrupacion por factores de los instrumentos de Empowerment y Orientación Motivacional

Instrumento de Empowerment

FACTOR 1: Impacto y Autodeterminación

2	Yo tengo un gran impacto sobre lo que sucede en mi departamento
3	Tengo abundantes oportunidades para realizar mi trabajo de forma libre e independiente
5	Tengo la posibilidad de decidir por mi mismo cómo hacer mi trabajo
7	Yo tengo una influencia significativa sobre la toma de decisiones en mi departamento
9	Poseo autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo
10	Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi departamento
11	Yo he desarrollado a nivel experto las destrezas necesarias para desempeñar mi trabajo

FACTOR 2: Significado y Competencia

1	Confío en mis habilidades para realizar mi trabajo
4	Mis tareas y actividades laborales tienen un significado personal para mí
6	Mi empleo es muy importante para mi
8	Estoy seguro de poseer las competencias necesarias para desempeñar mi trabajo
12	El trabajo que yo realizo es significativo para mi

Instrumento de Orientación Motivacional

FACTOR 1: Motivación a la Afiliación

4	Prefiero los cargos que permiten al empleado ejercer impacto e influencia sobre los demás miembros de la organización
7	Me interesa ayudar y facilitar el bienestar de mis compañeros de trabajo
8	En las situaciones laborales lo más importante es estar a gusto con el equipo de trabajo
9	Considero muy importante el éxito en una tarea difícil, más que en otro tipo de tarea
10	Se deben establecer relaciones afectivas entre quienes laboran en una organización
14	Me siento mucho más a gusto cuando percibo que soy aceptado por mis compañeros de trabajo
15	Siempre me ha llamado la atención aquellas personas capaces de mover grandes contingentes humanos
16	Disfruto trabajar con otros, más que trabajar solo

FACTOR 2: Motivación al Poder

3	Lo más importante es llegar a ocupar un alto cargo dentro de la jerarquía de trabajo
5	Es más importante trabajar para uno mismo, aunque sea un pequeño negocio, que trabajar para otro
12	Considero importantes las relaciones de tipo social para conseguir un trabajo más satisfactorio
13	Para mi es muy significativo poseer un trabajo prestigioso o de estatus

FACTOR 3: Motivación al Logro

1	Cuando llevo a cabo una tarea me parece importante recibir retroalimentación acerca de cómo la estoy realizando
2	Prefiero los trabajos en equipo en los cuales los miembros establecen relaciones cooperativas
6	Disfruto establecer y lograr metas realistas y acorde a mis capacidades
11	Me esfuerzo constantemente en superar mi desempeño y logros pasados