

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

Yolibet Ollarves Levison

yolibetollarves@yahoo.com

(UPEL-IMPM)

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue establecer si existía asociación entre la tipología cultural de la organización y las propiedades motivantes del puesto en docentes universitarios pertenecientes al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), Sede Los Dos Caminos; instituto de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). La muestra seleccionada estuvo constituida por (40) cuarenta docentes ordinarios que ejercen funciones de gestión en la sede. El análisis de los datos se orientó por un lado, a determinar la tipología cultural según la teoría de Roger Harrison; y por otro lado, determinar el perfil motivacional de los docentes universitarios, sujetos objeto de estudio, a partir de la Escala de Propiedades Motivantes del Puesto, de Hackman y Oldham; posteriormente, se determina la relación entre ambas variables de estudio. Se utilizó el análisis estadístico descriptivo, así como el inferencial, en el que se estimó un nivel de significación del 95% y 5% de error en la distribución muestral para efectos de generalización. Los resultados demuestran que los docentes tienen un perfil de motivación medio, en el que se destacan los factores de identidad de la tarea y variedad, como componentes motivadores para su desempeño laboral, que permiten el uso de sus talentos individuales y la obtención de resultados visibles. La relación entre la Cultura Organizacional del IMPM, y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo es significativa. Asimismo, el análisis de estas variables psicosociales facilitó su conocimiento y comprensión, lo que pudiera servir de insumos estratégicos para la planificación de recursos humanos en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM).

Palabras clave: organizaciones; actividad laboral; cultura organizacional; motivación laboral.

Recibido: 06/03/2005

Aprobado: 10/12/2005

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORKING PLACE MOTIVATING PROPERTIES IN A HIGH EDUCATION INSTITUTION

The purpose of the present research was to evaluate the link between the organizational cultural typology and the motivating properties within a teaching working environment. The location of the study was the Teachers Professional Development Institute (IMPM) located at the Los dos Caminos branch of the *Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. The sample was made of forty regular teachers performing managing duties. In order to verify the correlation between the two variables, the data analysis had a twofold orientation: first, determining the cultural typology according to Roger Harrison's theory; second, establishing the teacher's motivational profile according to Hackman and Oldham's Working Place Motivating Properties Scale. A descriptive and inferential statistical analysis was used to estimate a significance level of 95% and a 5% margin of error for the distribution. The results indicate that teachers have a medium motivational profile, were the two predominant aspects are task identification factors and motivating components leaning toward working performance. Consequently, teachers tend to rely on individual talent and are goal oriented. The link between the organizational culture at the IMPM and the motivating properties is significant. In addition, analyzing the psychosocial variables facilitated their understanding and therefore, opened up the possibility to manage more effectively the human resources at the Institute.

Key words: organizations; labour activity; organizational culture.

CONTEXTO DEL ESTUDIO

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

Chiavenato (2000); Robbins (1999); Kreitner y Kinicki (1997) y Daft y Steers (1992) coinciden en afirmar que una organización como entidad social sólo existe cuando dos o más personas interactúan y se juntan para cooperar entre sí y alcanzar una o varias metas comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativas individuales. En este sentido, es importante destacar que dichos propósitos se concretarán en la medida en que las personas que pertenecen a una organización, puedan establecer un contrato psicológico sólido que les facilite desenvolverse de manera armónica con los valores, normas y metas que buscan determinar el comportamiento organizacional (la cultura organizacional predominante), en virtud de las ventajas derivadas de los "... efectos que tiene sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales del personal y sobre el logro de los objetivos de la organización" (Chruden y Sherman, 1990, p. 280). Es decir, que la satisfacción individual de los miembros de una organización favorece la obtención de metas organizacionales.

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

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

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

Para Robbins (1999), la personalidad de una organización o variable interventora en el desempeño y en la organización se define como cultura organizacional, motivado a que sus miembros forman una percepción subjetiva global organizativa, basada en factores como el grado de tolerancia, sentido de equipo y apoyo colectivo, lo cual tiene incidencia en los procesos de planificación, organización, dirección, control y coordinación.

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

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

Para este teórico, la ideología de una organización es más que un grupo de presupuestos; implica la comprensión del comportamiento de sus miembros, lo cual avizora su funcionamiento y efectividad. De allí la relevancia de estudiar la cultura de una organización en virtud de que está asociada con los valores y la motivación de los empleados y por supuesto, tiene que ver con lo que Robbins

(1999) denomina la esencia de la vida organizacional: el puesto de trabajo, concebido como la suma de tareas que delimitan los deberes y responsabilidades de cada uno de los miembros de una organización. El puesto de trabajo, dependiendo de su diseño, puede contribuir con la eficiencia organizacional y con la satisfacción de los empleados en el mismo.

