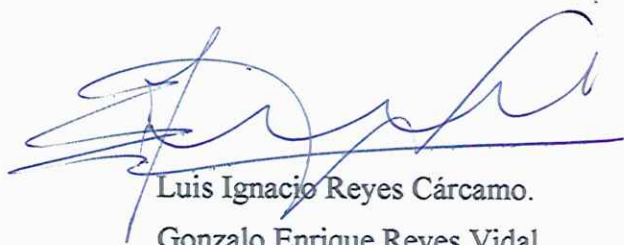


**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE PSICOLOGIA**

**“CONSTRUCCION Y OBTENCION DE EVIDENCIA EMPIRICA EN TORNO A
CARACTERISTICAS PSICOMETRICAS DE UN CUESTIONARIO DE
EVALUACION DE LOS ASPECTOS COMPORTAMENTALES DE LA
RELACION ESTRUCTURA / INDIVIDUO EN ORGANIZACIONES
BUROCRATICAS Y ADHOCRATICAS”.**

Memoria para optar al Título de Psicólogo

Autores:



Luis Ignacio Reyes Cárcamo.

Gonzalo Enrique Reyes Vidal.

Profesor Patrocinante:

Jorge Guajardo Luna.

Profesor Guía Metodológico:

Elisabeth Wenk Wehmeyer.

Santiago, Agosto de 2000.-

Dedico esta memoria a...

Mis padres... por el apoyo y la confianza depositada a lo largo de toda una vida y por inculcarme el valor del estudio.

Florencia ... por compartir tu vida con la mía y enseñarme a ser impaciente.

Gonzalo

Mi madre... por su inmenso amor, esfuerzo y apoyo.

Carla, esposa y amiga ... presente desde siempre.

Luis Ignacio

AGRADECIMIENTOS.

“Detrás de un gran hombre, siempre hay una gran mujer”

Bernard Shaw

“Detrás de dos hombres comunes, siempre hay muchas personas”

Gonzalo y Luis Ignacio

...a todos ellos, nuestro afecto y gratitud.

Adelina Reyes
Alberto Herrera
Andrea Moyano
Andrés Gumucio
Anna Thollander
Anne Marie Oesterheld
Arturo Vergara
Carla Roa
Christian Soto
Claudio Albornoz
Cristina Fernández
Daniel Oróstegui
David Miranda
Edison Leiva
Eduardo Molina
Elisabeth Wenk
Equipo C.O.D.A. Cerro Navia
Fernando Aguirre
Fidel Toro
Florencia Herrera
Francisca Ortega
Gabriel Reyes
Gilberto Roa
Graciela Gómez
Guillermo Vidal
Haydeé Burgos
Hugo Ahumada
Hugo Valdés
Isabel Toledo
Jean Pierre Salinas
Jorge Guajardo
José Bitrán
Juan Hurtado
Juan Carlos Oñate
Juan José Hinojosa
Juan Pablo Díaz

Liro Reyes
Lorena Gallegos
Lorena Gálvez
Luis Araya
Luis Juan Carlos Reyes
Marcela Ríos
Marcia Escobar
Marco Antonio Iglesias
Marco Guzmán
María Eugenia Brante
María José Reyes
María Pilar Hernández
Mariana Chamorro
Marta Gómez
Marta Soto
Matías Brito
Nelson Rodríguez
Olga Cecilia Cárcamo
Olga Solís de Ovando
Pablo Pino
Pamela Henríquez
Patricia González
Patricio Luengo
Pedro Palacios
Raúl González
Rebeca Vidal
Renato Brito
Rino Brito
Rodrigo Rodríguez
Ruby Rojo
Ruth Sánchez
Segundo Figueroa
Sergio Pizarro
Teresa Reyes
Verónica Barria
Víctor Rubilar

INDICE GENERAL

| | Página |
|--|---------------|
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 4 |
| 2.1 Antecedentes Generales de las Organizaciones | 4 |
| 2.1.1 El Concepto de Organización | 4 |
| 2.1.2 La Organización en el Modelo de Sistemas | 5 |
| 2.2 El Concepto de Estructura Organizacional a través de la Historia | 7 |
| 2.2.1 La Burocracia | 7 |
| 2.2.2 La Orientación de la Administración de Procesos | 8 |
| 2.2.3 Comparación entre Burocracia y la Orientación de la Administración de Procesos | 10 |
| 2.2.4 El Movimiento de Relaciones Humanas | 11 |
| 2.2.5 Orientación de Recursos Humanos | 11 |
| 2.2.6 La Orientación de Carnegie | 13 |
| 2.2.7 Enfoque de Contingencias: Relaciones entre Variables Situacionales y Estructura Organizacional | 14 |
| 2.3 Hacia una Conceptualización de la Estructura Organizacional | 16 |
| 2.4 Dimensiones de la Estructura Organizacional | 18 |
| 2.5 Funciones de la Estructura Organizacional | 26 |
| 2.6 Determinantes de la Estructura Organizacional | 27 |
| 2.7 Tipos de Estructuras | 30 |
| 2.8 Estructuras Organizacionales Mecánicas y Orgánicas | 33 |
| 2.8.1 Estructuras Organizacionales Mecánicas | 34 |
| 2.8.2 Estructuras Organizacionales Orgánicas | 37 |
| 2.9 La Relación Estructura – Individuo | 43 |
| 2.10 Variables Comportamentales Asociadas a la Relación Estructura – Individuo | 45 |
| III. OBJETIVOS | 54 |
| 3.1 Objetivo General | 54 |
| 3.2 Objetivos Específicos | 54 |
| IV. METODOLOGÍA | 55 |
| 4.1 Tipo de Investigación | 55 |

| | | |
|------------|--|----|
| 4.2 | Hipótesis | 55 |
| 4.3 | Definición de Variables | 56 |
| 4.3.1 | Continuo Mecánico – Orgánico | 56 |
| 4.3.2 | Variables del Instrumento | 57 |
| 4.4 | Colectivo y Muestra | 65 |
| 4.4.1 | Definición del Colectivo | 65 |
| 4.4.2 | Definición de la Muestra | 65 |
| 4.4.3 | Variables de Muestreo | 65 |
| 4.5 | Desarrollo de la Investigación | 66 |
| 4.6 | Descripción del Cuestionario de Evaluación del Comportamiento de Individuos que Trabajan en Organizaciones Burocráticas y Adhocráticas | 68 |
| 4.6.1 | Objetivo del Instrumento | 68 |
| 4.6.2 | Aspectos Formales y Descripción de Ítemes | 68 |
| 4.6.3 | Distribución de Ítemes por Variable | 68 |
| 4.6.4 | Forma y Duración de la Aplicación del Instrumento | 69 |
| V. | RESULTADOS OBTENIDOS | 70 |
| 5.1 | Descripción de la Muestra | 70 |
| 5.1.1 | Descripción de la Muestra Utilizada durante la Primera Etapa | 70 |
| 5.1.2 | Descripción de la Muestra Utilizada durante la Segunda Etapa | 73 |
| 5.2 | Estimación de la Validez del Instrumento | 73 |
| 5.2.1 | Validez de Contenido | 73 |
| 5.2.2 | Validez de Constructo | 76 |
| 5.3 | Determinación de la Capacidad de Discriminación de los ítemes | 79 |
| 5.4 | Segundo Aporte a la Validez de Constructo del Instrumento | 83 |
| 5.5 | Análisis de la Correlación entre Variables | 85 |
| 5.6 | Estimación de la Confiabilidad del Instrumento | 87 |
| VI. | SINTESIS DE PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES | 88 |
| 6.1 | Acerca de los Resultados Obtenidos | 88 |
| 6.2 | Proyecciones y Evaluación Crítica del Estudio | 90 |

| | | |
|---------------------|--|-----|
| BIBLIOGRAFÍA | 94 | |
| ANEXOS | 97 | |
| Anexo 1 | Pauta de Entrevista para Evaluación de Estructura Organizacional | 98 |
| Anexo 2 | Cuestionario de Evaluación del Comportamiento de Individuos que Trabajan en Organizaciones Burocráticas y Adhocráticas | 101 |
| Anexo 3 | Distribución de Ítemes Positivos y Negativos por Variable | 106 |
| Anexo 4 | Ítemes por Variable sujetos a Evaluación de Jueces Expertos | 107 |
| Anexo 5 | Definiciones Conceptuales y Operacionales de Variables Posterior a Validez de Contenido | 118 |
| Anexo 6 | Promedios y Desviaciones Estándar por Variable | 122 |
| Anexo 7 | Promedios y Desviaciones Estándar por Factor | 123 |
| Anexo 8 | Promedios y Desviaciones Estándar por Ítem | 124 |

RESUMEN.-

El presente estudio tuvo por objetivo construir un instrumento que permitiera investigar la relación "estructura organizacional/ comportamiento individual" en el contexto laboral chileno, así como obtener evidencia empírica en torno a las características psicométricas del mismo (confiabilidad, validez de contenido y de constructo). Para dichos fines, se recopilaron los antecedentes teóricos y empíricos relevantes a la estructura organizacional y a la relación estructura/individuo. Posteriormente, se analizaron y seleccionaron aquellas variables que, a nivel individual, diferencian la conducta de los sujetos pertenecientes a organizaciones con estructuras burocráticas y adhocráticas, específicamente, en el continuo mecánico/orgánico. Sobre dicha información, se elaboraron los ítemes mediante los cuales se construyó un cuestionario orientado a medir la dimensión cognitiva de las actitudes presentes en los sujetos a evaluar. El cuestionario constó de 15 variables representadas por 4 ítemes en un total de 60 sentencias, presentadas en una formulación de escala tipo Likert. Se trabajó con una muestra intencionada a la que se accedió por etapas sucesivas, que dio origen a un segmento compuesto por cuatro grupos (74 individuos en total). Los resultados probaron que el instrumento presentaba validez de contenido, pues los ítemes representaban y daban cuenta exhaustivamente de las variables propuestas. Mediante análisis de la validez de constructo, se observó que sólo dos sub-factores del instrumento presentaban la capacidad de discriminar dos grupos-criterio. Igual análisis permite determinar que la mayoría de las variables se encuentran claramente diferenciadas a partir de los ítemes, permitiéndoles adquirir la denominación de factores. Sin embargo, puede apreciarse un regular grado de confiabilidad. A su vez entre sus variables se observa un alto grado de heterogeneidad. Finalmente, se sugieren consideraciones para futuras investigaciones que aborden el tema.

I. INTRODUCCIÓN.

El presente estudio se orienta a la construcción de un instrumento que permita investigar la relación existente entre la estructura organizacional y el comportamiento de los individuos en el contexto laboral, a través de la medición de la dimensión cognitiva de las actitudes presentes en los sujetos a evaluar.

Estudiar esta relación estructura / comportamiento resulta justificable por diversas razones. Primeramente desde un punto de vista teórico, cabe señalar que el interés por la estructura organizacional nace con los estudios de Weber¹, llegando su desarrollo a dominar el campo del análisis organizacional durante la década de los 60 y la primera mitad de la de los 70². Si bien el interés por este tópico aparentemente ha declinado, otros autores contemporáneos, tales como Perrow³, Mintzberg⁴, McKinsey⁵, Gallardo y cols.⁶, McGill y Slocum⁷, Miles y Snow⁸, Galbraith⁹, Jones y cols.¹⁰, Burns y Wholey¹¹ continúan haciendo énfasis en su importancia.

Al respecto, las evidencias recogidas en éstos y otros estudios, dan cuenta de la existencia de diferencias en el comportamiento de las personas en el ámbito laboral, que dependen en gran medida de la estructura de la organización a la que pertenecían. En tal sentido, resulta relevante el clásico estudio realizado por Burns y Stalker¹², quienes luego de evaluar a más de una docena de industrias del Reino Unido, establecieron la distinción entre dos sistemas opuestos de práctica administrativa, que ellos denominaron “mecánico” y “orgánico”, según el grado de incertidumbre ambiental en que se encontraban insertas dichas organizaciones, los cuales determinaban la existencia de estructuras organizacionales con características mecánicas u orgánicas.

¹ Weber, M. (1947): “The Theory of Social and Economic Organization”. Oxford University Press. Nueva York.

² Hall, R. (1988): “Organizaciones: Estructura y Proceso”. Prentice-Hall. México.

³ Perrow, Ch. (1979): citado en Dessler, G. (1979): “Organización y Administración: enfoque situacional”. Prentice-Hall. México.

⁴ Mintzberg, H. (1991): “La estructuración de las Organizaciones”. Editorial Ariel S.A. Barcelona.

⁵ En Davis, K. y Newstrom, J.W. (1993): “Comportamiento Humano en el Trabajo: comportamiento organizacional”. McGraw-Hill. México.

⁶ Gallardo, A; Camargo, M.A; Magallón, M.T. (1999): “El Rediseño Organizacional y la Organización que Aprende”. Revista Gestión y Estrategia N°15. UAM. México.

⁷ McGill, M. E.; Slocum, J.W. (1994): “The Smarter Organization”. John Wiley & Sons. Nueva York.

⁸ Miles, R. E.; Snow, C.C. (1994): “Fit, Failure and the Hall of Fame”. The Free Press. Nueva York.

⁹ Galbraith, J. R. (1973): “Designing Complex Organizations”. Addison Wesley. Boston;

(1994): “Competing with Flexible Lateral Organizations”. Addison Wesley. Boston.

¹⁰ Jones, R. E.; Jones, K.M; Deckro, R.E. (1994): “Strategic Decision Processes in Matrix Organizations”. Journal of Operations Research.

¹¹ Burns, L. R. ; Wholey, D.R. (1993): “Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks”. Academy of Management Journal.

¹² Burns, T. y Stalker, G.M. (1961): “The Management of Innovation”. Tavistok Publications. Londres.

Con posterioridad a este estudio, múltiples autores¹³ han orientado sus esfuerzos al estudio de la influencia que ambos sistemas (incluida la estructura organizacional que los sustenta y retroalimenta), ejercen sobre la conducta de los trabajadores.

Paralelamente, junto con la existencia de este aval teórico, resulta interesante evaluar el respaldo que estas investigaciones pueden alcanzar en el medio nacional, colaborando con esto a aumentar el caudal de conocimientos en el tema.

Así, se hace necesario considerar la influencia estructural y la necesidad de evaluarla como parte de un cuerpo mayor de conocimientos.

Al respecto, la presente forma parte de una investigación mayor, dirigida por el Ps. Jorge Guajardo, referida a la creación de una batería de instrumentos que permita evaluar el influjo de la organización sobre los sujetos. En tal sentido, resulta innegable la influencia de la estructura organizacional sobre los procesos existentes al interior de la organización, los que tienen directa relación con el comportamiento organizacional que interesa predecir.

En particular, el objetivo general de la presente investigación se orienta a la elaboración de un instrumento que permita cualificar el grado en que varían los comportamientos de los individuos en un contexto laboral, en sujetos que trabajan en organizaciones con estructuras burocráticas y adhocráticas, pertenecientes al sector de servicios, ubicadas en la Región Metropolitana de Santiago, en el continuo que va desde lo más mecánico a lo más orgánico, y validarlo empíricamente.

Para lograr este propósito, el estudio se estructura de la siguiente forma. Primeramente, se presenta el marco teórico que permite comprender el proceso mediante el cual se llega a hablar de Hombre Mecánico / Hombre Orgánico. Así, en su primer capítulo "Antecedentes Generales de las Organizaciones" favorece una primera aproximación y contextualización del tema de estudio. El segundo capítulo, "El concepto de estructura organizacional a través de la historia", presenta la evolución en el tiempo del concepto de estructura en la Teoría Organizacional. En este capítulo se incluyen las visiones de la Burocracia, la Orientación de la Administración de procesos, el Movimiento de Relaciones Humanas, el Movimiento de Recursos Humanos, la Orientación de Carnegie y el Enfoque de Contingencias. En sucesivos capítulos se abordan específicamente el concepto, dimensiones, funciones y determinantes de la estructura organizacional. Posteriormente, se describen los tipos de estructura organizacional profundizando en las características de las estructuras organizacionales burocráticas y adhocráticas. Lo anterior, permite establecer en los capítulos "Relación Estructura / Individuo" y "Variables comportamentales asociadas a la relación estructura / individuo", las características actitudinales y comportamentales expresadas en veintiuna variables que dan cuenta de la mencionada relación.

El diseño del estudio desarrollado es de tipo metodológico, descriptivo, relacional y se lleva a cabo con metodología cuantitativa.

Para ello, se procede a la construcción de ítemes para cada una de las variables seleccionadas, sometiéndolos a validez de contenido mediante el criterio de jueces, lo

¹³ Dessler, G. (1979): Op. cit; Hall, R. (1988): Op. cit; Mintzberg, H. (1991): Op. cit; Khandwalla, P. (1977): "The Design of Organizations". Harcourt Brace Jovanovich. Nueva York.

que permitió realizar la corrección al instrumento y su posterior aplicación piloto.

En forma paralela, se desarrolla una Pauta de Entrevista orientada a determinar las empresas a considerar en la investigación y se aplica a Gerentes y/o Mandos Medios.