Uno de los modelos que se aproxima con mayor precisión a las características de un empleado motivado, satisfecho y productivo es el estudio de Hackman y Oldham, lo que pareciera indicar que dichos puestos de trabajo deben tener factores motivantes que impulsen a sus ocupantes a reforzar la cultura dominante de la organización, ya que como plantea Denison (1991), la cultura, entendida como el conjunto de parámetros que determina el ambiente laboral, afecta el rendimiento y la productividad de la organización.

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

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

Indagar esta realidad podría ser clave para instituciones de formación docente, específicamente en el sector universitario porque, por un lado, permitiría determinar qué actitudes o comportamientos predisponen a los miembros de una organización educativa, considerando su misión de servicio. Por otro lado, proporcionaría la descripción de los elementos que pueden influir en la motivación y en la conducta laboral de estos sujetos, pues la comprensión de estos aspectos tiene incidencia sobre el papel que debe jugar un docente en pro de la eficacia de la misión organizacional y la efectividad de su desempeño, la cual debe alinearse con las demandas de su contexto, en términos de pertinencia social.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En Venezuela, las Universidades se ubican en el nivel superior del sistema educativo actual y se definen de acuerdo al Artículo 1° de la Ley de Universidades (1970) como “comunidades de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentes de la humanidad”, que podrán atender exigencias académicas y dar respuesta satisfactoria a las expectativas del contexto local, regional y nacional.

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

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

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

Se deduce entonces que los docentes universitarios, dentro de la dinámica cultural de su entorno laboral, están expuestos a factores externos e internos que influyen en su comportamiento individual; por un lado, los patrones de comportamiento, valores, objetivos, políticas, condiciones de trabajo, puestos

de trabajo, estructura organizativa, entre otros, relativos a la visión histórica institucional; y por otro lado, el conjunto de percepciones, necesidades, expectativas, motivaciones, actitudes y competencias de carácter personal, que son determinantes en el fortalecimiento o no de la cultura organizativa a la cual pertenecen.

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

En este orden de ideas, es importante realizar investigaciones acerca del perfil de motivación al trabajo de un docente universitario, no sólo por la misión histórica que poseen en la formación de innumerables recursos humanos sino porque, de las características motivacionales de su labor diaria, dependerán sus niveles de satisfacción laboral y productiva.

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

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

OBJETIVOS

En concordancia con las preguntas que fundamentan esta investigación, se plantearon los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

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

Objetivos específicos

1. Determinar las características de la cultura organizacional actual en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, según la Tipología Cultural de Harrison, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, específicamente en el IMPM.
2. Determinar las características de la cultura organizacional preferida, según la Tipología Cultural de Harrison, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, específicamente en el IMPM.
3. Determinar el perfil motivacional del trabajo en el contexto de la Propuesta de Hackman y Oldham, de docentes universitarios de la UPEL, específicamente en el IMPM.
4. Establecer la relación entre la tipología cultural actual y el perfil motivacional del docente universitario, específicamente en el IMPM.
5. Establecer la relación entre la tipología cultural preferida y el perfil motivacional del docente universitario, específicamente en el IMPM.

METODOLOGÍA

TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es de tipo descriptivo y correlacional (Hernández et al., 2003; Kerlinger, 1994). Se concibe como una investigación de tipo descriptiva, porque permitió, por un lado, describir la tipología cultural del IMPM, según la teoría de Harrison y, por otro, las propiedades motivantes del puesto de trabajo de docentes universitarios pertenecientes a dicha institución, de acuerdo con el modelo de Hackman y Oldham. Asimismo es correlacional porque se orientó a medir el grado de asociación existente entre la cultura organizacional predominante en el IMPM y las propiedades motivantes del puesto de trabajo de docentes universitarios pertenecientes a esta institución.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El modelo metodológico que se asumió en esta investigación, según Campbell y Stanley (citado por Álvarez, 1998), se enmarca dentro del diseño no experimental, ya que se realizó una investigación empírica sistemática en la que el investigador adoleció de control directo en las variables independientes, en este caso sobre la cultura organizacional de la UPEL, específicamente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, porque sus manifestaciones ya habían ocurrido y no eran manipulables.

Por su dimensión temporal, se definió como una investigación transversal de tipo correlacional, dado que se recolectaron los datos en un momento y tiempo único, presentando el estado de la cultura organizacional y de las propiedades motivantes del puesto del trabajo, según las teorías seleccionadas y a juicio de los docentes universitarios del IMPM (Hernández Sampieri *et al.*, 2003; Kerlinger, 1994).

VARIABLES DEL ESTUDIO

Las variables consideradas en el presente estudio fueron la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto. A continuación se presente la operacionalización de las variables, en términos de definición conceptual, definición operacional, dimensiones e indicadores:

Cuadro 1.