Luego de realizada la aplicación experimental del cuestionario a las organizaciones seleccionadas, se analizan los resultados para obtener: evidencias de validez de constructo, grado de discriminación del instrumento, otros aportes de la validez de constructo, y evidencias de confiabilidad. Finalmente se lleva a cabo el análisis cualitativo de los resultados obtenidos y se presentan las conclusiones y proyecciones del estudio.

Cabe señalar que para la presente investigación se ha considerado como perspectiva teórica la proporcionada por la Psicología Social en general, y la Psicología Organizacional en particular: ambas ramas de la Psicología que orientan su estudio al entendimiento de la conducta humana en las organizaciones.

Así mismo, cabe señalar que este estudio no pretende ahondar en los mecanismos mediante cuyo influjo se pueda explicar la relación estructura / comportamiento individual, asumiendo dicho aspecto como un modelo de "Caja Negra".

Finalmente en términos de las proyecciones del estudio, desde nuestra perspectiva, contar con un instrumento que permita evaluar la relación entre la estructura organizacional y la conducta de las personas en el contexto de trabajo, constituye un aporte para el desarrollo del conocimiento y la práctica en el área de la Psicología Organizacional, pudiendo señalarse beneficios concretos a nivel teórico, así como en las áreas de selección y capacitación de personal, con el debido procesamiento metodológico y conceptual.

En tal sentido, puede observarse que los instrumentos utilizados para la realización de procesos de Selección de Personal presentan una rápida saturación en el medio nacional. Luego de haber sido evaluados en una ocasión, la mayor parte de las pruebas psicológicas son fácilmente reconocidas por los postulantes, quienes debido al efecto entrenamiento pueden voluntaria o involuntariamente falsear los resultados de las mismas.

Así, junto con incrementar el acervo de tests psicológicos utilizados en la actualidad, una correcta aplicación del mismo puede servir de ayuda al momento de evaluar y predecir la adecuación de los postulantes al cargo en general y a la organización en particular.

Por otra parte, la programación y diseño de Programas de Capacitación Laboral pueden verse enriquecidos al contar con una herramienta de apoyo que permita obtener previamente un perfil de los educandos, adecuando contenidos y metodologías de acuerdo con el grupo hacia el cual se dirige nuestro accionar.

II. MARCO TEORICO.-

Con el fin de presentar un marco que permita alcanzar una mejor comprensión del proceso por el cual podemos hablar de la existencia de un hombre mecánico u orgánico en las organizaciones, este capítulo se inicia con una exposición general acerca de las características de estas últimas. Posteriormente, se ahondará en sus aspectos de diseño estructural, y en cómo éstos influyen en las actitudes y comportamientos individuales en el trabajo. Si bien no se desconoce la existencia de múltiples determinantes para las actitudes y la conducta de los sujetos en este contexto, para efectos de ésta investigación se ha optado por privilegiar el factor estructural como un punto de partida que permita entender cómo se expresa lo que se ha denominado "Continuo Hombre Mecánico / Hombre Orgánico".

2.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES.-

En primer lugar, se revisará el concepto de organización, para luego analizar las organizaciones como sistemas interactuantes con un entorno¹⁴. Ambas descripciones presentarán elementos que permitirán una mejor comprensión del comportamiento organizacional, especialmente a nivel individual, siendo aplicables a este.

2.1.1.- El concepto de Organización.-

El desarrollo de la sociedad se ha basado en la formación de organizaciones, las que fueron conformadas debido a que los individuos, en forma independiente, no fueron capaces de satisfacer todas sus necesidades y deseos. A continuación se señalan los elementos básicos que describen una organización¹⁵.

Algunas ideas básicas subyacentes al concepto de organización son en primer lugar, la del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. Una segunda característica es el logro de objetivos comunes a través de la coordinación de actividades. Un tercer elemento propio de las organizaciones es la división del trabajo, es decir, para alcanzar más fácilmente los objetivos se requiere que los individuos realicen labores diferentes pero coordinadas. La idea de la división del trabajo está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones. Esta división se puede efectuar a nivel de los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible, entre otras. Un último concepto necesario para comprender la organización es la función integradora, que asegure que todos los elementos estén buscando objetivos comunes. La forma más típica de integración, pero no la única, es la jerarquía de autoridad, que constituye un sistema selecto de

¹⁴ Gibson, J.L. y cols. (1987): "Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso". Interamericana. México.

¹⁵ Schein, E. (1982): "Psicología de la Organización". McGraw-Hill. Madrid; Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

subgrupos o individuos que garantice la coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y, en general, dirigiendo las actividades de cada una de ellas.

Los conceptos previamente descritos pueden resumirse en la siguiente definición de organización propuesta por Edgar Schein:

“La coordinación planificada de las actividades de un grupo para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”¹⁶.

Un aspecto importante de esta definición, es que el objeto de la coordinación son las actividades y no la gente: desde el punto de vista de la organización, basta sólo con enunciar las actividades o roles que se tienen que desempeñar para que el objetivo se logre. Debido a que la organización está caracterizada fundamentalmente por roles y por un manual para su coordinación, existe independientemente de quién esté en ella y puede subsistir aunque se releve a todos sus miembros.

Una organización, tal como ha sido definida previamente, corresponde a lo que se denomina “Organización Formal”, la que se distingue de las organizaciones sociales e informales. Las organizaciones sociales son patrones de coordinación que surgen espontánea o implícitamente de la interacción, sin que esta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos. En cambio, el término organización informal se refiere a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades. Este estudio se ha efectuado utilizando el concepto de organización para referirse a las organizaciones formales, sin desmedro de su aplicabilidad a las organizaciones informales.

2.1.2.- La organización en el modelo de sistemas.-

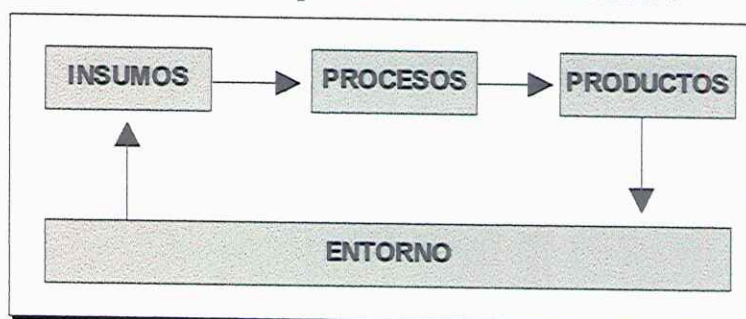
La Teoría de los Sistemas permite describir el comportamiento de las organizaciones, tanto en su interior como en su relación con el exterior o ambiente. Al interior se puede ver cómo y por qué la gente que está en ellas realiza sus tareas individuales y grupales. En su interacción con el ambiente, se pueden relacionar las transacciones entre distintas organizaciones y con otras instituciones. Gibson¹⁷ plantea que es un concepto fundamental el que todas las organizaciones adquieren recursos del medio técnico más amplio del que forman parte y a su vez, proporcionan bienes y servicios que son reclamados por ese medio técnico.

¹⁶ Schein, E. (1982): Op. cit, pág. 14.

¹⁷ Gibson, J.L y cols. (1987): Op. cit.

En el contexto de la Teoría de los Sistemas, la organización se considera como uno de varios elementos que interactúan en mutua dependencia. El flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir a la organización. En términos simples, la organización toma recursos (insumos) del sistema más amplio (entorno), los procesa y los devuelve en otra forma (productos). En el Cuadro N°1 se exponen los elementos básicos de la organización como sistema.

Cuadro N° 1: "Esquema Básico de un Sistema"¹⁸



Nadler y Tushman¹⁹ entregan los siguientes postulados básicos del Comportamiento Organizacional, desde el punto de vista de esta teoría:

- a) Las Organizaciones son entidades dinámicas: las organizaciones existen a través del tiempo y las actividades que las conforman, son de carácter dinámico.
- b) El comportamiento organizacional existe a múltiples niveles: la conducta organizacional ocurre a nivel del individuo, del grupo, y del sistema organizacional. La conducta que es atribuible a cada uno de estos niveles puede ser identificada y aislada. Al mismo tiempo, estos tres niveles interactúan entre ellos: la conducta del nivel organizacional es afectada por la conducta del individuo, la conducta del nivel grupal es influenciada por los fenómenos de la organización, etc.
- c) El comportamiento organizacional no ocurre en un vacío: las organizaciones están conformadas por componentes tanto sociales como técnicos y por esto han sido consideradas como sistemas sociotécnicos. Esto implica que cualquier tentativa de mirar hacia la conducta debe también tener en cuenta los componentes técnicos de la organización, tales como la naturaleza de la tarea y la tecnología.
- d) Las organizaciones tienen las características de los sistemas sociales abiertos: están formadas por componentes interrelacionados que operan transacciones con un medio ambiente más amplio.

¹⁸ Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

¹⁹ Nadler, D.A. y Tushman, M. (1984): "Organizational Psychology: Readings". Englewood Cliffs N.J. Londres.

- e) Las organizaciones sociales constituyen sistemas: Las organizaciones sociales pueden ser vistas como sistemas sociales con características claras. Se refiere a un sistema como “un conjunto de elementos interrelacionados”; elementos que son interdependientes, así es que los cambios en la naturaleza de uno de los componentes puede llevar a cambios en la naturaleza de los otros componentes.

Desde el punto de vista de la perspectiva social, se observa que la sociedad espera que las organizaciones utilicen de manera efectiva sus recursos para proporcionar ciertos productos necesarios. Queda implícita la suposición que la supervivencia de la organización depende del grado en que satisfaga al sistema más amplio que es la sociedad. La organización dejará de existir cuando deje de contribuir al sistema más amplio del que forma parte; no seguirá contribuyendo cuando sea ineficaz.²⁰

Al asumir que las personas son parte de los recursos con que la empresa cuenta (insumos), es indispensable encontrar la forma más adecuada de aprovechar eficazmente este potencial. Esto se relaciona con la forma en que se distribuyen las tareas (individualmente o en grupos), el liderazgo que se empleará en la dirección de las personas, los mecanismos de control, etc.

2.2. EL CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA HISTORIA.-

A continuación se expondrán los principales aportes vertidos en la literatura relacionados con el concepto de estructura organizacional, por cuanto ésta es una de las formas mediante la cual puede ser influenciado y modificado el comportamiento de las personas en las organizaciones. Se hará un énfasis especial en las ideas planteadas por Pradip Khandwalla²¹, por cuanto permitirán comprender mejor, desde una perspectiva histórica, cómo han operado las organizaciones y han sido definidas las estructuras organizacionales, para con posterioridad hacer alusión específica a las estructuras burocráticas y adhocráticas, elementos base para el presente estudio.

2.2.1. La Burocracia.-

Los hombres han tenido ideas acerca de las organizaciones y su administración desde tiempos inmemoriales, sin embargo, un estudio más sistemático del tema se inició con el origen y auge del capitalismo, que a partir del siglo XIX se convirtió en la institución dominante en Europa y Estados Unidos, propiciando que lo empresarial se volviese asunto de los economistas.

²⁰ Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

²¹ Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

No obstante lo anterior, el verdadero desarrollo de la Teoría Organizacional comenzó este siglo gracias al aporte del sociólogo alemán Max Weber²², quien en 1910 describió la burocracia como la forma “ideal” de organización, particularmente útil para esa sociedad que aumentaba su dependencia de instituciones inadecuadas e insuficientes para satisfacer sus necesidades y, en la cual, la competencia tecnológica cobraba mayor importancia. Dentro de su concepción, “ideal” no se refería a la perfección sino que aludía a la pureza de la forma abstracta de burocracia, distinguiéndola de su manifestación cotidiana.

Para Weber, en términos simples, la Burocracia era un diseño estructural caracterizado por la división del trabajo en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas, basada en la especialización funcional; con una jerarquía de autoridad bien definida; gran formalización, con un reglamento que abarcaba los derechos y deberes de las personas que llenaban los puestos y un sistema de procedimientos para hacer frente a las situaciones laborales; naturaleza impersonal; decisiones del empleo basadas en los méritos; posibilidad de seguir una carrera; y, separación neta entre trabajo en la organización y vida personal.²³

En síntesis, al hacer referencia a la estructura de las organizaciones, Weber la definió como burocrática en la medida en que su comportamiento fuese predecible o estuviese predeterminado, o sea normalizado.²⁴

2.2.2. La Orientación de la Administración de Procesos.-

Tanto el pensamiento administrativo como los patrones mediante los cuales se analizaba la administración continuaron evolucionando gracias a los estudios de nuevos autores. Entre estos, y contemporáneo a Weber, se encuentra Henri Fayol²⁵, ejecutivo francés que en 1916, sugirió la necesidad de sistematizar la administración en su totalidad, pues para él constituía un instrumento indispensable, que permitía implementar estructuras apropiadas para lograr los objetivos de las empresas, fuesen o no de negocios. Señaló que el dominio de la administración contemplaba los procesos de planificación y pronóstico, organización, control, coordinación y dirección. Así mismo, planteó que el diseño de estas funciones era sustancialmente el diseño de la organización.

²² Weber, M. (1947): Op. cit.

²³ Dessler, G. (1979): “Organización y administración: enfoque situacional”. Prentice-Hall. México.
Robbins, S. (1987): “Comportamiento Organizacional”. McGraw-Hill. México.

²⁴ En Khandwalla, P. (1977): Op. cit;

Mintzberg, H. (1991): Op. cit.

²⁵ Fayol, H. (1949) : “General and Industrial Management”: citado en Dessler, G. (1979): Op. cit.

Khandwalla²⁶, refiriéndose tanto a Weber como a Fayol, sostiene que parecen ver a la organización como una especie de máquina, la que con un diseño adecuado alcanzará eficientemente sus objetivos.

Otro de los fundadores de los principios modernos de la escuela de administración es Taylor²⁷, quien creía que la esencia de la administración consistía en tomar a los individuos y grupos para configurar las actividades organizacionales. Para ello, enfatizó la planificación como una función administrativa y separó el trabajo mental del trabajo manual. Su aproximación, en términos prácticos, consistió en estudiar las operaciones, observarlas y experimentar cuidadosamente. A partir de ello, determinó cuatro principios de una administración científica, por los cuales las operaciones podían ser realizadas óptimamente, y enunció los seis principios de una buena administración.

En esta misma época, Mary Parker Follet²⁸, adelantándose al pensamiento de su época, plantea los siguientes principios de la administración:

1. Las personas responsables deben estar en contacto directo, sin importar su posición en la organización. Al señalar que la comunicación horizontal es tan relevante como la jerárquica, se anticipa al Estilo Orgánico de Administración descrito posteriormente por Burns y Stalker.
2. Los individuos deben estar involucrados en las políticas o decisiones mientras éstas se están formando y no necesariamente al momento de verse afectados. Principio mediante el cual, anticipa el Movimiento Participativo de Administración.
3. En una situación decisiva, todos los factores tienen que estar relacionados y las interrelaciones deben ser tomadas en cuenta, anticipándose a los teóricos sistémicos.
4. En la medida que exista mucha gente contribuyendo a la toma de una decisión, el concepto de responsabilidad última es una ilusión. La autoridad y responsabilidad deben derivar de la real función a desempeñar, no de la jerarquía. A través de lo cual se anticipa a la Administración Orgánica.

Sin embargo, una expansión del número de principios de administración vienen con el Coronel L. Urwick²⁹, quien reunió un gran número de principios bajo cada una de las funciones administrativas de Fayol. Sus supuestos se fundaron en la creencia que una estructura lógica, basada en principios de administración, era mejor para la eficiencia en operaciones

²⁶ Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

²⁷ Taylor, F.W. (1970): "Management Científico". Oikos-Tau. Barcelona.

²⁸ Parker Follet, M. (1918): "The New State: Group Organization the Solution of the Popular Government": citado en Robbins, S. (1994): Op.cit;

Parker Follet, M. (1924): "Creative Experience": citado en Dessler, G. (1979): Op. cit.

²⁹ Urwick, L. (1937): "Papers on the Science of administration": citado en Dessler, G. (1979): Op. cit.

así como en su moral, que una gobernada por personalidades e idiosincrasias personales.

Desde una perspectiva histórica, el desarrollo de estas ideas resulta importante. Sus autores se encontraron entre los primeros en desarrollar conceptos que a futuro fueron útiles en la teoría organizacional, tales como esfera de control, diferentes tipos de departamentalización, las funciones esenciales de administración, separación de funciones de staff y de línea. Tampoco puede desconocerse su aporte en términos que la idea de organizarse para el alcance eficiente de las metas de la organización es poderosa desde el punto de vista del diseño de las organizaciones, pero que también ha sido atacada como ampliamente negligente con el factor humano en éstas.³⁰

2.2.3. Comparación entre la Burocracia y la Orientación de la Administración de Procesos.-

Khandwalla³¹ realiza un análisis comparando ambas orientaciones desde diferentes perspectivas y señala que al momento de plasmar un modelo de ser humano, en las dos se observa un tinte racionalista en que éste es tomado como un ente razonable que acepta la eficiencia organizacional adaptándose sólo si se le explica adecuadamente la forma de alcanzarla. Asumen que llegará a aceptar la rutinización del trabajo, las órdenes de sus jefes y que se cambiará de sección si es necesario para que la organización logre sus objetivos. No consideran un reporte real de la personalidad como la riqueza del impulso vital de una persona, su percepción de realidad, o su necesidad de una estructura.

Sostiene asimismo que mientras que varios teóricos de la administración de procesos, especialmente Fayol, Follet y Barnard, muestran algún entendimiento del elemento humano en una organización, la escuela burocrática se une a la que ha sido la perspectiva funcional estructural en sociología, operando con supuestos muy inocentes acerca de la naturaleza humana. Sólo unos pocos, entre los que se cuenta Phillip Selznick³², tomaron en consideración el problema de explorar cómo los seres humanos de una organización en esencia impersonal pueden responderle. Ambos movimientos parecen contentarse con un estereotipo común de la persona promedio razonable, automotivada, y rápidamente adaptable a los premios y sanciones.

En lo que respecta a variables de diseño estratégico, tanto la Burocracia como la Administración de Procesos enfatizan el aspecto estructural de las organizaciones, en el que se cuentan elementos tales como jerarquía de autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales de rol,

³⁰ Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

³¹ Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

³² Selznick, P.H. "Foundations of Theory of Organization": citado en Dessler, G (1977): Op. cit.

departamentos, delegación de autoridad, etc., sin que ninguna aborde particularmente procesos organizacionales.

A excepción de algunos teóricos como Selznick, Follet y Barnard, existe una concepción maquinal de las organizaciones y, posiblemente una creencia de que sólo si pudiera construirse una estructura perfecta, se daría un proceso organizacional exento de problemas.

Para Khandwalla, existe una diferencia sutil pero importante entre ambos modelos respecto de las metas organizacionales. Mientras Weber delineó el diseño de la Burocracia, pensando inicialmente en organizaciones de servicio público, el foco de la administración de procesos fue claramente la empresa de negocio y su meta fue eminentemente la administrativa, no la social o de servicio público. Esto último no desconoce que una buena cantidad de ideas de los autores de los principios de administración provienen de su estudio de organizaciones tradicionales militares o religiosas.

Los investigadores de la burocracia, al igual que los de la administración de procesos se han ido desplazando hacia una visión comparativa y contingente de las organizaciones.

2.2.4. El Movimiento de Relaciones Humanas.-

En 1930, a partir de los estudios de Elton Mayo y Dickinson, surge el Movimiento de Relaciones Humanas, el cual destaca la importancia de las relaciones humanas en el trabajo y critica los aspectos inhumanos de los conceptos vertidos por Weber y Fayol. Con este movimiento, se comienza a estudiar la forma en que los procesos de grupo afectan a la motivación y productividad.³³

Las principales contribuciones de la Orientación de Relaciones Humanas a la Teoría Organizacional se refieren al énfasis otorgado al factor humano, además de haber desarrollado importantes nociones para el diseño organizacional. Estas se expresan en los estudios de Rensis Likert, quien a mediados de los años 50, describió cuatro modelos de diseño organizacional: Autoritario, Benevolente-Autoritario, Consultativo y Participativo. Estos modelos abarcan importantes funciones organizacionales tales como liderazgo, comunicación, motivación, interacción e influencia, toma de decisiones, establecimiento de metas y control.

2.2.5. Orientación de Recursos Humanos.-

En forma paralela a los trabajos de Likert, Douglas Mc Gregor y Chris Argyris presentaron sus modelos de organizaciones deseables en el que las necesidades humanas podrían ser plenamente satisfechas logrando un

³³ Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

mejor aprovechamiento del potencial humano. En primer lugar, los hallazgos de McGregor³⁴ y sus asociados se basaron en la importancia otorgada a la necesidad de autoactualización explorando en sus implicaciones administrativas y organizacionales.

A diferencia de sus contemporáneos, Mc Gregor enfatizó otro aspecto, al señalar que la organización tradicional con cargos altamente especializados, la toma de decisiones centralizada y las comunicaciones de arriba hacia abajo, no era producto simplemente de la necesidad económica sino más bien un reflejo de ciertos supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, incorporándolos como determinantes de la estructura. Supuestos íntimamente relacionados con sus famosas Teorías "X" e "Y".

Como consecuencia práctica de la Teoría Y, según la cual todos los hombres tendrían el potencial de buscar y aceptar responsabilidades, McGregor propuso la administración por objetivos, sistema bajo el cual el subordinado asume la responsabilidad de fijar sus propios objetivos, con la ayuda y colaboración -no supervisión- del superior, y en el cual los superiores conservan y ejercen su autoridad, posterior a una completa discusión con los subordinados.

Argyris³⁵ por su parte, argumentó que en las organizaciones formales modernas el recurso humano había sido desperdiciado, señalando que a través de sus principios de especialización, jerarquía y controles impersonales, la organización frustraba sus necesidades individuales de madurez, autonomía, responsabilidad, y de ejercitar de sus talentos como seres humanos; llegando a sugerir la administración participativa, y la ampliación del trabajo individual como dos formas de salir de esta dificultad.

Herzberg³⁶, otro psicólogo estudioso del tema de la motivación, sugirió que existía una diferencia fundamental entre los efectos que factores intrínsecos y periféricos al trabajo tenían en la motivación humana. Entre los primeros, señaló cuánto cambiaba el trabajo, el grado de reconocimiento que uno obtenía de él y la posibilidad de avanzar y crecer. Por otra parte, la política de la compañía, su estilo de supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario y la seguridad en el trabajo eran visualizados por él como factores extrínsecos a éste. Llamó a los factores intrínsecos "motivadores" y a los factores extrínsecos "factores de higiene", clamando reconocimiento al hecho que la presencia de motivadores llevaba a un estado durable de motivación, pero su ausencia no hacía bajar la motivación, mientras que la presencia de factores de higiene no llevaba a un estado durable de motivación y su ausencia podía llevar a la alienación.

³⁴ McGregor, D. (1960): "The Human Side of Interprise". McGraw-Hill. Nueva York.

³⁵ Argyris, Ch. (1964): "Integrating the individual and the Organization": citado en Dessler, G. (1979): Op. cit.

³⁶ Herzberg, F. y cols. (1959): "The motivation to work". John Willey & Sons. Nueva York.

Khandwalla³⁷ sostiene que la Orientación de Recursos Humanos comparte con la Escuela de Relaciones Humanas la tendencia a aspirar a un diseño organizacional que cure todo sin considerar las diferencias tecnológicas, culturales o de circunstancias económicas, creyendo que las buenas intenciones pueden sobreponerse a los conflictos estructurales, lo que conlleva una incapacidad de confrontar algunos de los aspectos beneficiosos del conflicto. Así mismo opina que desde el punto de vista de la administración aplicada, el trabajo de Likert, McGregor, Argyris, Herzberg y sus respectivos asociados y discípulos, ha corregido la visión inhumana de la orientación burocrática y de la administración de procesos, convirtiendo a la motivación humana en una variable estratégica importante en el diseño de organizaciones.

2.2.6. La Orientación de Carnegie.-

La resolución de problemas en los seres humanos, omitida como tema en la orientación anterior, fue explorada por Simon, March y Cyert, todos profesores del Instituto Carnegie de tecnología en Pittsburgh. Entre ellos, Herbert Simon³⁸ a mediados de los años 40, planteó la existencia de una limitación de la racionalidad humana en la toma de decisiones, percepción y habilidades de procesamiento de información.

De particular importancia para su diseño fue la tipología de March y Simon³⁹, acerca de los programas usados por las organizaciones, los que sirvieron básicamente para entender cómo éstas funcionaban bajo situaciones comunes, pues consistían en una secuencia de actividades que generaba una rutina, la cual resolvía dificultades recurrentes minimizando el esfuerzo cognitivo. Al mismo tiempo, constituían un mecanismo de control y de coordinación.

Los programas hacen más predecible el comportamiento humano en una organización, y su importancia radica en el hecho de corresponder a lo psicológico de lo que llamaremos estructura organizacional. En una vista al organigrama de una organización, las posiciones que uno encuentra, pueden estar descritas con un mínimo de roles. Cada uno de ellos es un programa o un set de programas, y cada uno de estos programas es un elemento en el conjunto de programas que describe el funcionamiento de la organización.

Cyert y March⁴⁰, basados en Simon y March, entendieron la toma de decisiones organizacional basándose en lo que llamaron cuasi-resolución de conflictos, como un proceso marcadamente predecible, sobretudo respecto a situaciones recurrentes, debido a que la organización desarrolla “heurísticas” o reglas basadas en experiencias repetidas.

³⁷ Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

³⁸ En Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

³⁹ March, J.; Simon, H. (1958): “Organizations”: citado en Dessler, G. (1979): Op. cit.

⁴⁰ En Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

2.2.7 Enfoque de Contingencias: Relaciones entre Variables Situacionales y Estructura Organizacional.-

A fines de la década de los cincuenta, en estudios organizacionales realizados tanto en Inglaterra como en los Estados Unidos, se concluye la necesidad de un punto de vista "situacional" de la teoría administrativa, según el cual la conveniencia del sistema de organización y administración dependiese de la velocidad de cambio en el ambiente y la tecnología:

"Con el nuevo énfasis en el concepto de sistema se prestó atención a la relación recíproca entre la organización y su ambiente, y se entendió que la empresa y la manera como se administre tienen que ser apropiadas a lo que el ambiente exige de ellas".⁴¹

Una de las primeras investigaciones realizadas sobre el diseño de contingencia fue la de Burns y Stalker en Gran Bretaña, quienes distinguieron entre dos sistemas opuestos de práctica administrativa, dependiendo de ciertos factores extrínsecos, que por lo general se relacionaban con la incertidumbre ambiental, a los que denominaron mecánico y orgánico, concluyendo que:

"si es adecuado un sistema "mecánico" u "orgánico", depende de la naturaleza del ambiente de la empresa".⁴²

Estos autores, demostraron que las formas mecanicistas son más eficientes que las orgánicas en determinadas situaciones. Por ejemplo, cuando las tareas son estables y bien definidas, y los cambios en la tecnología, el mercado y otros elementos del ambiente son mínimos y graduales, la estructura mecanicista parece más eficaz. Por otra parte, las actitudes de los empleados también son un factor de contingencia, ya que si los trabajadores prefieren las tareas rutinarias y la supervisión de otros, o se sienten amenazados por la ambigüedad o la inseguridad entonces la forma mecanicista cubre mejor sus necesidades.

Al respecto, Joan Woodward⁴³ analizó la relación entre el sistema administrativo y la tecnología de un grupo de empresas británicas, llegando a concluir que el sistema orgánico flexible descrito por Burns y Stalker parecía más adecuado para compañías con un sistema de producción por lotes pequeños o en proceso continuo, mientras el sistema clásico mecánico era más adecuado cuando se utilizaba la tecnología de producción en masa. Esta autora obtuvo impresiones generales sobre la relación entre "conciencia de organización" y la tipología propuesta por Burns y Stalker, señalando que una alta conciencia organizacional se correlacionaba generalmente con el sistema mecánico, mientras que su

⁴¹ Dessler, G. (1979): Op.cit, pág 5.

⁴² Burns, T. y Stalker, G.M. (1961): "The Management of Innovation". Tavistok Publications Ltda.; págs 120-122: citado en Dessler, G. (1979): Op.cit, pág 46; citado en Gibson, J.L y cols. (1987): Op. cit.

⁴³ Woodward, J. (1965): "Industrial Organization: Theory and Practice". Oxford University Press. Londres: citado en Dessler, G. (1979): Op. cit.; citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

ausencia indicaba un sistema orgánico de administración en la mayor parte de los casos.⁴⁴

Posteriormente, Lawrence y Lorsch señalaron respecto a la conceptualización de los factores de contingencia en la teoría organizacional, que:

*”...básicamente este enfoque parece estar llevando al desarrollo de una teoría de dependencia, según la cual los procesos y estados internos de la organización dependen de los requisitos externos y las necesidades de los miembros”.*⁴⁵

Estos autores llevaron a cabo una serie de estudios orientados a dilucidar qué tipo de organización era necesaria para hacer frente a diversas condiciones económicas y de mercado⁴⁶. Al respecto, Dessler⁴⁷ señala que buscaban analizar la relación existente entre la incertidumbre ambiental y la estructura interna de las organizaciones y que para ello, en primer lugar, distinguieron en una organización tres subsistemas, sentando como hipótesis que cuanto mayor fuese el grado de certidumbre del subambiente, más formalizada sería la estructura del mismo. En segundo lugar, trabajaron con los conceptos de *diferenciación e integración*, al parecerles que las diferencias de los subambientes podían dar por resultado diferencias correspondientes en la estructura y orientación de cada uno de los tres subsistemas, y que por tanto la organización sería más o menos *diferenciada*.

En un mismo sentido, Hall⁴⁸ predijo que, dependiendo del grado de rutina en las tareas de cada nivel, ocurriría una “diferenciación vertical”, puesto que en un nivel jerárquico más alto, como el que se compone de todos los ejecutivos, sería menos burocrático que un nivel más bajo, no ejecutivo.

Respecto del enfoque de contingencia, Gibson⁴⁹ plantea que puede aplicarse dentro de una misma organización, en donde varios departamentos pueden integrarse de manera diferente según sus necesidades. Por ejemplo, el departamento de investigación puede tener una estructura orgánica, mientras que el departamento de producción puede requerir una estructura mecanicista.

Dessler por su parte, se refiere a la relación entre estrategia, organización y ambiente, al citar la expresión de Chandler: “La estructura sigue a la estrategia”⁵⁰. Este autor encontró que el cambiante ambiente económico

⁴⁴ Dessler, G. (1979): Op. cit.

⁴⁵ Lorsch, J. y Lawrence, P. (1970): “Studies in organizational design”, pág 1: citado en Dessler, G (1979): Op. cit.

⁴⁶ Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967): “Organization and Environment”. Harvard University Press. Cambridge, pág 1.

⁴⁷ Dessler, G. (1979): Op. cit.

⁴⁸ Hall, R. (1962): “Intraorganizational structural variation”. Administrative Science. Quarterly, Vol.7, N°3. Dic: citado en Dessler, G. (1979): Op. cit.

⁴⁹ Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

⁵⁰ Chandler, R.: “Strategic and Structure”: citado en Dessler, G. (1979): Op. cit.

de los Estados Unidos llevaba a las empresas industriales a desarrollar nuevas estrategias, lo cual a su vez exigía nuevas estructuras organizacionales. Al analizar esta afirmación, Dessler señala que "...varios atributos de la estructura de la empresa -como la manera en que está dividida, el grado de especialización o el número de reglas y políticas- se cuentan entre las características principales de la organización que varían con la complejidad, incertidumbre y diversidad del ambiente y la tecnología. En resumen, los cambios del ambiente llevan al desarrollo de estrategias sucesivas, y éstas a su vez necesitan cambios en la estructura organizacional".⁵¹

Dessler plantea que:

*"diferentes tipos de organización son apropiados para diferentes tareas. En un extremo están las destinadas a ejecutar tareas previsibles y de rutina, tales como ensamblar automóviles o llevar la contabilidad, donde lo importante es la eficiencia, y las empresas que tienen éxito tienden a ser "cerradas" y "mecánicas". Estas organizaciones recalcan el cumplimiento de las reglas y el conducto regular, y tienen una división especializada del trabajo y el liderazgo directivo".*⁵²

2.3. HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

Con los estudios de Weber, comenzó el interés por la estructura de las organizaciones, cuyo desarrollo llegó a dominar el campo del análisis organizacional durante la década de los 60 y la primera mitad de la de los 70. Si bien el interés por este tópico aparentemente ha declinado, algunos autores contemporáneos, tales como Perrow, Mintzberg y McKinsey continúan haciendo énfasis en su importancia.

Dada la relevancia del tema y los efectos que tiene su clara conceptualización para nuestro estudio, a continuación presentaremos las definiciones de estructura organizacional encontradas en la literatura privilegiando, en esta síntesis, un criterio que nos acerque a una conceptualización actual del término.

Estructura organizacional es, para Blau:

*"la distribución de las personas en diferentes líneas, entre posiciones sociales que influyen el papel de ella en sus relaciones".*⁵³

Si bien se trata de una definición simple, contiene dos elementos a considerar, tales como la división del trabajo, y el señalar que las organizaciones contienen rangos o jerarquías.

⁵¹ Chandler, R. "Strategic and Structure": citado en Dessler, G. (1979): Op.cit

⁵² Dessler, G. (1979): Op. cit.

⁵³ Blau, P. (1974): "On the Nature of Organizations". John Willey & Sons Inc. Nueva York: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

Meyer y Rowan y Kamens⁵⁴, quienes realizaron sus estudios centrándose en un ambiente universitario más que empresarial, tienen una idea diferente. Ven la estructura como un mito creado por las demandas sociales. De acuerdo a Kamens, consiste en una autodefinición de los efectos que se van a producir sobre los estudiantes, mientras que para Meyer y Rowan está conformada por las prácticas y los procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizacional, institucionalizados en la sociedad.