Definición de la variable: cultura organizacional

Variable Independiente	Cultura organizacional
<p>Definición conceptual</p>	<p>Se refiere a la ideología organizacional, entendida como los sistemas de pensamiento que constituyen los determinantes de las características de la organización, la cual afecta la conducta de las personas. (Harrison, 1972). La tipología cultural es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Orientada al poder: tiende a dominar el ambiente, se caracteriza por frecuentes conflictos interpersonales, como consecuencia de la constante competencia por conseguir ascensos y ventajas. b) Orientada al rol: enfatiza las reglas y procedimientos, la jerarquía, el status y los símbolos de prestigio. c) Orientada a la tarea: énfasis en lograr los objetivos, la jerarquía es mínima y se valora la habilidad para contribuir al éxito del equipo. d) Orientada hacia las personas: promueve el desarrollo de las metas personales y la satisfacción de necesidades de sus miembros.
<p>Definición operacional</p>	<p>La clasificación que el sujeto realiza de la Tipología Cultural que percibe en su organización.</p>
<p>Dimensiones e ítems</p>	<p>Orientada al poder: índice promedio de ítems (a) referidos al poder. Orientada al rol: índice promedio de ítems (b) correspondientes a rol. Orientada a la tarea: índice promedio de ítems (c) concernientes a la tarea. Orientada hacia las personas: índice promedio ítems (d) relativos a las personas.</p>

Cuadro 2.

Definición de la variable: propiedades motivantes del puesto

Variable Dependiente	Propiedades motivantes del puesto
<p>Definición Conceptual</p>	<p>Propiedades subjetivas de un trabajo. (Calzolaio y Guerra, 1994; Robbins, 1999). Comprenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Variedad de habilidades: grado en el cual el trabajo requiere de diferentes actividades y de aplicación de talentos. b) Identidad de la tarea: grado en el que el trabajo exige la realización de una parte entera e identificable de trabajo de principio a fin.

	<ul style="list-style-type: none"> c) Trascendencia de la tarea: grado en el cual el trabajo tiene un impacto sustancial en la vida de otras personas. d) Autonomía: grado en el cual el trabajo permite libertad, independencia y discreción al trabajador, para programar. e) Retroalimentación: grado en el que el trabajador recibe información de retorno, en forma clara y directa, acerca de la efectividad de su esfuerzo o trabajo. f) Relaciones con otros: grado en el cual un puesto requiere que los trabajadores traten con otras personas para completar su trabajo. g) Oportunidad de amistad: grado en el cual el puesto permite a los trabajadores establecer relaciones informales. h) Satisfacción: evaluación que hace el individuo sobre el trabajo y el ambiente circundante de ese trabajo. i) Calidad de vida laboral: grado en que los miembros de la organización puedan satisfacer importantes necesidades personales.
Definición operacional	Índice promedio en la sumatoria de los ítems de la escala de propiedades motivantes del puesto, correspondiente a los criterios de la definición operacional.
Dimensiones e ítems	<ul style="list-style-type: none"> a. Variedad: ítems 3 y 36 b. Identidad de la tarea: ítems 1, 33 c. Trascendencia de la tarea : ítems 2, 15, 16, 32 d. Autonomía: ítems 5,9, 13, 19 y 30 e. Retroalimentación: ítems : 4, 17, 24, 31 f. Relaciones con otros: 11 , 23, 29, 35 g. Oportunidad de amistad: ítems 10,20,26 y 34 h. Satisfacción: ítems 7,18,25 y 27 i. Calidad de vida laboral: ítems 8, 14, 21 y 22

POBLACIÓN

La unidad de análisis estuvo constituida por los miembros del personal académico de una institución del nivel de Educación Superior: el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, órgano operativo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), con sede en Los Dos Caminos. Para efectos de este estudio, se consideraron los 131 miembros del personal docente y de investigación ordinarios, que ejercen funciones de gestión en las distintas dependencias; es decir, que no formaron parte de la población, ni los miembros especiales, ni los honorarios, ni los jubilados.

MUESTRA

La muestra es probabilística, también llamada dirigida específicamente, de sujetos-tipo, que suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria, en el cual el propósito es la riqueza, profundidad y calidad de la información (Hernández Sampieri *et al.*, 2003). El tamaño de la muestra fue del treinta por ciento (30%) de la población total que según Ary *et al.*, (1993) es un porcentaje recomendable en este tipo de investigaciones; por lo tanto, la muestra fue de cuarenta (40) docentes ordinarios pertenecientes a la sede central del IMPM.

TÉCNICA E INSTRUMENTOS

La información se obtuvo mediante la técnica de la encuesta, y el instrumento utilizado para la recolección de los datos fue el cuestionario que según Hernández Sampieri *et al.*, (2003) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Se emplearon dos cuestionarios y se aplicaron en forma autoadministrada.