En el medio nacional, Fernández⁵⁵ define la estructura como:

"la conceptualización de los mecanismos que la organización utiliza para definir, oficializar, institucionalizar y legitimar las conductas de sus miembros (...); la fórmula que permite a las personas saber qué deben hacer, qué no deben hacer y por qué las cosas se hacen de una determinada forma en la organización".

Por su parte para Ranson, Hinings y Greenwood⁵⁶, es:

"un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas".

Con su definición, queda implícito que la estructura define lo que va en ella y es modelada, a su vez, por su contenido.

De acuerdo a Mintzberg⁵⁷,

"la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas".

Según Gibson⁵⁸, estructura se refiere a las relaciones relativamente fijas existentes entre los puestos en una organización.

Por su parte, Hall⁵⁹ analogía la idea de estructura organizacional con la estructura de un edificio, y luego señala que esta relación no es de uno a uno ya que las organizaciones son construidas por las personas que se encuentran dentro de ellas, reafirmando el papel dinámico de la estructura señalado anteriormente por Ranson, Hinings y Greenwood.

⁵⁴ Meyer, J. y Rowan, B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Right and Ceremony". American Journal of Sociology, 83, N°2, (septiembre);

Kamens, D. (1977): "Legitimating Myths and Educational Organizations: The Relationship Between Organizational Ideology and Formal Structure". American Sociological Review, 42, N°2, (abril): ambos citados en Hall, R. (1988): Op.cit

⁵⁵ Fernández, F.(1980): "Un esquema multivariable para el análisis estructural". Apunte Post-Grado Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

⁵⁶ Ranson, S., Hinings, B. y Greenwood, R. (1980): "The Structuring of Organizational Structure". Administrative Science Quarterly, 25, N°1, (marzo): citado en Hall, R. (1988): Op.cit

⁵⁷ Mintzberg, H. (1991): Op. cit.

⁵⁸ Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

⁵⁹ Hall, R. (1988): Op. cit.

En la presente investigación, entenderemos la estructura como el mecanismo mediante el cual la organización define y legitima las conductas de sus miembros con el fin de alcanzar los objetivos organizativos.

2.4. DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

Para el presente estudio es de fundamental interés dilucidar cuales son los elementos de carácter propiamente estructural dentro de una organización, de forma tal que se facilite un análisis de éstos y de la influencia que tendrían sobre los sujetos.

Si bien existe consenso en la conceptualización del término, a medida que se avanza en la investigación teórica relativa a la estructura, pueden evidenciarse dificultades al intentar señalar sus características, puesto que los autores consideran diversos y no siempre coincidentes elementos constitutivos en su análisis.

Con el fin de graficar el nivel de coincidencia y las diferencias de criterios existente al respecto, se hará una reseña de los elementos considerados por distintos autores dedicados al estudio de los parámetros del diseño estructural.

Entre los primeros en prestar atención al tema está Hage⁶⁰, quien señaló como características propiamente estructurales centralización, formalización, complejidad y estratificación, las que varían en su presencia desde muy alta a baja. En 1980⁶¹ reitera estos conceptos y hace referencia a que lo importante es el análisis de estructuras como un conjunto de variables.

Por su parte Gibson y sus colaboradores⁶², señalan que el diseño de una estructura de tareas y de autoridad era el resultado de cómo los gerentes resolvían cuatro subproblemas relativos a la división del trabajo, la departamentalización, la esfera de control y la delegación, cada uno de los cuales podía variar a lo largo de un continuo, determinando la forma y las características de una estructura organizacional.

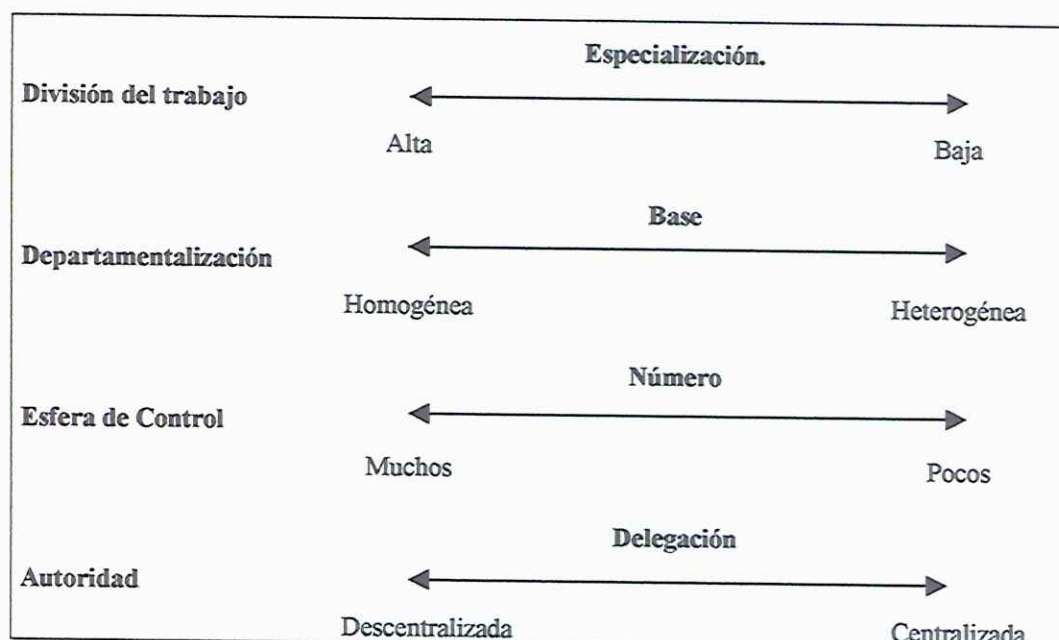
La forma y las características de una estructura organizacional para estos autores, varían según los atributos de cada uno de los cuatro sub- problemas. En el aspecto conceptual, cada uno de los cuatro puede variar a lo largo de un continuo, como se indica en el siguiente esquema:

⁶⁰ Hage, J. (1965): "An Axiomatic Theory of Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 10, N°3, (diciembre): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁶¹ Hage, J. (1980): "Theories of Organizations". John Willey & Sons Inc. Nueva York: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁶² Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

Cuadro N° 2: "Características de las estructuras organizacionales"⁶³



1. División del trabajo: Se refiere al grado en que se especializan los puestos, lo que depende de las ventajas técnicas y económicas que implique la división del trabajo.
2. Departamentalización: Referida al proceso de agrupar los puestos que contienen las tareas menores en que ha sido dividida la tarea total de la organización. En la combinación de estos puestos debe seleccionarse una de las numerosas bases existentes. Gibson menciona:
 - a. Departamentalización territorial: Consiste en establecer grupos sobre la base de zonas geográficas.
 - b. Departamentalización por productos: Las actividades y el personal se agrupan sobre la base de los productos. Esto permite desarrollar en el personal una pericia total en la investigación, fabricación y distribución de una línea de productos, así como un mayor grado de coordinación de las acciones.
 - c. Departamentalización por clientes: En que los grupos se orientan hacia clientes específicos.
3. Departamentalización funcional: Los puestos se agrupan de acuerdo a las funciones de la organización. Una desventaja de esta forma de departamentalización es que la cultura y la identificación con el departamento a que se pertenece sea más fuerte que la identificación con la organización y su cultura, sacrificando así los objetivos organizacionales en favor de las metas departamentales.

⁶³ Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

- d. Departamentalización mixta: Mediante la cual se experimenta con bases múltiples o mixtas dentro de una misma organización.
4. Esfera de control: Orientada a determinar el volumen de actividades interpersonales que puede manejar el gerente de un departamento. Incluye a todas las personas que tienen acceso al gerente, sin que exista un número específico de subordinados que de cuenta de una esfera de control óptima.
5. Delegación de Autoridad: Se refiere al derecho delegado a los gerentes para tomar decisiones sin la aprobación de los superiores, hasta el nivel más bajo posible de la jerarquía gerencial y supervisora. Se relaciona con los beneficios relativos de la descentralización, es decir:
 - a. Estimula el desarrollo de gerentes profesionales, que deben adaptarse y demostrar su capacidad cuando la autoridad para tomar decisiones llega a los niveles más bajos de la organización.
 - b. Conduce a un clima competitivo dentro de la organización.
 - c. Permite a los gerentes disfrutar de mayor autonomía favoreciendo una mayor creatividad e ingenio gerencial.

Además de las ventajas y desventajas, antes de decidir respecto al grado de descentralización resulta necesario considerar factores organizacionales, tales como personal, tamaño y mecanismos de control.

Otro autor que se ha dedicado al estudio de los diseños estructurales es Henry Mintzberg⁶⁴, quien por su importancia en este ámbito, amerita el realizar una introducción a su teoría a fin de conseguir una mejor comprensión de sus aportes. Este autor postula un modelo general de diseño organizacional a partir de cinco partes componentes denominadas Cúspide Estratégica, Núcleo Operativo, Línea Intermedia, Tecnoestructura y Staff de Apoyo. Plantea que al reunir estas partes se tiene la organización completa, aun cuando no todas las organizaciones requieren de su totalidad. Sin embargo, señala también que cada organización experimenta las cinco tendencias que subyacen en las configuraciones, puesto que, la verdadera noción de configuración corresponde a aquella en la cual todos los elementos interactúan dentro de un sistema.⁶⁵

Basándose en que los diseños estructurados de una organización constituyen su característica interna, que puede variar con la evolución de la empresa y con las ideas de sus directivos, Mintzberg⁶⁶ se ocupó de aspectos relacionados con los puestos, las tareas, la división de los trabajos, el tamaño y la agrupación de las unidades al interior de la organización, la adaptación y el poder, surgiendo de tal estudio nueve parámetros de diseño tanto de naturaleza formal como semiformal.

⁶⁴ Mintzberg, H. (1982): "La necesidad de coherencia en el diseño de la organización". President and fellows of Harvard college.

⁶⁵ Mintzberg, H. (1984): "Diseño Estructural: vestir a la moda o con lo que nos quede mejor". Apunte Post-Grado Universidad Adolfo Ibáñez, pág. 37.

⁶⁶ Mintzberg, H. (1991): Op. cit.

Estos corresponden a los elementos básicos a considerar en el análisis de cualquier estructura y son los siguientes:

1. Especialización del trabajo: Se refiere al número de tareas de un determinado trabajo y al control que tiene el trabajador sobre tales tareas. Un trabajo es horizontalmente especializado hasta el punto que circunda pocas tareas estrechamente definidas. Es verticalmente especializado hasta el grado que el trabajador carece del control sobre la tarea que desarrolla.
2. Formalización del comportamiento: Hace referencia a la estandarización de los procesos de trabajo por imposición de instrucciones de operación, descripción de cargos, reglas y otras similares.
3. Entrenamiento y Educación: Se refiere al uso formal de programas instructivos para establecer y estandarizar en las personas las habilidades, conocimientos y normas que son requisitos para determinados trabajos.
4. Agrupación de Unidades (Departamentalización): Hace referencia a criterios alternativos por los cuales se agrupan los cargos en unidades, y estas unidades, a la vez, en otras mayores.
5. Tamaño de la Unidad: Se refiere al número de posiciones (o unidades) contenidas en una unidad.
6. Sistemas de planificación y control: Son utilizados para estandarizar productos. Se pueden dividir en dos tipos: sistemas de planificación de ejecuciones y sistemas de control de desempeño.
7. Mecanismos de Integración: Son una serie de mecanismos que se utilizan para coordinación intra e inter unidades. Pueden variar desde roles de enlace, grupos de tareas, comités y roles de vínculo directivo.
8. Diferenciación Vertical: Describe el grado hasta el cual la toma de decisiones es delegada a administradores bajo la línea media.
9. Diferenciación Horizontal: Describe el grado hasta el cual el personal no administrativo (gente del centro operativo, estructura técnica y personal de apoyo) controla los procesos de toma de decisiones. Se pueden encontrar cinco clases de diferenciación:
 - a. Centralización vertical y horizontal, donde toda la autoridad permanece en la cúspide estratégica.
 - b. Diferenciación horizontal limitada (selectiva), donde la cúspide comparte la autoridad con la estructura técnica que estandariza el trabajo del resto del personal.
 - c. Descentralización vertical limitada (paralela), donde a los administradores de las unidades por producto se les delega la autoridad para controlar la mayor parte de las decisiones relativas a su unidad.
 - d. Descentralización vertical y horizontal, donde la mayor parte de la autoridad queda en el centro operativo en la base de la estructura.

- e. Descentralización vertical y horizontal selectiva, donde el poder acerca de diferentes decisiones está ampliamente disperso a través de la organización (entre administradores, expertos asesores y operarios que trabajan en grupos en varios niveles de la escala jerárquica).

Quien también hace alusión a los elementos propiamente estructurales, aunque en términos más simples, es Robbins⁶⁷, al señalar que la estructura se compone de tres elementos:

1. Complejidad, que es el grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian. Comprende tres formas de diferenciación:
 - a. Horizontal: Grado de separación horizontal entre las unidades, entendidas como el número de ocupaciones distintas.
 - b. Vertical: Profundidad de la jerarquía organizacional.
 - c. Espacial: Grado en que las instalaciones físicas y el personal están geográficamente dispersas.
2. Formalización, que se refiere a la medida en que se aplican reglas y procedimientos. Denota el grado de estandarización de los puestos.
3. Centralización, que alude al lugar en que reside la toma de decisiones, en la alta gerencia o en los gerentes más cercanos a la situación. Implica el grado en que la toma de decisiones se concentra en un sólo punto de la organización (autoridad formal).

Dentro del contexto de cuatro factores principales que la influyen (tamaño, tecnología, ambiente y factor estratégico de selección), Hall concluye sus estudios señalando tres características específicas de la estructura: Complejidad, Formalización y Centralización.⁶⁸

1. Complejidad.-

Variable que considera tres componentes con los cuales se identifica más comúnmente, y que varían a menudo en forma independiente los unos de los otros, aun cuando, también pueden variar en conjunto. Estos son: Diferenciación Horizontal; Diferenciación Vertical, o Jerárquica; y Dispersión Espacial.

- a. Diferenciación Horizontal: Se relaciona con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma.

Según Hage⁶⁹ complejidad sería la “especialización en una organización ... medida por el número de especialidades ocupacionales y el tiempo de entrenamiento requerido por cada una. A mayor sea el número de oficios y más largo el período requerido para el entrenamiento será más compleja

⁶⁷ Robbins, S. (1987): Op. cit.

⁶⁸ Hall, R. (1988): Op.cit, pág. 74

⁶⁹ Hage, J. (1965): Op. cit.

la organización”; definición casi idéntica en sus implicaciones a la de Price.⁷⁰

De acuerdo a Hage y Aiken⁷¹, complejidad significa, al menos, tres cosas: el número de especialidades ocupacionales, la actividad profesional y el entrenamiento profesional. Debido a que dicho estudio fue realizado enfatizando el respaldo profesional, no resulta aplicable a todas las organizaciones.

Distinto enfoque respecto de la diferenciación horizontal puede observarse en Blau y Schoenherr⁷² para quienes sería: “el número de posiciones diferentes y subunidades diferentes en la organización”, y enfatiza la estructura formal tal como esté definida por la organización. Así, una organización es más compleja a más posiciones y subunidades tenga. Ésta definición considera elementos indicadores de complejidad similares a los utilizados por Hall, Haas y Johnson⁷³, así como por Pugh, Hickson, Hinings y Turner⁷⁴ quienes utilizan el término “especialización”.

Si bien los enfoques de la diferenciación horizontal se interesan por la división del trabajo dentro de la organización, parece que la diferencia crítica se encuentra en el alcance de las tareas fundamentales de la organización.⁷⁵

- b. Diferenciación Vertical: De acuerdo a lo planteado por Hall⁷⁶, en la investigación de esta dimensión se han utilizado indicadores fáciles de la profundidad de la jerarquía. Mientras que Meyer⁷⁷ utiliza la “proliferación de niveles de supervisión” como medida de la profundidad de una organización, Pugh, Hickson, Hinings y Turner⁷⁸ sugieren un conteo del número de posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas”. Hall, Haas y Johnson⁷⁹ usaron como indicadores el “número de niveles en la división más

⁷⁰ Price, J. (1968): “Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions”. R.D.Irwin, Inc. Homewood: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁷¹ Hage, J.; Aiken, M. (1967.a): “Relationship of Centralization to other structural properties”. *Administrative Science Quarterly*, 10, N°3, (diciembre) : citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁷² Blau, P.; Schoenherr, R. (1970): “A formal theory of Differentiation of Organizations”. John Willey & Sons Inc. Nueva York: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁷³ Hall, R.; Haas, J.; Johnson, N. (1967b): “Organizational Size, Complexity and Formalization”; *American Sociological Review*, 32, N°6, (diciembre) : citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁷⁴ Pugh, D.; Hickson, D.; Hinings, C.; Turner, C. (1968): “Dimensions of Organizational Structure”; *Administrative Science Quarterly*, 13, N°1, (junio): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁷⁵ Dewar, R. y Hage, J. (1978): “Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis”. *Administrative Science Quarterly*, 23, N°1 (marzo): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁷⁶ Hall, R. (1988): Op. cit.