Instrumento 1. Cuestionario organizacional elaborado por Harrison: parte de la concepción del autor referida a los tipos de ideología organizacional, las cuales se fundamentan en cuatro conceptos: poder, rol, tarea y persona. Está compuesto por quince (15) posiciones, cada una de las cuales incluye cuatro alternativas de respuestas relacionadas con una tipología particular. Los docentes, siguiendo el ejemplo, debieron jerarquizar esas alternativas de acuerdo con el orden de prioridad percibido; por un lado, en términos de lo que ellos creen que son las preferencias de la organización (cultural actual), y por otro, en términos de sus preferencias personales (cultura preferida). Para efectos de corrección e interpretación, se siguió la pauta que se presenta a continuación:

1. Las alternativas “a” se corresponden con la cultura orientada al poder; las “b” con la cultura orientada al rol; las “c” con la cultura orientada a la tarea; y las “d” con la orientada a las personas.
2. Para obtener la cultura actual, se sumó la calificación de las repuestas “a” y se dividió entre (15) quince, obteniéndose el rango promedio de su preferencia (en un valor de 1 a 4).
3. Se repitió el proceso para los literales restantes “b”, “c” y “d”.
4. Para obtener la cultura preferida, se repitió el proceso descrito en los numerales (2) y (3).

5. Se obtuvieron rangos separados de las tipologías culturales para cada sujeto y se analizaron comparativamente los resultados obtenidos.

Instrumento 2. Escala de propiedades motivantes del puesto (modificada por Calzolaio y Guerra, 1994), está conformada por treinta y seis (36) ítems. A través de éste se operacionalizan los criterios objeto de investigación, mediante la formulación escrita de una serie de afirmaciones que describen las labores realizadas diariamente en el puesto de trabajo que se desempeña. Los docentes debieron seleccionar la alternativa de respuesta más ajustada a su realidad laboral. Para efectos de corrección e interpretación, el parámetro fue la sumatoria de los valores de la escala (1 al 5) representada por cinco categorías (nunca, rara vez, a veces, generalmente y siempre):

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

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

En cuanto al instrumento de cultura organizacional, los resultados de la validación en el contexto universitario fue efectuada por cinco jueces, con una prueba piloto de diez sujetos, lo que permitió mantener el número original de ítems, modificándose la redacción y semántica de algunos, a saber los números: seis (6), en las alternativas a y b; catorce (14), en la alternativa c; y quince (15) en la alternativa d. Asimismo se adaptaron las instrucciones y se introdujo un ejemplo, con el propósito de facilitar su comprensión.

La confiabilidad obtenida se calculó a través del Coeficiente Alpha de Crombach, y se aplicó a cada subescala del instrumento en el estudio realizado. Los resultados obtenidos revelaron un nivel de confiabilidad aceptable:

- a) Poder = 0,81. Expresó homogeneidad y alta consistencia entre los elementos del constructo, lo que permite que la interpretación haya sido inequívoca;
- b) Rol = 0,58. Constituyó un constructo heterogéneo, tal vez más ajustado a la predicción del criterio de heterogeneidad de la cultura;
- c) +Tarea = 0,64. Apuntó a la homogeneidad del constructo medido;

- d) Persona = 0,68. También manifestó homogeneidad del constructo medido por cada subescala de tipología cultural.

En relación con el instrumento de propiedades motivantes del puesto, realizado por Calzolaio y Guerra (1994), el análisis realizado en Venezuela mostró validez de contenido mediante juicio de expertos. En cuanto a la confiabilidad por el coeficiente Alfa de Crombach fue de 0,88 y el coeficiente de División por mitades de 0,70. Posteriormente, se reportó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,85 en una muestra de 10 sujetos, objeto de estudio, lo cual confirmó que la prueba resulta confiable para efectos de esta investigación.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

En cuanto a la cultura organizacional actual y preferida

A continuación se presenta en el cuadro 3 un resumen de los estadísticos descriptivos de estas variables, considerando dos aspectos con respecto a la cultura organizacional: la cultura actual y la preferida.

Cuadro 3.

Resumen de estadísticos de tendencia central de la variable cultura organizacional

Tipología Cultural	Media	Mediana	Posición	
Poder	actual	1.78	1.80	4
	preferida	3.35	3.57	1
Rol	actual	2.43	2.40	3
	preferida	2.40	2.33	3
Tarea	actual	2.96	3.10	1
	preferida	1.84	1.73	4
Persona	actual	2.83	2.70	2
	preferida	2.42	2.40	2

En general puede afirmarse que, según la percepción en orden de importancia de los docentes universitarios, la tipología cultural que predomina en primer lugar, en la actualidad es la que está orientada a la Tarea, mientras que en términos de preferencia predomina la cultura orientada al Poder. En segundo lugar, en la actualidad y en términos de predilección, está la cultura ubicada hacia la Persona. En tanto que en tercer lugar se ubica la tipología cultural orientada al Rol y en último lugar la cultura organizacional orientada al Poder en la actualidad y la cultura situada hacia la Tarea según sus preferencias personales.

EN CUANTO A LAS PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO

Se observa en el cuadro 4 la distribución de las propiedades motivantes del puesto de trabajo, atendiendo a los nueve componentes estudiados en la teoría de Hackman y Oldham.

Cuadro 4.

Distribución de las propiedades motivantes del puesto de trabajo

Propiedades motivantes del puesto de trabajo	Promedio	Porcentaje (%)	Nivel de Importancia
Variedad de habilidades	17.35	13	2
Identidad de la tarea	19.80	14	1
Trascendencia de la tarea	14.20	11	7
Autonomía	6.35	5	9
Retroalimentación	16.42	12	3
Relaciones con otros	15.43	12	5
Oportunidades de amistad	15.55	12	4
Satisfacción	14.90	11	6
Calidad de vida laboral	13.25	10	8

Este cuadro muestra la distribución numérica y porcentual de la percepción subjetiva de los docentes universitarios en relación con los atributos relativos al puesto de trabajo que desempeñan en la actualidad. Se puede afirmar que en orden de importancia, atendiendo a las respuestas dadas por los docentes, los componentes motivantes del puesto que se matizan son: identidad de la tarea con un 14%; variedad de habilidades con un 13%; retroalimentación, relaciones con otros y oportunidades de amistad con un 12% cada una;

satisfacción y trascendencia de la tarea con un 11% cada una; calidad de vida laboral con un 10% y autonomía con un 5%.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en cuanto al puntaje utilizado como patrón referencial para determinar el nivel de motivación.

Cuadro 5.

Puntaje obtenido de las propiedades motivantes del puesto de trabajo

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

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

En cuanto a la tipología cultural y las propiedades motivantes del puesto

A continuación en el cuadro 6, se presenta el tipo de cultura (actual y preferida) según los docentes universitarios del IMPM de acuerdo con el nivel de motivación de sus puestos de trabajo.

Cuadro 6.**Distribución de los docentes por tipología cultural y nivel de motivación**

Tipología Cultural		Nivel de motivación del puesto de trabajo					
		Bajo		Medio		Alto	
Poder	actual			1	2,5%		
	preferida			30	75%	3	7,5%
Rol	actual			1	2,5%	1	2,5%
	preferida					1	2,5%
Tarea	actual			26	65%	3	7,5%
	preferida			1	2,5%	1	2,5%
Persona	actual			7	17,5%	2	5%
	preferida			2	5%	1	2,5%

De la distribución de frecuencia anterior se desprende que el 65% de los docentes encuestados perciben que existe una tipología cultural orientada a la tarea y que se ubican en un nivel medio de motivación con respecto a sus puestos, al igual que una minoría de 17,5% que perciben que su cultura está orientada a la persona. Así mismo, se muestra que, en sujetos con un nivel de motivación alto en sus puestos de trabajo, el 7,5% opina que la cultura organizativa que predomina es la que está orientada a la tarea; un 5% orientada a la persona y un 2,5% orientada al rol. Asimismo, en términos de preferencia, se inclina una mayoría de 75% por una tipología cultural orientada al poder y una minoría de 5% por una cultura orientada a la persona, seguida de una preferencia cultural orientada al rol y a la tarea. Del mismo modo, se observa que, con un nivel de motivación alto en su trabajo, la preferencia sigue siendo con un 7,5% por una cultura orientada al poder, aunque otro 7,5% de los sujetos divide su preferencia en forma proporcional, entre una cultura orientada al rol, la tarea o la persona.

ANÁLISIS INFERENCIAL

RELACIÓN DE LAS PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO VS. LA CULTURA ACTUAL Y LA CULTURA PREFERIDA

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

Seguidamente se presenta en el cuadro 7, el resumen de los resultados estadísticos. En éste puede observarse que el nivel de confianza es de 0,05; el valor de F indica que la diferencia de medias y la distribución de grupos en la actualidad, es significativa. A diferencia de la tipología preferida que mostró diferencias significativas sólo con las que están orientadas al rol y a la persona, vale decir que el nivel de motivantes del puesto ejercido por los docentes (IMPM) influye en la percepción de la tipología cultural existente.

Cuadro 7.

Relación entre la variable independiente: cultura organizacional (actual y preferida) y la variable dependiente: propiedades motivantes del puesto

Variable	Relación	Resultados
Cultura organizacional actual		
Poder	Significativo	F (19,40)= 2,83 (P<0,05)
Rol	Significativo	F (19,40)= 5,08 (P<0,05)
Tarea	Significativo	F (19,40)= 2,25 (P<0,05)
Persona	Significativo	F (19,40)= 10,67 (P<0,05)
Cultura organizacional preferida		
Poder	No Significativo	F (19,40)= 0,65 (P<0,05)
Rol	Significativo	F (19,40)= 0,65 (P<0,05)
Tarea	No Significativo	F (19,40)= 9,38 (P<0,05)
Persona	Significativo	F (19,40)= 7,74 (P<0,05)