⁷⁷ Meyer, M. (1968a): “Automation of Bureaucratic Organization”. *Administrative Science Quarterly*, 13, N°2 (septiembre): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁷⁸ Pugh, D.; Hickson, D.; Hinings, C.; Turner, C. (1968) : citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁷⁹ Hall, R.; Haas, J.; Johnson, N. (1967b): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

profunda” y el “número promedio de niveles para la organización como un todo”.

Según lo planteado por Hall⁸⁰ estos indicadores directos de la diferenciación vertical implican suposiciones que deben explicitarse:

1. La autoridad está distribuida de acuerdo al nivel que se ocupe en la jerarquía. No obstante ello, la proliferación de niveles puede representar fenómenos diferentes a la distribución de la autoridad.
 2. Otra dificultad similar es la inquietud de si la autoridad realmente se distribuye o no a todo lo largo de la jerarquía.
- c. **Dispersión Espacial:** Puede ser una forma de diferenciación vertical u horizontal. Se convierte en un elemento separado en el concepto de complejidad cuando se considera que una organización puede llevar a cabo las mismas funciones con la misma división del trabajo e iguales acuerdos jerárquicos en múltiples localizaciones.

El concepto es, de acuerdo a Hall, relativamente simple de operacionalizar. Según Raffhael “la dispersión espacial de los miembros se refiere al número de lugares especialmente separados en los cuales están empleados los miembros de un sindicato local, esta... es una variable cuantitativa continua”⁸¹.

Respecto de las consecuencias de la complejidad, Hall⁸² señala que un aumento en ella crea problemas de coordinación y control.

En relación a lo anterior, Lawrence y Lorsch enfocaron la complejidad mediante los conceptos de diferenciación, entendida como la división de las organizaciones en partes para llevar a cabo sus actividades, y de integración, es decir, “la calidad del estado de colaboración que existe entre departamentos que se necesitan para lograr unidad de esfuerzos por las demandas del medio ambiente”⁸³.

2. Formalización.-

Hall⁸⁴ señala que la formalización es, por varios aspectos, la variable estructural clave para el individuo debido a que afecta vitalmente su comportamiento.

Para Hage y Aiken “la formalización representa el uso de reglas dentro de una organización”⁸⁵, mientras que para Pugh, Hickson, Hinings y Turner es

⁸⁰ Hall, R. (1988): Op. cit.

⁸¹ Raffhael E. (1967): “The Anderson-Wartton Hypothesis in Local Unions: A comparative Study”; American Sociological Review, 32, N°5 (octubre): : citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁸² Hall, R. (1988): Op. cit.

⁸³ Lawrence, P.; Lorsch, J. (1967): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁸⁴ Hall, R. (1988): Op.cit

⁸⁵ Hage, J.; Aiken, M. (1967a): “Relationship of Centralization to other structural properties”; Administrative Science Quarterly, 10, N°3 (diciembre): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

“la medida en la cual están escritas reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones”⁸⁶. Estos autores también incluyen como dimensión estructural básica la estandarización, entendida como “la medida en la cual hay reglas y definiciones que pretenden cubrir todas las circunstancias y que se emplean de manera invariable”.

De acuerdo a Clegg y Durkerley⁸⁷, la formalización supone control sobre el individuo, teniendo un significado ético y político además de ser un componente estructural.

Si bien existe consenso general con respecto al significado de la formalización, se observan diferencias metodológicas en su estudio, las que conducen, de acuerdo a Pennings⁸⁸, a diferencias en sus resultados.

3. Centralización.-

Hage define la centralización como:

“el nivel y la variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de grupos en relación con el número de grupos existentes en la organización”.⁸⁹

A mayor sea el nivel de participación por parte de un mayor número de grupos en la organización será menor la centralización.

Van de Ven y Ferry la definen como:

“el marco de la autoridad decisoria dentro de la organización”.⁹⁰

De acuerdo a Hall, la centralización se refiere a “la distribución del poder dentro de las organizaciones”⁹¹, convirtiéndose en una de la mejores formas de resumir el concepto de estructura.

A partir de lo señalado por Ranson, Hinings y Greenwood⁹² quienes consideran la estructura como constituida y constitutiva, Hall⁹³ aplica al concepto de centralización estas características, ya que la centralización generaría otras acciones, al tiempo que estaría sujeta a cambio a medida que los grupos y los individuos ganan o pierden poder con el paso del tiempo.

Si bien la centralización se ha definido de diferentes maneras, siempre se ha enfatizado la distribución de poder en la toma de decisiones. Al respecto,

⁸⁶ Pugh, D.; Hickson, D.; Hinings, C.; Turner, C. (1968): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁸⁷ Clegg, S.; Durkerley, D. (1980): “Organization, Class and Control”. Routledge and Kegan Paul. London: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁸⁸ Pennings, J. (1973): “Measures of Organizational Structure: A Methodological Note”. American Journal of Sociology, 79, N°3, (noviembre): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁸⁹ Hage, J. (1980): Op. cit; pág 65: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁹⁰ Van de Ven, A.; Ferry, D. (1980): “Measuring and Assessing Organizations”. John Willey & Sons. Nueva York, pág 399: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁹¹ Hall, R. (1988): Op. cit, pág 111.

⁹² Ranson, S., Hinings, B. y Greenwood, R. (1980): Op. cit: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁹³ Hall, R. (1988): Op. cit.

Hall⁹⁴ señala que éste es el aspecto más obvio de los muchos que supone la centralización y se expresa específicamente en términos de quién o qué tiene el derecho a tomar qué clase de decisiones y cuándo.

Otro elemento de la centralización se refiere a la forma en la cual se evalúan las actividades⁹⁵, de tal modo que si la evaluación es hecha por individuos de la cúspide organizacional, hay centralización independientemente del nivel al cual se tome la decisión.⁹⁶

Al igual que el grado de formalización, la centralización indica la visión que se tiene del personal. En una situación altamente centralizada al personal no se le tiene confianza para tomar decisiones o evaluarse a sí mismo. Situaciones menos centralizadas indican una mejor disposición a permitir que el personal realice sus actividades en una forma más autónoma.⁹⁷

Hall, además, se preocupa de enumerar aspectos críticos para la centralización: tamaño, tecnología, medio ambiente y escogencia.

2.5. FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

Si bien existen muchos autores que se dedican a determinar la naturaleza de la estructura, así como los aspectos extrínsecos que la influyen, son pocos los que se han hecho alusión explícita a sus funciones. Al respecto, cabe mencionar el estudio realizado en el medio nacional por Fernández⁹⁸, quien señala como funciones estructurales las siguientes:

1. Orientar a las personas: Ya que les define el rol al indicar las conductas que se esperan de ellas. Señala qué deben hacer y qué no deben hacer. De esta forma organiza el trabajo colectivo que se requiere para la consecución de las metas. Además, legitima e institucionaliza el sistema de autoridad.
2. Introducir racionalidad: Al ordenar los esfuerzos colectivos en función de las condiciones impuestas por la situación de la organización de forma tal que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.
3. Dar estabilidad a la organización: Por ser uno de los componentes menos dinámicos y difíciles de cambiar de la organización, representa un elemento limitante y diferenciador. De hecho, es lo que la identifica.

Por su parte, Mintzberg⁹⁹ plantea que el propósito central de la estructura sería coordinar el trabajo dividido de una variedad de maneras. Mientras que, en un mismo sentido, Robbins¹⁰⁰ indica que las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones.

⁹⁴ Hall, R. (1988): Op. cit.

⁹⁵ Dornbusch, S.; Scott, R. (1975): "Evaluation and Exercise of Authority". Basic Books. Nueva York: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

⁹⁶ Hall, R. (1988): Op. cit.

⁹⁷ Hall, R. (1988): Op. cit.

⁹⁸ Fernández, F. (1980): Op. cit.

⁹⁹ Mintzberg, H. (1982): Op. cit.

¹⁰⁰ Robbins, S. (1987): Op. cit.

Finalmente, basándose en los estudios realizados por Blau, y Ranson y otros, Hall¹⁰¹ concluye que la estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

1. Producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales.
2. Minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario.
3. Servir de medio por el cual se ejerce el poder, se toman decisiones, y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

2.6. DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

Numerosos autores han seguido la línea de pensamiento Situacional o de Contingencias desarrollada anteriormente por Burns y Stalker, Woodward, y Lawrence y Lorsh. Al centrarnos en el ámbito específico de la estructura organizacional, los determinantes situacionales que pueden recopilarse en la literatura son los siguientes:

- a. Edad: Elemento considerado por Henry Mintzberg¹⁰² quien en sus estudios observa los efectos conjuntos de ésta con el factor tamaño. Al respecto señala que ambos afectan particularmente el grado de formalización del comportamiento y la elaboración de su estructura administrativa. Postula también que a medida que las organizaciones maduran y crecen, pasan por claras transiciones estructurales.
- b. Tamaño: Mencionado por la mayoría de los autores, entre los que destacan: Mintzberg, Robbins, Gibson, Hall, Blau y sus compañeros, y Pugh, sus colaboradores¹⁰³. Tal resulta ser su importancia que en algunos casos ha sido considerado como si fuera uno más de los elementos propiamente estructurales.¹⁰⁴

El Tamaño ha sido definido como “el número de personas que trabajan en la organización”.¹⁰⁵

Hall¹⁰⁶, quien entrega una exhaustiva revisión bibliográfica respecto al tema, señala que el tamaño estaría compuesto por cuatro aspectos:

1. Capacidad física de las organizaciones.
2. Personal que la organización tiene a su disposición (medida más utilizada).

¹⁰¹ Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁰² Mintzberg, H. (1984): Op. cit.

¹⁰³ Mintzberg, H. (1984): Op. cit; Robbins, S. (1987): Op. cit; Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit; Hall, R. (1988): Op. cit; Blau, P. (1974): Op. cit; Pugh, D. y cols. (1968): Op. cit.

¹⁰⁴ Fernández, F. (1980): Op. cit.

¹⁰⁵ Robbins, S. (1987): Op. cit.

¹⁰⁶ Hall, R. (1988): Op. cit.

3. Insumos y productos de la organización. La que requiere uso limitado a comparaciones entre organizaciones de tipo similar.
4. Discrecionalidad de los recursos que una organización tiene a su disposición como patrimonio o activos netos.¹⁰⁷

Kimberly¹⁰⁸ sugiere que estos cuatro elementos pueden estar muy intercorrelacionados en algunos casos y que, indudablemente lo están, pero que las diferencias conceptuales entre ellos son tan grandes que obligan a tratarlas independientemente. En una postura diferente, plantea también que las características estructurales pueden ser una consecuencia, covarianza, o determinante del tamaño.

En lo concerniente a los efectos que el tamaño tendría para la estructura, puede plantearse que:

1. Afecta a la complejidad en forma decreciente, es decir, en la medida en que aumenta, hay incrementos en la diferenciación, tanto horizontal, espacial como vertical, inicialmente rápidos y después más graduales.¹⁰⁹
2. Se relaciona directamente con la estructuración de las actividades organizacionales, es decir al aumentar el tamaño, aumenta el grado de formalización.¹¹⁰
3. Afecta inversamente la concentración de la autoridad.¹¹¹

En lo que respecta a la relación entre el tamaño y la estructura, Hall, Haas y Johnson¹¹² concluyen que se trata de relaciones inconsistentes. Existe una ligera tendencia a que las organizaciones más grandes sean más complejas y más formalizadas, pero esta relación mostró ser fuerte sólo en unas pocas variables. De tal forma, ni la complejidad ni la formalización se pueden inferir a partir del tamaño de la organización.

Por otra parte, Mathony y otros¹¹³ relacionan las prácticas administrativas con el tamaño de la unidad que se está supervisando; así, la flexibilidad en las tareas del personal, la medida de la delegación de la autoridad y un énfasis en resultados y no en procedimientos, están relacionados con unidades de tamaño más grande.

¹⁰⁷ Kimberly, J.(1976); "Organizational Size, Complexity and Formalization: A Review Critique and Proposal". *Administrative Science Quarterly*, 21, N°4, (diciembre);

Martin, P. (1979): "Size in Residential Service Organizations"; *The Sociological Quarterly*, 20, N°4 (otoño); ambos citados en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁰⁸ Kimberly, J. (1976): Op. cit: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁰⁹ Robbins, S. (1987): Op. cit.

¹¹⁰ Mintzberg, H. (1991): Op. cit.; Robbins, S. (1987): Op. cit; Hall, R. (1988): Op. cit.; Blau, y cols. (1966): "The Structure of Small Bureaucracies". *American Sociological Review*; 20, N°2, (junio): citado en Hall, R. (1988): Op. cit; Pugh, D; Hickson, D. y cols. (1968): Op. cit.

¹¹¹ Robbins, S. (1987): Op. cit; Hall, R. (1988): Op. cit.

¹¹² Hall, Haas y Johnson (1967 b): Op. cit: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹¹³ Mathony (1972): citado en Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

- c. Tecnología: Entendida como la forma en que una organización transforma sus recursos en productos o servicios¹¹⁴, ha sido considerada como determinante de la estructura desde la realización de los estudios de Woodward, y posteriormente por Mintzberg, Robbins, Gibson y Hall.¹¹⁵

Respecto a la vinculación existente entre tecnología y estructura, Woodward¹¹⁶ encontró que algunas variables estructurales críticas se encontraban directamente ligadas con la naturaleza de la tecnología de las empresas industriales que se estaban estudiando. Sus hallazgos mostraron que la naturaleza de la tecnología afecta vitalmente las estructuras administrativas de las empresas estudiadas. Además, señaló que el éxito o la efectividad de las organizaciones están relacionadas con la compatibilidad entre la tecnología y la estructura. Zwerman verifica estos resultados en Estados Unidos.¹¹⁷

En términos de Mintzberg, el sistema técnico influye principalmente al centro operativo y a las unidades asesoras estrechamente vinculadas a él, fundamentalmente en relación al grado de descentralización.

Robbins afirma que algunos investigadores refieren la existencia de un imperativo tecnológico, es decir, que la tecnología causa la estructura o impone restricciones, sin embargo, señala, son las organizaciones las que escogen el dominio en que operarán.

- d. Medio ambiente: Factor considerado como determinante de configuraciones estructurales particulares en los estudios de Mintzberg; Robbins; Hall; Khandwalla; Pfeffer y Leblebici; Ranson, Hinings y Greenwood.¹¹⁸

En un sentido amplio de esta relación, Robbins postula que el ambiente dice relación con la forma en que el binomio poder/control opera en la organización, y con la aplicación de los factores de contingencia.

Por otra parte, y en términos más específicos, Mintzberg plantea que mientras más complejo sea el ambiente, mayor dificultad tiene la organización para comprenderlo y mayor es su necesidad de descentralización. Señala también, que mientras más dinámico sea, debido a la mayor dificultad para estandarizar el trabajo, los productos o las destrezas, la estructura es menos burocrática.

Khandwalla sugirió que las organizaciones están estructuralmente diferenciadas en un medioambiente amigable, el que será manejado por personal diferenciado que estará integrado por una serie de mecanismos tales como comités y grupos coordinadores ad-hoc. Si el medio se vuelve hostil, la

¹¹⁴ Robbins, S. (1987): Op. cit.

¹¹⁵ Woodward, J. (1965): Op. cit; Mintzberg, H. (1982): Op. cit; Robbins, S. (1987): Op. cit; Gibson, J.L (1987): Op. cit; Hall, R. (1988): Op. cit.

¹¹⁶ Woodward, J. (1965): Op. cit.

¹¹⁷ Zwerman, W. (1970): "New Perspectives on Organizational Theory". Greenwood Publishing Company. Westport: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹¹⁸ Mintzberg, H.: (1982): Op. cit; (1984): Op. cit; Robbins, S. (1987): Op. cit; Hall, R. (1988): Op. cit; Khandwalla, P. (1972): citado en Hall, R. (1988): Op. cit; Pfeffer, J; Leblebici, H. (1973): "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure". Social Forces, 52, N°2 (diciembre): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.; Ranson, S., Hinings, B. y Greenwood, R. (1980): Op. cit: citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

organización se “cerrará”, centralizando y estandarizando sus operaciones, coincidiendo con lo planteado. En un mismo sentido, Pfeffer y Leblebici encontraron que en situaciones ambientales de mayor competencia existe mayor demanda por control y coordinación.

Considerando otros factores, Ranson, Hinings y Greenwood argumentan que las características del medio ambiente constituyen restricciones que se imponen a las organizaciones y que afectan la escala de sus operaciones y sus técnicas de producción.

Finalmente, Hall concluye que ni medio ambiente ni estructura pueden mirarse como el determinante del otro en una unión unidireccional causal.

- e. Factores de poder dentro de la organización: Mencionados solamente en los estudios de Mintzberg, y que incluirían control externo, necesidades personales, poder, y moda. De acuerdo a este autor, mientras más controlada externamente esté una organización, más centralizada y burocrática tenderá a ser.
- f. Estrategia empresarial: Señalado por Gibson¹¹⁹ y Hall¹²⁰. Al respecto puede plantearse que las organizaciones deben tomar decisiones respecto de las formas estructurales, y la manipulación de las características del medio ambiente y los estándares de desempeño. Estas selecciones se ven determinadas por las políticas internas de éstas.