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para Kast y Rosenzweig (1996), la cultura organizacional es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad comparten, y pueden contribuir al éxito organizacional a largo plazo, guiando el comportamiento al dar significado a las actividades. En este contexto, fue relevante conocer la percepción de los miembros de la organización educativa objeto de estudio. Por un lado, para conocer su percepción acerca del comportamiento actual de la organización y por otro lado, el comportamiento que preferirían desarrollar a la luz de la teoría organizacional de Harrison. En este orden de ideas, se destacan las siguientes interpretaciones, atendiendo a la revisión de los resultados y a los objetivos planteados:

1. En cuanto a las características de la cultura organizacional del IMPM, según la percepción de los docentes encuestados en la Sede Central, se puede afirmar que existe un predominio de la tipología cultural orientada a la Tarea, según la Teoría de Harrison. Esto permitiría deducir que las actividades realizadas por estos individuos son evaluadas en términos de sus contribuciones a los logros o metas institucionales. Se trata entonces de una cultura en la que básicamente se desarrollan roles eficaces, capaces de romper con las normas establecidas para alcanzar las metas propuestas, en el caso de que éstas que resulten no funcionales. Tal como lo señala Handy, citado por Saunders (1991), se trata de una tipología cultural en la que el equipo tiene relevancia estratégica y en la que el conocimiento constituye la plataforma legítima para todo individuo que ejerza autoridad.

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

Cabe destacar que la tipología cultural tiene efecto sobre la efectividad de esta organización, dado que para Saunders (1991) el proceso de toma

de decisiones, uso de los recursos humanos y aprovechamiento del medio es determinado por ésta, aunque advierte que en la mayoría de las organizaciones no existe un encaje perfecto con ninguna de las tipologías.

2. Con respecto a las características organizacionales que se desprenden de la preferencia de los sujetos de la muestra en la Sede Central del IMPM, se obtuvo que, de acuerdo con la tipología de Harrison, se inclinan mayoritariamente, por una ideología orientada al Poder y, en segundo lugar, a la cultura orientada a la Persona. De lo anterior se deduce entonces que los docentes encuestados, como líderes en sus funciones de gestión y coordinación, ejercerían una influencia determinante en el proceso de toma de decisiones y un control absoluto sobre el personal que se encuentre en condición de subordinación de acuerdo con la estructura organizativa, lo cual reduce las oportunidades para lograr el crecimiento personal y el desenvolvimiento independiente para las metas organizacionales. Llama la atención esta preferencia por cuanto para Handy (citado por Saunders, 1991) se trata de elementos distintivos de organizaciones familiares recién creadas, pero además de instituciones competitivas y aprensivas de un medio, lo que contrasta con la institución objeto de estudio, cuyo acervo histórico data de más de cinco décadas.
3. En relación con las propiedades motivantes del puesto de trabajo, según los docentes en estudio pertenecientes al IMPM, se determinó que los puestos de trabajo son considerados, mayoritariamente, como de mediana importancia; aunque se observó la presencia de un grupo minoritario de individuos que lo perciben altamente motivante, pero ninguno con motivación deficiente; es decir, que se mueve en grados de motivación media y alta. Por consiguiente, se deduce que el nivel de exigencia del puesto es básicamente moderado en términos de desempeño, aunque pudiera llegar a ser alto.

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

De los resultados obtenidos puede inferirse que el nivel de motivación de los docentes universitarios, a pesar de ubicarse en una escala media, gracias a la sumatoria de los porcentajes obtenidos en los factores variedad de habilidades, identidad de la tarea y trascendencia de la tarea, se aproxima a un 38% del total de las propiedades estudiadas las cuales, a juicio de Robbins (1999), constituyen características que clasifican a un puesto de trabajo como importante, valioso y útil. No obstante, el porcentaje alcanzado por el factor autonomía, hacen presumir que el sentimiento de responsabilidad por los resultados de su actividad laboral es bastante reducido, quizás porque se trata de una estructura organizativa matricial u organización en grid caracterizada por un sistema dual de autoridad, en el cual existe duplicidad de supervisión, y debilitamiento de la coordinación vertical; y adicionalmente obedece a un proceso de interdependencia entre las unidades existentes en la institución, de tal forma que el grado de responsabilidad y la toma de decisiones pueden afectarse continuamente.

Al describir el nivel de motivación laboral, se distingue a un docente universitario que, obviamente, desarrolla su labor mediante la ejecución de sus habilidades y talentos, lo cual le permite obtener resultados tangibles que a su vez le proporcionan información acerca de su rendimiento y productividad. Asimismo, es un profesional que requiere de otros compañeros para complementar su trabajo, pero también para establecer relaciones informales. No obstante, las propiedades establecidas en cualquier puesto de trabajo conforman la base de la motivación interna del trabajo, pero es el comportamiento de los individuos en el ejercicio de su rol el que va a determinar lo que va a producir, aunque no hay que obviar la influencia de otros factores intrínsecos y extrínsecos presentes en el contexto laboral que van a incidir en sus procesos de adaptación e integración organizacional.

4. Al comparar las tipologías culturales encontradas en el IMPM, se confirmaron las hipótesis planteadas por cuanto existen diferencias significativas entre la cultura actual y la preferida. Mientras que en la actualidad tiene preeminencia la tipología cultural orientada a la Tarea, los docentes seleccionan aspectos característicos de una cultura, eminentemente orientada al Poder. De hecho, cuando se mide el nivel de importancia cultural, se evidencia que la cultura orientada a la Tarea es la que más se ajusta a lo que sucede en la institución y la que menos

se ajusta es la orientada al Poder. Hay aquí una diferencia de la medición realizada para conocer su grado de preferencia cultural, la cual arrojó un predominio de la cultura orientada al Poder y en último lugar se ubicó la tipología orientada a la Tarea.

De allí se deduce que pareciera que esta institución educativa presenta cierto grado de incompatibilidad en el ámbito de adaptación e integración, porque la investigación muestra que, en materia de cultura organizativa, está considerablemente alejada de las necesidades y expectativas de la mayoría de los docentes encuestados, quizás porque los objetivos de estos docentes sean más personales relativos a su desarrollo profesional, que organizacional e incluso inherentes a la dependencia a la cual esté adscrito. En este sentido, valdría la pena revisar la efectividad de la cultura organizativa sobre el logro de los objetivos individuales e institucionales existentes, ya que para Schein (1990) la cultura representa el conjunto de presunciones básicas desarrolladas y aprendidas en la experiencia grupal en el seno de una comunidad que permite que el integrante de una organización se enfrente a los problemas de adaptación interna y supere los riesgos del entorno, lo cual puede favorecer el desarrollo de estrategias conducentes a alcanzar el éxito organizacional.

Por consiguiente, si no se comparte en su esencia la cultura de una organización, ¿cómo puede encaminar a sus miembros hacia el logro de las metas, sean estas de carácter institucional o individual? González López (2001), afirma que una cultura organizacional será válida en la medida en que logre motivar a sus miembros, es decir, que sea capaz de ser fuente de autoestima y autorrealización; aunque también reconoce que la organización enfrentará dificultades para cumplir la doble misión: alcanzar las metas organizacionales y motivar a sus miembros de manera efectiva. Sin embargo, es interesante acotar que para ambos escenarios, en segundo lugar de valoración, se encontró la tipología cultural orientada a la persona. Sobre este particular, pareciera que en términos generales la cultura de esta institución cuenta con dos de las características primarias que captan la esencia de la organización, según Robbins (1999), a saber: la orientación hacia las personas y hacia el equipo, es decir, que el bienestar individual es fundamental. Este aspecto no predomina en el IMPM.

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

media, perciben que la tipología cultural existente se ajusta a una cultura orientada a la Tarea, aunque un grupo minoritario opina que se trata de una cultura orientada a la Persona. Cabe señalar que los sujetos de la muestra no se inclinaron hacia los elementos de una tipología cultural orientada al Rol específico por lo que se deduce que, culturalmente, de acuerdo con la teoría base, en la actualidad adolece el énfasis en reglas y procedimientos. Igualmente, en el caso de los sujetos con un nivel de motivación alta, la tendencia cultural actual fue hacia la Tarea, y en segundo lugar, hacia la Persona, pero nunca hacia la tipología de Poder. Las preferencias de los docentes, igualmente, se movieron entre el nivel medio y alto de motivación, sólo que la tendencia fue hacia la tipología orientada al poder y minoritariamente hacia el resto de las culturas coexistentes.

En las instituciones existen necesidades grupales e individuales que deben ser integradas y satisfechas, por lo cual algunos autores señalan que su cultura organizacional debe apoyar aspectos motivacionales que propicien el contexto en el cual sus necesidades personales serán satisfechas. Esto, por un lado, determinará el nivel de satisfacción y por otro, la productividad y el rendimiento de la organización.

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

En este orden de ideas, se puede afirmar que existe relación significativa entre la cultura actual y las propiedades motivantes del puesto, lo cual significa que las propiedades motivacionales del puesto del trabajo ejercido por estos docentes en el IMPM están influenciadas significativamente por la tipología cultural existente, a diferencia de la cultura preferida, que mostró diferencias significativas con la tipología orientada al Poder. Es decir, que es débil la influencia de esta tipología cultural con respecto a la motivación que siente el docente en la ocupación de un puesto determinado, aunque pareciera que en términos de preferencias las características culturales de la tipología orientada al rol específico, eventualmente, pudiera ejercer influencia en el grado de motivación derivada de los componentes motivacionales del desempeño ocupacional del docente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

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

En el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM) se encontró que coexisten las tipologías culturales según la teoría de Harrison, predominando una tipología cultural orientada a la tarea, es decir, que se manifestó como la más definida tendiéndose a percibir a las otras tipologías como subculturas, lo cual permitió tener una visión diagnóstica, en la que se señala que la cantidad y calidad del trabajo realizado por los docentes universitarios tiende a depender de su grado de conocimientos o de competencias adquiridas o por desarrollar y en la cual se satisface la necesidad de logro de sus miembros. Por lo tanto, existe preocupación por atender requerimientos de formación de sus miembros en función a las actividades a realizar, mas no en términos de individualidades.