Al respecto, Katz y Khan¹²¹ mencionan la equifinalidad de medios en la consecución de metas organizacionales, ante lo cual la selección se torna importante.

2.7. TIPOS DE ESTRUCTURA.-

De acuerdo al modelo señalado anteriormente, en relación a la existencia de una serie de variables que determinarían la forma final adquirida por la estructura de una organización, es posible comprender cómo se van conformando diversos tipos de diseños estructurales. Ellos han sido clasificados y denominados de diferentes formas por cada autor. Al respecto, Gibson¹²² señala que los términos utilizados no son precisos ni de comprensión universal; imprecisión que según su punto de vista, evidencia la relativa inmadurez del estado en que se encuentran los conocimientos relativos al diseño organizacional.

Previo a adentrarnos en un análisis detallado de las estructuras mecánicas y orgánicas, se realizará una breve exposición acerca de las tipologías estructurales utilizadas por diferentes autores con el objeto de tener una visión global acerca de las conceptualizaciones, similitudes y diferencias de las estructuras. Lo

¹¹⁹ Gibson, J.L. (1987): Op. cit.

¹²⁰ Hall, R. (1988): Op. cit.

¹²¹ Katz, D; Khan, R.L. (1966): “The Social Psychology of Organizations”. John Willey & Sons. Nueva York.

¹²² Gibson, J.L y cols. (1987): Op. cit

anterior nos permitirá una mejor comprensión del marco en que se insertan los dos diseños estructurales que abordaremos.

Entre los autores que se refieren al tema se encuentra Dessler¹²³, quien sin entrar en un análisis profundo respecto de la clasificación de las estructuras, plantea que la reunión de las tres estrategias por él postuladas da como resultado los tipos más complejos de estructura.

Por su parte, Robbins¹²⁴, quien realiza una exhaustiva exposición del tema, plantea que la estructura global de una empresa cae generalmente dentro de uno o dos diseños, pudiendo ser Mecanicista u Orgánica.

Respecto a los diseños estructurales específicos, señala:

1. Estructura simple: Organizaciones pequeñas. Menor formalización, no complejas. autoridad centralizada en una sola persona. Más Orgánicas que Mecánicas.
2. Estructura Funcional: Lo distintivo es que agrupa las especialidades ocupacionales semejantes y afines bajo un jefe que reporta a las oficinas centrales. Compatible con la estructura burocrática. Maximiza ahorros con especialización. Hay ahorros a escala, menor duplicación del personal y equipos.
3. Estructura por Producto: Se estructura a partir de las líneas de producción. Cada grupo es responsable de la ingeniería, fabricación, montaje, mercado y técnica de su producto. La principal ventaja es la responsabilidad. El control del producto está autorizado en el gerente. Su desventaja es coordinar actividades entre las estructuras del producto y la duplicación de funciones dentro de las diversas estructuras.
4. Estructura Matricial: Combina las estructuras funcionales y de producto. Su ventaja radica en que agrupa a los especialistas en materias afines, compartiendo los recursos especializados en los diversos productos. Su dificultad es coordinar tareas de especialistas funcionales. Clara responsabilidad, pero se duplican actividades y costos.

Por ser uno de los autores más exhaustivos en el estudio de los parámetros del diseño estructural, resulta importante finalizar nuestro análisis con Henry Mintzberg, quien encontró que las organizaciones, al igual que todos los fenómenos, podían clasificarse en agrupamientos o *configuraciones naturales*, “siendo cada una de ellas una combinación ... de ciertos elementos estructurales y situacionales”¹²⁵. En el caso de las organizaciones refirió cinco configuraciones básicas, las cuales tendían a formar diferentes tipos básicos de estructuras organizacionales y que sólo debían considerarse como combinaciones teóricamente consistentes, un *tipo fino*, no existiendo ninguna organización que se ajustara en forma exacta a ninguna de ellas.

¹²³ Dessler, G. (1979): Op. cit.

¹²⁴ Robbins, S. (1987): Op. cit.

¹²⁵ Mintzberg, H. (1991): Op. cit, pág.346.

Señaló también, que la forma en que se realice la coordinación del trabajo en una organización, es decir, por quién y con qué, determinará cual de las siguientes formas adoptará la estructura:

1. Estructura Simple: estructura joven, pequeña, con un sistema técnico poco sofisticado, de entorno sencillo y dinámico. Existen posibilidades de extrema hostilidad y fuertes ansias de poder por parte del director general, con escasa influencia de la moda.
2. Burocracia Maquinal: estructura vieja, grande, reguladora, con un sistema técnico no automatizado, entorno simple y estable, control externo y escasa influencia de la moda. Análoga a la Burocracia de Weber y a organizaciones mecánicas.
3. Burocracia Profesional: configuración estructural de entorno complejo y estable, sistema técnico carente de sofisticación y no regulador, influencia de la moda.
4. Forma Divisional: estructuras grandes, viejas, ansias de poder por parte de los directivos, con mercados especializados especialmente en cuanto a productos y servicios, influencia de la moda.
5. Adhocracia: configuraciones jóvenes (especialmente la adhocracia operativa), de entorno complejo y dinámico, a veces dispar, sistema técnico sofisticado (automatizado en la adhocracia operativa), influencia de la moda.

Si nos detenemos un momento en las características asignadas por Mintzberg a las configuraciones por él descritas, es posible observar un énfasis en sus diferencias estructurales, a las que se refiere al señalar las distinciones entre lo burocrático y lo adhocrático. En un mismo sentido, el cuadro N°3 permite identificar estas diferencias, contribuyendo a ilustrar mejor las relaciones existentes entre las configuraciones, al identificar cuáles son en cada una de ellas los medios claves de coordinación utilizados y sus componentes claves.

Cuadro N°3. "Dimensiones de las cinco configuraciones"¹²⁶

| | Estructura simple | Burocracia mecánica | Burocracia profesional | Estructura divisionalizada | Adhocracia |
|--------------------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------|---|
| Medios claves de coordinación | Supervisión directa | Estandarización del trabajo | Estandarización de conocimientos | Estandarización de productos | Compromiso común |
| Componentes clave de la organización | Cúspide estratégica | Estructura técnica | Centro operativo | Línea media | Staff de apoyo (con el centro operativo en la adhocracia operativa) |

Al intentar explicarnos la forma en que opera y se diferencia cada estructura en particular, el autor señala que los distintos diseños estructurales resultan de la interacción de los parámetros propiamente estructurales en las cinco configuraciones recientemente señaladas. En el cuadro N°4 se presentan las características que adquieren estos parámetros propiamente estructurales en las configuraciones por él descritas:

¹²⁶ Mintzberg, H. (1984): Op. cit.

Cuadro N°4. “Elementos estructurales en las cinco configuraciones”.¹²⁷

| | Estructura simple | Burocracia mecánica | Burocracia profesional | Estructura divisionalizada | Adhocracia |
|--|-------------------------------|--|---|--|---------------------------------------|
| Especialización de trabajos | Poca especialización | Gran especialización vertical y horizontal | Gran especialización horizontal | Alguna especialización horizontal y vertical (entre divisiones y casas matrices) | Gran especialización horizontal |
| Entrenamiento y Educación | Pequeños | Pequeños | Muchos | Algunos (de los gerentes de divisiones) | Mucho entrenamiento |
| Formalización del comportamiento – burocrático/ orgánico | Poca formalización – orgánico | Mucha formalización- burocrático | Poca formalización- burocrático | Mucha formalización (dentro de las divisiones)- burocrático | Poca formalización- orgánico |
| Criterio de Agrupación | Generalmente funcional | Generalmente funcional | Funcional y de mercado | Mercado | Funcional y de mercado |
| Tamaño de Unidades | Amplio | Amplio en la base, estrecho en el resto | Amplio en la base, estrecho en el resto | Amplio en la base superior | Estrecho en toda la estructura |
| Sistemas de Planificación y Control | Poca planificación y control | Planificación activa | Poca planificación y control | Mucho control del desempeño | Limitada planificación |
| Mecanismos de Integración | Pocos | Pocos | En la administración | Pocos | Muchos a través de toda la estructura |
| Descentralización | Centralización | Horizontal limitada | Vertical y horizontal | Vertical limitada | Selectiva |

2.8. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES MECANICAS Y ORGANICAS.

En el capítulo anterior se expusieron las diversas tipologías estructurales planteadas por una serie de autores. Considerando que nuestro estudio requiere identificar los efectos que tienen las estructuras mecánicas y orgánicas sobre los individuos, a continuación se describirán detalladamente dichos modelos estructurales.

No obstante reconocer que los diversos tipos estructurales pueden ubicarse a lo largo de un continuo, para efecto de nuestro estudio comenzaremos a hablar en términos dicotómicos acerca de lo que llamaremos estructuras organizacionales mecánicas y orgánicas, basándonos en lo planteado por Robbins y Gibson, quienes señalan que:

“...en términos generales, las estructuras organizacionales tenderán a irse a un extremo u otro a lo largo de cada continuo... Las estructuras que tienden a irse hacia la izquierda (polo mecánico) se caracterizan por cierto número de términos entre los que se incluyen formalista, estructurada, burocrática, Sistema 1 y mecanizada. Las estructuras que se desplazan hacia la derecha

¹²⁷ Mintzberg, H. (1991): Op. cit.

(polo orgánico) se denominan informales, no estructuradas, no burocráticas, Sistema 4 y orgánicas".¹²⁸

"...la estructura global de una empresa cae generalmente dentro de un diseño estructural Mecanicista o de uno Orgánico", (siendo) "la dicotomía...una designación útil para hacer generalizaciones sobre las estructuras de la organización".¹²⁹

2.8.1. Estructuras Organizacionales Mecánicas

El diseño estructural burocrático planteado por Weber¹³⁰ es el que primero y en forma más clara hemos identificado con la idea de organización mecánica. Este autor, al cuestionarse acerca de las formas organizacionales que podían satisfacer las necesidades de una sociedad en creciente urbanización e industrialización, definió la burocracia como un tipo ideal de estructura, cuyas características eran:

1. Una jerarquía de autoridad bien definida de acuerdo a un sistema firmemente ordenado, que permite su distribución de un modo estable, quedando estrictamente delimitada por reglas correspondientes a medios coactivos, físicos, sacerdotales o de otra naturaleza con que se realiza la supervisión de los puestos inferiores por parte de los supervisores.
2. Una división del trabajo basada en los principios de la especialización funcional; es decir, en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas.
3. Desde que la tarea se hace repetitiva resulta conveniente desarrollar reglas y procedimientos de operación standard que expliciten las rutinas de trabajo y señalen los derechos y deberes de quienes las realizan. Se prevee un cumplimiento regular y continuo de estas obligaciones y de la ejecución de los derechos correspondientes.
4. Un sistema de procedimientos para hacer frente a la situación laboral. El uso de reglas y procedimientos tácitos supone una supervisión arbitraria y respuestas erráticas de los subordinados, surgiendo la necesidad de explicitarlas.
5. Naturaleza impersonal de las relaciones laborales, basada en la separación neta entre trabajo y vida personal. A pesar de esta impersonalidad, la presencia de un líder carismático ayudaría a generar unidad, lealtad, aceptación social, así como a legitimar la organización.
6. Selección para empleo y promoción a base de competencia técnica, en que sólo se contrata a quienes cumplen con los requisitos establecidos, y se asciende a quienes tienen los méritos necesarios.¹³¹

¹²⁸ Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

¹²⁹ Robbins, S. (1987): Op. cit.

¹³⁰ Weber, M. (1947): Op. cit.

¹³¹ Dessler, G. (1979):Op .cit; Khandwalla, P. (1977): Op. cit; Robbins, S. (1987): Op. cit; Davis, K. y

Cabe señalar que según los planteamientos de Weber, una estructura puede definirse como burocrática en la medida en que su comportamiento sea predecible o esté predeterminado. Al respecto, cuando la estructura organizacional, los reglamentos y los procedimientos mencionados por Weber se siguen rígidamente, surge una condición que se denomina burocracia.¹³²

Posteriormente, otros autores profundizaron en el tema. Por ejemplo, hay sociólogos que sostienen la existencia de distintos tipos de burocracias operando en tareas y condiciones específicas.¹³³

En relación a las tareas, se señala que cuando éstas son tecnológicamente complejas, las organizaciones tienden a una fuerte orientación profesional, mientras que tareas rutinarias tienen una fuerte orientación oficinesca¹³⁴. A su vez, estudios independientes de Rushing y Stinchcombe, concluyen que "el grado de profesionalización varía sistemáticamente con el grado de complejidad de la tecnología".¹³⁵

Para Weber, la orientación profesional implicaba un fuerte énfasis en la competencia técnica como base para emplear, despedir y promocionar personal. De acuerdo a Hall, este énfasis en las calificaciones técnicas se relaciona negativamente con jerarquía, división del trabajo, procedimientos y personalidad; mientras que correlaciona positivamente con la existencia de reglas.

Por su parte, la orientación oficinesca, propia de las tareas rutinarias, implica énfasis en reglas, procedimientos y relaciones jerárquicas. Hall señala la existencia de correlación positiva entre jerarquía, división del trabajo, reglas, procedimientos y personalidad, sugiriendo que las organizaciones varían en el grado en que son burocracias oficinescas.

Todo lo anterior, sugiere el grado en que las organizaciones emplean normas profesionales varía, y que la profesionalización tiende a encontrarse donde rasgos oficinescos de la burocracia no son tan fuertes y viceversa.

Considerando otro criterio, Pugh¹³⁶ y colaboradores han identificado siete formas de burocracia en organizaciones británicas, en las cuales las diferencias de tamaño serían el factor determinante. Ellas son: Burocracia Completa, Burocracia Naciente Completa, Burocracia centrada en los Flujos de Trabajo, Burocracia Naciente, Burocracia Previa a los Flujos de Trabajo, Organización implícitamente estructurada (empresa familiar), y Burocracia personal.

Newstrom, J.W. (1993): Op. cit.

¹³² Davis, K. y Newstrom, J.W. (1993): Op. cit.

¹³³ Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

¹³⁴ Hall, R. (1988): Op. cit.

¹³⁵ En Khandwalla, P. (1977): Op. cit, pág. 139.

¹³⁶ En Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

Respecto a las ventajas y desventajas de la Burocracia como forma organizacional, han hecho alusión diversos autores. Davis y Newstrom¹³⁷, por ejemplo, consideran la existencia de objetivos estables y unificados, originalmente desarrollados como una manera deseable de administrar grandes organizaciones.

En lo que se refiere a sus desventajas, Khandwalla señala las críticas hechas por sociólogos estudiosos de las organizaciones, entre las que se cuentan: el ser formas abstractas que en la práctica son menos racionales de lo esperado, generando muchas consecuencias disfuncionales o dañinas no anticipables.

Dessler¹³⁸ plantea que las críticas a la burocracia se ajustan a tres categorías: falta de validez empírica, supuestos implícitos acerca de los trabajadores, y a la consideración del ambiente como un sistema cerrado. Davis y Newstrom, por su parte, consideran que las dificultades surgen cuando existe una dependencia demasiado rígida con el sistema, debido a que se presenta una tendencia al aumento exagerado del papeleo y de los costos psicológicos, y a una disminución de acción administrativa y de eficiencia.

A partir del concepto de “burocracia”, varios autores han desarrollado investigaciones respecto a sistemas con características burocráticas, los que han sido denominados como sistemas mecánicos. El primer estudio en esta línea fue elaborado por Burns y Stalker¹³⁹, quienes señalaron que los sistemas mecánicos de administración se caracterizan por:

1. La diferenciación especializada de funciones en que se dividen los problemas y tareas de la compañía.
2. La naturaleza abstracta de cada tarea que se ejecuta con técnicas y finalidades más o menos distintas de las de la empresa como un todo.
3. La utilización de una jerarquía formal para la coordinación.
4. La definición precisa de derechos, obligaciones y métodos técnicos para cada papel funcional.
5. La traducción de derechos, obligaciones y métodos en responsabilidades de una posición funcional.
6. Estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación.
7. Refuerzo de la estructura jerárquica por la localización del conocimiento y las actualidades exclusivamente en la cima de la jerarquía.
8. La interacción entre los miembros de la empresa tiende a ser vertical; es decir, entre superior y subordinado.

¹³⁷ Davis, K. y Newstrom, J.W. (1993): Op. cit.

¹³⁸ Dessler, G. (1979): Op. cit.

¹³⁹ Burns, T.; Stalker, G.M. (1961): Op. cit.

9. Las operaciones y el comportamiento en el trabajo tienden a ser gobernados por instrucciones y decisiones emanadas del superior.
10. Insistencia en la lealtad a la compañía y la obediencia a los superiores como condición para poder pertenecer a la empresa.
11. Confieren mayor importancia y prestigio el conocimiento, la experiencia y las destrezas internas (locales) que las generales (cosmopolitas).

Por otra parte, de acuerdo a la clasificación de Mintzberg¹⁴⁰, la Configuración Burocrática Maquinal se analoga a la burocracia planteada por Weber, y es constituyente de las empresas mecánicas. Esta se caracteriza de acuerdo a los parámetros estructurales por:

1. Un alto grado de Especialización del trabajo, tanto horizontal como vertical.
2. Escasa formación y adiestramiento.
3. Alto grado de formalización de la conducta.
4. La agrupación de las unidades es generalmente funcional.
5. El tamaño de las unidades es grande en la base y pequeña en el resto.
6. Existe planificación y control de las acciones.
7. Existen pocos medios de enlace.
8. La descentralización horizontal es limitada.

La organización mecanicista, de acuerdo a Gibson, “se adapta a la forma tradicional jerárquica de organización... las personas se especializan en muchas actividades supervisadas por muchos niveles jerárquicos... un nivel mayor tiene más poder e influencia... el trabajo se programa cuidadosamente, las tareas son estables, los roles bien definidos y por las líneas jerárquicas fluye la comunicación formal”. En suma, “toda la estructura está diseñada como una máquina bien diseñada”.¹⁴¹

2.8.2. Estructuras Organizacionales Orgánicas

En su señalado estudio, Burns y Stalker, postularon que los sistemas orgánicos se adaptan a condiciones inestables, en que:

*“...las personas desempeñan su tarea a la luz de su conocimiento sobre las tareas de la empresa como un todo. Los empleos pierden mucho de su definición formal, y las comunicaciones y la interacción se efectúan en dirección horizontal tanto como vertical”.*¹⁴²

¹⁴⁰ Mintzberg, H. (1982): Op. cit; (1991): Op. cit.

¹⁴¹ Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

¹⁴² Burns; T. y Stalker, G.M. (1961): Op. Cit: citado en Dessler, G. (1979): Op. cit; pág. 57.

Gibson señala que las formas orgánicas funcionan mejor si el ambiente es dinámico y requiere frecuentes cambios dentro de la organización, razón por la cual tienden a ser más típicas en la sociedad moderna. También funcionan mejor cuando las tareas no están lo suficientemente definidas como para convertirse en una rutina, lo mismo que si los empleados buscan autonomía, apertura, variedad, cambio y oportunidades de nuevos acercamientos.

Estos autores, señalan como características de los sistemas Orgánicos de Administración:

1. La naturaleza contributiva del conocimiento especial y la experiencia a la tarea común de la empresa.
2. La naturaleza “realista” de la tarea individual, que se ve como determinada por la situación total de la compañía.
3. El ajuste y redefinición continua de las tareas individuales por la interacción con otros.
4. La difusión de la “responsabilidad” como un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos.
5. El crecimiento del compromiso con la empresa más allá de cualquier definición técnica.
6. Una red estructural de control, autoridad y comunicación.
7. No se atribuye omnisapiencia al jefe de la compañía. El conocimiento acerca de la naturaleza técnica o comercial de la tarea actual puede localizarse en cualquier punto dentro de la red.
8. Comunicación lateral más bien que en dirección vertical en toda la organización; también comunicación entre sujetos de rango distinto, más parecidas a consultas que a órdenes.
9. El contenido de la comunicación consiste más bien en información y recomendaciones que en instrucciones y decisiones.
10. El compromiso con la tarea de la compañía y con el “principio tecnológico” de progreso material y expansión se aprecian más que la lealtad y la obediencia.
11. Confieren importancia y prestigio las afiliaciones y pericia en ambientes industriales, técnicos y comerciales fuera de la empresa.¹⁴³

Dessler¹⁴⁴ se refiere a estos sistemas de administración al señalar que en uno de los extremos de la clasificación de las organizaciones, se encuentran aquellas como las de los laboratorios de investigación y los departamentos para el desarrollo de productos nuevos, que tienen tareas imprevisibles y no rutinarias, y donde lo importante es la creatividad y las

¹⁴³ Dessler, G. (1979): Op. cit.

¹⁴⁴ Dessler, G. (1979): Op. cit.

actividades que necesitan iniciativa. Con el fin de fomentar tales actividades, estas organizaciones tienden a ser “abiertas” y “orgánicas”, no exigen a los empleados ceñirse al reglamento ni observar muy estrictamente el conducto regular. De igual manera, los cargos son menos especializados y el liderazgo más participativo.

Robbins¹⁴⁵, quien homologa la adhocracia a la forma orgánica, señala como propio de la adhocracia el ser flexible, ajustable y organizada en torno a problemas concretos que deben resolver grupos extraños relativos con diversos conocimientos profesionales. Estructuralmente implica una complejidad baja a moderada, escasa formalización y toma de decisiones descentralizada.

En términos de Mintzberg, las organizaciones orgánicas son analogables a las Configuraciones Adhocráticas, y de acuerdo a los parámetros de diseño, presentarían las siguientes características:

1. Un alto grado de especialización del trabajo horizontal.
2. Un alto grado de formación y adiestramiento.
3. Poca formalización de la conducta.
4. La agrupación de las unidades es funcional y según los mercados.
5. El tamaño de las unidades es pequeño en todos los niveles.
6. Existe cierto grado de planificación y control de las acciones.
7. Existencia de muchos medios de enlace por todas partes.
8. La descentralización es selectiva.

Al referirse a las organizaciones orgánicas, Gibson¹⁴⁶ las caracteriza como más abiertas y flexibles, señalando que las tareas y los roles están menos rígidamente diseñados, permitiendo que la gente se adapte mejor a las necesidades de cada situación. A su vez, la comunicación es multidimensional, consistiendo en información y asesoría más que en instrucciones y decisiones. Además, la autoridad y la influencia fluyen más directamente de quien posea la habilidad de manejar el problema que se presenta. La toma de decisiones es más descentralizada y se comparte con diferentes niveles y funciones. La organización está también más abierta a su ambiente.

Tal como se señalara anteriormente, puede notarse coincidencia entre diversos autores al momento de clasificar las estructuras organizacionales.

Dentro del polo que hemos denominado orgánico, es necesario considerar una forma particular de manifestación de éste, y que cobró fuerza a mediados de la década de los sesenta con los estudios realizados por Lawrence y Lorsh¹⁴⁷, quienes mencionan los requerimientos que

¹⁴⁵ Robbins, S. (1987): Op. cit.

¹⁴⁶ Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

¹⁴⁷ Lawrence, P.; Lorsh, J. (1967): Op. cit.

conducen a las empresas a cambiarse a las formas matriciales. Entre ellos, destacaron la necesidad de respuesta rápida y simultánea a los mercados y la tecnología; la necesidad de enfrentar incertidumbres que generan exigencias de procesamiento de información muy altas; y por último, la necesidad de tratar con fuertes restricciones en los recursos financieros y/o humanos. Señalaron así mismo que las estructuras matriciales podían proporcionar flexibilidad y equilibrio en la toma de decisiones, pero generando un aumento en su complejidad. De hecho, el rasgo que identifica a una organización matricial es la existencia de una cadena de mando dual en lugar de una cadena única de mando.

La organización matricial cuenta con una estructura que debe ser reforzada a través de sistemas matriciales, tales como sistemas duales de control y de evaluación. Además contiene tres roles únicos y críticos, cada uno con sus requerimientos especiales:

1. Gerente superior, que encabeza y equilibra las cadenas duales de mando.
2. Jefes matriciales, funcionales, por producto o por área; que comparten subordinados, y
3. Gerentes, que reportan a dos diferentes jefes matriciales.

Respecto a la matriz, Gibson señala que ésta sería una solución intermedia entre la organización funcional y de producto, y entre la departamentalización por proceso y por propósito. Intenta maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de ambas estructuras, así como lograr el equilibrio deseado al superponer una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación.

Entre sus características principales, Gibson destaca:

1. Uso eficiente de recursos: cada unidad puede compartir el uso del recurso especializado con otras unidades, en vez de duplicarlo y dar cobertura independiente a cada una.
2. Flexibilidad en las condiciones de cambio e incertidumbre: la respuesta oportuna a los cambios necesita canales de información y comunicación que hagan llegar la información con eficiencia a la persona adecuada y en el momento oportuno. Las estructuras funcionales estimulan la interacción constante entre los miembros de una unidad de proyecto y el departamento funcional. La información se canaliza en sentido vertical y horizontal cuando las personas intercambian conocimientos técnicos.
3. Excelencia técnica: se logra cuando los especialistas adscritos a un proyecto interactúan con otros especialistas, promoviendo la fertilización cruzada de ideas. Cada especialista debe ser capaz de escuchar, comprender y responder a los puntos de vista del otro. Al mismo tiempo, mantienen un contacto activo con miembros de su propia disciplina, porque son miembros de su departamento funcional.

4. Liberación de la alta gerencia para planeación a largo plazo: se posibilita a la alta gerencia la delegación en la toma de decisiones en curso, otorgando más tiempo a la planeación a largo plazo.
5. Mejoramiento de la motivación y el compromiso: los grupos de proyecto y producto están formados por personas con conocimientos especializados. Basándose en su pericia, la gerencia les asigna responsabilidades específicas dentro del trabajo. Así, la toma de decisiones dentro del grupo tiende a ser más participativa y democrática, aumentando la motivación y el compromiso, especialmente en personas con orientaciones profesionales reconocidas.
6. Oferta de oportunidades para el desarrollo personal: se les inserta en grupos integrados por personas que representan las diversas partes de la organización, adquiriendo cada miembro mayor conciencia de la organización total, pues aprende a apreciar los diferentes puntos de vista y tiene la oportunidad de aprender algo de las distintas especialidades.

La evidencia en favor de la estructura matricial fue discutida en su época, sin embargo Argyris¹⁴⁸ señaló que aquellos casos en los que éstas no habían tenido éxito relativo, fue debido a una implementación deficiente resultante de la incapacidad de los gerentes para adaptar sus estilos conductuales tradicionales más que a defectos en las estructuras.

En la práctica, las organizaciones tienden a moverse desde las formas funcionales a las matriciales o desde las formas matriciales a las funcionales. Por lo general, el proceso de movimiento hacia la organización matricial es evolutivo. Es decir, cuando la estructura existente demuestra ser incapaz de enfrentarse a rápidos cambios tecnológicos y de mercados, la gerencia intenta manejarlos con el establecimiento de procedimientos y posturas fuera de la rutina normal.¹⁴⁹

Jay R. Galbraith¹⁵⁰ describe este proceso evolutivo como el movimiento en pasos sucesivos, desde comisiones especiales hasta departamentos de gerencia de producto. La secuencia consiste en:

1. Comisión especial: se forma cuando un competidor lanza al mercado un producto que lo captura con rapidez y que hace necesaria una respuesta rápida. Consta de personas de cada departamento funcional a las que se las hace responsables de acelerar el proceso. La comisión alcanza su objetivo y se disuelve, al tiempo que los miembros vuelven a su asignación primaria.

¹⁴⁸ Argyris, Ch. (1967): "Today's Problems with Tomorrow's Organizations"; *Journal of Management Studies*, febrero. Nueva York.

¹⁴⁹ Gibson, J.L. y cols. (1987): *Op. cit.*

¹⁵⁰ Galbraith, J.R. (1971): "Matrix Organizations Designs: How to combine the Functional and project forms". *Business Horizons*: citado en Gibson, J.L y cols. (1987): *Op. cit.*

2. Equipos: si un producto o un importante adelanto tecnológico generan una familia de productos que pasan por sucesivas etapas de productos nuevos y mejorados, el concepto de comisión especial temporal resulta ineficaz. El siguiente paso típico es crear equipos permanentes formados por representantes de cada departamento funcional. Los equipos se reúnen con regularidad para resolver los aspectos interdepartamentales y lograr la coordinación. Cuando los miembros del equipo no trabajan en asuntos relacionados con el desarrollo del nuevo producto, trabajan en sus puestos normales.
3. Gerentes de Producto: Si el adelanto tecnológico persiste al grado que el desarrollo de nuevos productos se vuelve trabajo cotidiano, la alta gerencia creará las funciones de gerente de producto. Dependen de la alta gerencia, pero no tienen autoridad formal sobre los miembros del equipo. Deben hacer uso de su pericia y capacidad interpersonal para influir en sus miembros.
4. Departamentos de gerencia de producto: el paso final en la evolución a la organización matricial es la creación de departamentos de gerencia de producto.

El punto exacto en que se detiene la organización en su evolución a lo largo del continuo, depende de los factores que intervengan en el proceso. De importancia primaria y específica es la rapidez del cambio en los adelantos tecnológicos y del producto.

En los estudios acerca de las características estructurales de las organizaciones destacan las investigaciones realizadas por Weick y Aldrich¹⁵¹ por las relaciones presentadas entre centralización y el concepto de "unión débil". Sin embargo, este último autor señala que el uso de este concepto es útil en el estudio de las organizaciones sólo como un "elemento sensibilizador"¹⁵², mientras que Hall lo considera atractivo, pero sin el valor contributivo asignado por quienes lo defienden.

Debido a su importancia teórica más que práctica y considerando que sus aportes pueden ser útiles para el estudio de las formas estructurales orgánicas y sus características, resulta relevante mencionar la descripción realizada por Aldrich, respecto de las organizaciones débilmente unidas:

1. Permite a las unidades organizacionales existir y evolucionar independientemente las unas de las otras.
2. Son muy sensibles a los cambios que ocurren en el medio ambiente.
3. Permite la adaptación a condiciones locales. Lo cual sería especialmente importante en organizaciones geográficamente

¹⁵¹ Weick, K. (1976): "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems"; *Administrative Science Quarterly*, 21, N°1 (marzo);

Aldrich, H. (1979): "Organizations and Environment"; Prentice Hall Inc. Englewood, New Jersey;

Ambos citados en Hall, R. (1988): *Op. cit.*

¹⁵² Aldrich, H. (1979): *Op. cit.*; en Hall, R. (1988).

dispersas. En relación a ello, Weick puntualiza que en sistemas débilmente unidos pueden surgir soluciones novedosas a los problemas.

4. Tiene la capacidad para que el fracaso en una parte de la organización se limite estrictamente a esa parte y pueda quedar así el resto de la organización aislado del fracaso de una de sus unidades (naturalmente puede impedir, al mismo tiempo, que otras unidades organizacionales ayuden a prevenir el fracaso). Según el análisis de Hall, Aldrich no menciona otro problema adicional que es que la unión débil también aislaría el éxito de una parte de la organización de el resto de ella.
5. Permite una mayor autodeterminación y participación individual en la organización, ya que las personas están confrontando directamente al medio ambiente.
6. Tienen una operación menos costosa ya que los costos de coordinación son menores.

2.9. LA RELACION ESTRUCTURA - INDIVIDUO.

Son numerosos los autores que han señalado la existencia de relaciones entre la estructura organizacional y los individuos que operan en las organizaciones. Así por ejemplo, Hall señala que “las características estructurales e individuales interactúan”¹⁵³, y que indudablemente, algunas cosas que podrían aparecer como la consecuencia de acciones individuales, llegan a tener importantes vínculos estructurales (como el caso de la capacidad de innovar).

Si bien las características individuales interactúan con las características organizacionales para producir los eventos dentro de las organizaciones, nuestro análisis se centrará en la influencia que la estructura representa para los individuos a nivel de actitudes y comportamiento.

Entre los autores que se han referido a esta relación se encuentra Gibson¹⁵⁴, quien plantea que la estructura de una organización puede describirse de acuerdo a una serie de características que no sólo describen a la organización, sino que también tienen repercusiones en la conducta de las personas, los grupos, y la propia organización. En una línea similar, en términos de señalar el influjo de la estructura sobre los individuos está Robbins quien refiere que:

“...la estructura afecta las actitudes y el comportamiento de los empleados”.¹⁵⁵

De la misma forma, Lawrence y Lorsh¹⁵⁶ plantean que la diferenciación estructural genera diferencias, tanto en actitudes como en comportamientos.

¹⁵³ Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁵⁴ Gibson, J.L y cols. (1987): Op. cit.

¹⁵⁵ Robbins, S. (1987): Op. cit; pág. 335.

¹⁵⁶ Lawrence, P.; Lorsh, J. (1967): Op. cit.

Dessler, por su parte, sugiere una relación de orden más indirecto al referir que "...la estructura organizacional (y el comportamiento del líder) influyen en el *clima psicológico* de la organización". Este clima "se relaciona a su vez con la motivación y el comportamiento..." de los empleados.¹⁵⁷

Por otra parte, Hall señala que si bien ninguno de los estudios por él analizados atribuye causalidad primaria a los factores estructurales, resulta claro a partir del análisis de los resultados de diversas investigaciones, que las características estructurales tienen relaciones importantes con otros aspectos fundamentales de la organización tales como la tasa de cambio, la distribución del poder dentro ella y las relaciones con el medio ambiente. Plantea además, que "la estructura produce impacto sobre los individuos por encima y más allá de la determinación sobre la cuantía de libertad que se ejerza".¹⁵⁸

Respecto a lo anterior, Herman, Dunham y Hulin¹⁵⁹, afirman que la posición que tiene un individuo en una organización moldea las reacciones individuales con respecto a la organización, incluso en forma más determinante que factores demográficos como edad y sexo.