Asimismo, cabe destacar que culturalmente se favorece el establecimiento de metas, asignación flexible de recursos, lo cual promueve la solución de problemas y una rápida adaptación a los cambios, aunque de acuerdo con la tipología de Harrison es difícil de dirigir. No obstante, esta información habría que cotejarla con indicadores de gestión, aunque representa un insumo valioso para efectos de futuros planes de desarrollo de carrera o bien para el establecimiento de estrategias conducentes a fomentar la calidad del sistema de educación superior, a través de una cultura evaluativa.

En cuanto al perfil de motivación del docente universitario del IMPM, se infiere que en general poseen un nivel de motivación laboral medio, por lo cual si se optimizan las dimensiones características del puesto de trabajo de estos profesionales, debe volverse más atractivo y motivante, lo que pudiera incrementar los indicadores de producción intelectual, ya que estarían

teóricamente satisfechos en su contexto laboral, en términos de logro. Sin embargo, existe evidencia de un número minoritario de sujetos con un nivel de motivación alta, por lo que sería importante conocer si esto corresponde a características individuales, o a condiciones motivacionales externas (ascensos, contenido de trabajo o remuneración) o quizás por las condiciones inherentes al puesto o ambiente de trabajo.

De los resultados obtenidos en este estudio, se deduce que existe una relación significativa entre la cultura organizacional actual y las propiedades motivantes del puesto de trabajo y una relación no significativa entre cultura organizacional preferida y el nivel de motivación, derivado de las propiedades del puesto de trabajo ejercido por los docentes universitarios pertenecientes al IMPM, dado que la cultura incluye las percepciones individuales acerca de los componentes motivantes del puesto.

Finalmente, se puede aseverar que la cultura organizacional de esta institución puede actuar como elemento integrador de sus miembros y como directriz orientadora hacia los procesos de cambios y transformación que debe emprender la universidad venezolana; sin embargo, debe atender aquellos aspectos que, por efecto de las características culturales subyacentes a la tradición y a las costumbres, limitan y obstaculizan el desarrollo de la organización y por ende el logro de su misión y el desarrollo de sus miembros.

RECOMENDACIONES

Considerar este estudio, con el propósito de rescatar las fortalezas culturales encontradas, pudiendo entonces, diseñar estrategias conducentes a minimizar las deficiencias encontradas en pro de optimizar los mecanismos que favorezcan el logro de los objetivos tanto de la organización como de los miembros que la integran, en función de su misión y visión. Una estrategia podría estar orientada a revitalizar, mediante un programa educativo, y a fortalecer una infraestructura cultural caracterizada por la participación, la creatividad, el trabajo en equipo y la productividad, sobre la cual se aspira que se desarrolle la institución.

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

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

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

Analizar la posibilidad de generar investigaciones de carácter cualitativo que permitan enriquecer estos resultados, a partir del estudio de sujetos en el ejercicio de sus funciones: docencia, investigación, extensión y gestión, para conocer sus valores y creencias, así como aquello que lo motiva en su desempeño profesional diario, lo cual permitiría comprender mejor este constructo social.

REFERENCIAS

- Álvarez, G. (1998). *Facilitando trabajos de grado*. Trabajo no publicado, Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Ary, D., Cheser, L. y Razavieh, A. (1992). *Introducción a la investigación pedagógica*. (2da. ed.). México: McGraw-Hill.
- Calzolaio, A. y Guerra, M. (1994). *Expectativas de éxito y propiedades motivantes del puesto*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chruden, H. y Sherman, B. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: International Thomson Editores.
- Daft, R. y Steers, M. (1992). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- González López, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3).

- Hax, A. y Majluf, N. (2000). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kast, F y Rosenzweig, J. (1996). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F (1994). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw -Hill.
- Kerlinger, F (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ley de Universidades. (1970). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*. 1.429 (Extraordinario), Septiembre 8, 1970.
- Paquín, M. (1993). *El trabajo*. México: Trillas.
- Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Resolución N° 719, Ministerio de Educación). (1988, Junio 27). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 4.302 (Extraordinario), Junio 27, 1988.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8va. ed.). México: Prentice Hall.
- Saunders, G. (1991). *El comportamiento empresarial*. Bogotá: Legis.
- Schein, E. (1990). *Psicología de la organización*. (8va. ed.). México: Prentice Hall.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de personal*. México: International Thomson Editores.
- Tünnermann, C. (1998). *Transformación de la educación superior; retos y perspectivas*. Heredia, Costa Rica: EUNA.
- Vásquez, I. (1990). *Grupos y empresas*. Barcelona, España: EADA Gestión.