En forma similar, Ivancevich y Donnelly¹⁶⁰, postulan que la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la estructura organizacional.

Otro autor que se ha preocupado del tema es Hage¹⁶¹, quien en una serie de hipótesis axiomáticas, asocia entre sí las características estructurales, para luego relacionarlas con una serie de variables cuyos resultados pasan por los individuos. Entre estas, menciona variables como productividad, innovación, eficiencia y moral.

En una línea diferente, pero avalando también la influencia de la estructura sobre los individuos, se encuentra Khandwalla¹⁶², quien considera la modificación estructural como uno de los cinco métodos por él postulados para alcanzar el cambio en los sujetos, llegando a señalar que modificaciones específicas en ciertos aspectos estructurales llevarían al desarrollo de características individuales, sugiriendo que los cambios de mayor importancia conseguidos por esta vía podrían ser producidos en la motivación a permanecer en la organización y la motivación a producir.

Por otra parte, en lo que respecta a las explicaciones vertidas en torno al proceso de influencia de la estructura organizacional sobre los individuos, Khandwalla plantea que las disciplinas que han otorgado mayor atención al mencionado proceso son la Sociología y la Psicología Social.

Señala que la Sociología intenta explicar conductas típicas en la estructura al preguntarse respecto a las condiciones estructurales en las organizaciones que

¹⁵⁷ Dessler, G. (1979): Op. cit.

¹⁵⁸ Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁵⁹ Herman, J; Dunham, D; Hulin, Ch. (1975): "Organizational Structure, Demographic Characteristics, and Employee Responses". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, N°2 (abril).

¹⁶⁰ Ivancevich y Donnelly (1975) en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁶¹ Hage, J. (1965): Op. cit; citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁶² Khandwalla, P (1977): Op. cit.

provocan impacto en los sujetos a pesar de las disposiciones individuales y de los líderes de la administración. Postula asimismo que pese a reconocer que las condiciones estructurales influyen en la conducta de los trabajadores y sus líderes, debido a que afectan las motivaciones, percepciones y cogniciones, los sociólogos prefieren ignorar esto último o usar supuestos de la motivación humana, fundamentándose principalmente en que no están entrenados en psicología.

Los psicólogos sociales, por su parte, están interesados principalmente en el cómo y el por qué los trabajadores insertos en la organización reaccionan a ciertas condiciones. De hecho, tanto el movimiento de Relaciones Humanas como el de Recursos Humanos consideran a la estructura como conformadora de la conducta de quienes trabajan en las organizaciones, en lugar de considerar a las organizaciones como conformadas por necesidades, habilidades y limitaciones humanas.

La postura de la psicología social, según este autor, es que las personas no reaccionan a las estructuras o eventos objetivamente reales, sino que a la percepción subjetiva de estos, lo que probablemente se explicaría con la covariación o las correlaciones entre las disposiciones de personalidad y las reacciones de los trabajadores, mediada quizás por la naturaleza estructural de la organización.

Las contribuciones de esta disciplina al entendimiento de la conducta humana en las organizaciones han sido enormes, al estudiar a los individuos en un contexto social. Sus principales focos de estudio han sido la formación y cambio de actitudes, y el cómo los grupos afectan el pensamiento y la conducta de los individuos.

2.10. VARIABLES COMPORTAMENTALES ASOCIADAS A LA RELACION ESTRUCTURA - INDIVIDUO.

La revisión bibliográfica relativa a las múltiples influencias, tanto directas como indirectas, ejercidas por la estructura organizacional sobre los miembros de la organización, ha permitido identificar la existencia de variables asociadas al comportamiento individual que se relacionan en mayor o menor grado con las estructuras denominadas Mecánicas y Orgánicas, y que permitirían diferenciar entre aquellos sujetos cuyas actitudes y comportamientos estén más cercanos a los polos de lo mecánico u orgánico.

Estas variables son las siguientes:

1. Energía Emocional.

De acuerdo a los resultados del estudio realizado en organizaciones matriciales por Davis y Lawrence¹⁶³, relativo a los requerimientos necesarios para desempeñarse en ellas, existe un factor que denominan Energía Emocional.

¹⁶³ Davis, S. y Lawrence, P (1981): "Organizaciones Matriciales". Fondo Educativo Interamericano.

La persona que cuenta con un alto grado de este factor es más abierta, se arriesga más, se esfuerza por crear confianza y confía en los demás, todos elementos importantes para enfrentar adecuadamente el alto nivel de tensión existente al interior del sistema.

2. Confianza en Sí Mismo.

Hallazgos de investigaciones de campo señalados por P. Khandwalla, postulan que “miembros de grupos liderados con administración participativa o democrática tienen más confianza en sí mismos que miembros de grupos liderados autocráticamente”¹⁶⁴.

El autor relaciona un mayor desarrollo de esta variable con un estilo de supervisión orientado a las personas, sin señalar el tipo de estructura de las organizaciones en que se aprecia este estilo de liderazgo. No obstante lo anterior, puede considerarse como propio de organizaciones adhocráticas.

3. Dependencia.

Herzberg¹⁶⁵ y Argyris¹⁶⁶ señalan críticas a la burocracia en lo que respecta a sus efectos sobre la motivación humana. Al respecto, señalan que (en la organización tradicional, muy estructurada y controladora) los empleados se alienan con el exceso de reglas, regulaciones y jerarquías de autoridad, “inhibiendo un proceso normal de maduración del trabajador y manteniéndolos dependientes, pasivos y subordinados”¹⁶⁷, viéndose afectados sus rendimientos.

Por su parte, al exponer las consecuencias no anticipadas de la burocracia, Khandwalla¹⁶⁸ señala que la existencia de reglas y procedimientos hace que los empleados hagan lo que requiere un mínimo de ellos y que presten más atención a la letra que al espíritu, deteriorando el rendimiento y haciendo que se tomen reglas más rígidas.

De tal forma, el grado extremo de formalización observable en organizaciones burocráticas afectaría a los sujetos pertenecientes a ellas.

¹⁶⁴ Khandwalla, P. (1972): *Análisis Sociológico y Psicológico Social de las Organizaciones*; citado en Hall, R. (1988): *Op. cit.*

¹⁶⁵ Herzberg, F. (1959): citado en Khandwalla, P. (1977): *Op. cit.*

¹⁶⁶ Argyris, Ch (1964): “Interacting the individual and the Organization”. John Willeyu & Sons. Nueva York: citado en Dessler, G. (1979): *Op. cit.*

¹⁶⁷ Dessler, G. (1979): *Op. cit.*, pág. 43

¹⁶⁸ Khandwalla, P. (1977): *Op. cit.*

4. Subordinación.

El término subordinación, al igual que el de dependencia y pasividad, pertenece a Argyris y Herzberg, siendo planteado en el mismo contexto que los conceptos anteriores, señalando que el exceso de reglas, regulaciones y jerarquías de autoridad, es decir, la formalización propia de organizaciones burocráticas genera un aumento en el grado de subordinación de sus empleados.

5. Pasividad.

Al igual que las variables dependencia y subordinación, ésta es presentada por Argyris y Herzberg al postular sus críticas en contra de la formalización existente en las burocracias.

6. Rendimiento.

Khandwalla plantea que el rendimiento se deteriora debido a la existencia de reglas y procedimientos propia de las burocracias, lo que lleva a los empleados a hacer aquello que requiera un mínimo de ellos y a que presten más atención a la letra que al espíritu.

De igual forma, Argyris y Herzberg, en sus críticas contra la burocracia, postulan que el rendimiento de los trabajadores se ve afectado por la inhibición de un proceso normal de maduración que los lleva a mantenerse dependientes, pasivos y subordinados. Lo anterior se origina en la alienación de éstos por el exceso de reglas, regulaciones y jerarquías de autoridad.

Así, de acuerdo a lo anterior, sería un alto grado de formalización el que repercutiría negativamente en el rendimiento de los trabajadores.

7. Autoritarismo.

El término fue utilizado por Steiner¹⁶⁹ para referirse a una de las características de las empresas y de los sujetos creativos pertenecientes a ellas. Señaló que un bajo autoritarismo correlacionaba positivamente con organizaciones más descentralizadas y diversificadas; con una administración menos activa; tiempo y recursos para absorber errores; seguir grandes riesgos, tolerando y esperando tener alternativas.

Todas las anteriores, características correspondientes a organizaciones del tipo adhocrático.

¹⁶⁹ Steiner, G. (1964): citado en Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

8. Cambio.

Su relación con la estructura fue señalada por Hage y Aiken¹⁷⁰, quienes llevaron a cabo estudios relativos a los programas de cambio iniciados en las organizaciones. Es una variable que se relaciona con elementos estructurales como Complejidad, diferenciación vertical y formalización.

Los resultados obtenidos por los autores sugieren que la Complejidad se relaciona con la tasa del programa de cambio, pues a mayor número de especialidades profesionales representadas en una organización, mayor es la posibilidad que el programa de cambio tenga éxito.

Así mismo, y con respecto a la diferenciación vertical, señalan que cuando la autoridad se concentra en la cúspide de la organización, la tasa del programa de cambio disminuye.

9. Colaboración.

Davis y Lawrence¹⁷¹ introdujeron el término para referirse a uno de los requisitos propios de las personalidades compatibles con las organizaciones matriciales. Al respecto, señalan que en una organización matricial efectiva, la colaboración constituye una de las formas más efectivas de manejar el conflicto. De igual forma, postulan que debido a que los administradores matriciales requieren tomar mayor cantidad de decisiones de compromiso sin recurrir a un líder superior se necesita mayor colaboración. En este sentido, los jefes matriciales y administradores con dos jefes deben colaborar para integrar sus diferentes puntos de vista.

Los autores plantean que para lograr la colaboración se necesita en forma previa la confianza. Sin ella se retorna a la autoridad del mando único. Para desarrollarla y mantenerla debe asumir riesgos personales y compartir la información revelando sus puntos de vista, actitudes y sentimientos.

10. Compromiso.

Davis y Lawrence¹⁷² señalan que las oportunidades de crecimiento generadas en las matrices como el aumento de los conocimientos, habilidades, competencias interpersonales y las influencias, pueden generar un aumento del compromiso.

En un mismo sentido, Gibson¹⁷³ postula que la toma de decisiones participativa y democrática de las matrices aumentan el compromiso.

¹⁷⁰ Hage y Aiken (1967.b): "Program Change and Organizational Properties". *American Journal of Sociology*, 72, N°5 (marzo): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁷¹ Davis, S. y Lawrence, P. (1981): Op. cit.

¹⁷² Davis, S.; Lawrence, P (1981): Op. cit.

¹⁷³ Gibson, J. L. y cols. (1987): Op. cit.

8. Cambio.

Su relación con la estructura fue señalada por Hage y Aiken¹⁷⁰, quienes llevaron a cabo estudios relativos a los programas de cambio iniciados en las organizaciones. Es una variable que se relaciona con elementos estructurales como Complejidad, diferenciación vertical y formalización.

Los resultados obtenidos por los autores sugieren que la Complejidad se relaciona con la tasa del programa de cambio, pues a mayor número de especialidades profesionales representadas en una organización, mayor es la posibilidad que el programa de cambio tenga éxito.

Así mismo, y con respecto a la diferenciación vertical, señalan que cuando la autoridad se concentra en la cúspide de la organización, la tasa del programa de cambio disminuye.

9. Colaboración.

Davis y Lawrence¹⁷¹ introdujeron el término para referirse a uno de los requisitos propios de las personalidades compatibles con las organizaciones matriciales. Al respecto, señalan que en una organización matricial efectiva, la colaboración constituye una de las formas más efectivas de manejar el conflicto. De igual forma, postulan que debido a que los administradores matriciales requieren tomar mayor cantidad de decisiones de compromiso sin recurrir a un líder superior se necesita mayor colaboración. En este sentido, los jefes matriciales y administradores con dos jefes deben colaborar para integrar sus diferentes puntos de vista.

Los autores plantean que para lograr la colaboración se necesita en forma previa la confianza. Sin ella se retorna a la autoridad del mando único. Para desarrollarla y mantenerla debe asumir riesgos personales y compartir la información revelando sus puntos de vista, actitudes y sentimientos.

10. Compromiso.

Davis y Lawrence¹⁷² señalan que las oportunidades de crecimiento generadas en las matrices como el aumento de los conocimientos, habilidades, competencias interpersonales y las influencias, pueden generar un aumento del compromiso.

En un mismo sentido, Gibson¹⁷³ postula que la toma de decisiones participativa y democrática de las matrices aumentan el compromiso.

¹⁷⁰ Hage y Aiken (1967.b): "Program Change and Organizational Properties". *American Journal of Sociology*, 72, N°5 (marzo): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁷¹ Davis, S. y Lawrence, P. (1981): Op. cit.

¹⁷² Davis, S.; Lawrence, P (1981): Op. cit.

¹⁷³ Gibson, J. L. y cols. (1987): Op. cit.

Por otra parte, Khandwalla utiliza el término Lealtad con la Compañía, planteando que en aquellas empresas en que se utiliza un estilo de Liderazgo orientado a las personas, puede observarse un mayor grado de Lealtad de los empleados hacia ellas.

Si bien los autores mencionados utilizan los términos compromiso y lealtad con la compañía respectivamente, a juicio de los autores del presente estudio el sentido de la variable queda mejor representado con el concepto de Compromiso hacia la Organización, que enfatiza el objeto al cual se dirige dicha conducta.

11. Conciencia de Estructura.

Joan Woodward¹⁷⁴ definía la “conciencia de organización” como el grado en que el personal entendía que existía una estructura organizacional formal. Los resultados de sus estudios apuntan a que una alta conciencia organizacional se correlacionaba generalmente con el sistema mecánico, mientras que en la mayor parte de los casos la ausencia de conciencia organizacional - incapacidad de producir un organigrama o para decir precisamente ante quien era responsable cada individuo en la jerarquía- indicaba un sistema orgánico de administración.

El cambio en la denominación original de la variable, de “Conciencia de Organización” a “Conciencia de Estructura”, obedece a que posteriormente Gibson utiliza el término “conciencia de organización”¹⁷⁵ para referirse a un fenómeno diferente al postulado por Woodward, y en el que a juicio de los autores del presente estudio se observa mayor correspondencia entre el nombre del concepto y su definición.

12. Conciencia Organizacional.

En su caracterización de las matrices, Gibson postula que al insertar a los sujetos en grupos integrados por personas que representan las diversas partes de la organización, éstos adquieren una mayor conciencia de la organización total, pues aprenden a apreciar los diferentes puntos de vista y tienen la oportunidad de aprender algo de las distintas especialidades.

13. Formalismo.

Al referirse a los efectos de la formalización sobre los trabajadores, Hall, autor que lleva a cabo un detallado estudio acerca de la relación entre la estructura y los procesos organizacionales, menciona a Crozier¹⁷⁶, según quien el grado extremo de formalización presente en organizaciones burocráticas crearía un “círculo vicioso” en el cual los empleados cumplen las reglas pero

¹⁷⁴ Woodward, J. (1965): Op. cit: citado en Davis, K; Newstrom, J.M. (1993): Op. cit.

¹⁷⁵ Gibson, J.L y cols. (1987): Op. cit.

¹⁷⁶ Crozier (1964): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

por razón de las reglas en sí mismas, ya que ésta es la base sobre la cual serán evaluados. De esta forma, se convertiría en un mecanismo de seguridad para los empleados, los que considerarían peligroso un mayor grado de autonomía.

Por su parte, y en un mismo sentido, al exponer las consecuencias no anticipadas de la burocracia, Khandwalla señala que la existencia de reglas y procedimientos hace que los empleados hagan lo que requiere un mínimo de ellos y que presten más atención a la letra que al espíritu, deteriorando el rendimiento y haciendo que se tomen reglas más rígidas.

Cabe destacar que ninguno de los autores citados denomina con algún concepto este fenómeno. Por lo anterior, se procedió a seleccionar el término formalismo, pues a juicio de los autores es el más representativo para aludir a esta manifestación.

14. Destrezas Interpersonales.

Lawrence y Lorsch¹⁷⁷, quienes enfocaron la complejidad mediante el término diferenciación estructural, plantean que ésta genera variadas actitudes y comportamientos entre los miembros de los departamentos diferenciados. Entre las distinciones planteadas, se encuentra un diferente énfasis en destrezas interpersonales.

Por otra parte, al plantear la existencia de personalidades compatibles e incompatibles con estructuras matriciales, Davis y Lawrence¹⁷⁸ señalan que la existencia de niveles de capacidad interpersonal superior a lo normal, sería una de las características propia de las personalidades compatibles.

15. Iniciativa.

Al señalar los efectos de la formalización sobre los trabajadores, Hall cita a Crozier¹⁷⁹, según el cual el grado extremo de formalización propio de organizaciones burocráticas repercutiría en los empleados, quienes al contar con escasa libertad para operar por su propia iniciativa, terminarían convirtiendo las reglas en un mecanismo que les proporciona una mayor seguridad, razón por la cual su iniciativa va decreciendo y, de hecho, la tratan de reducir.

En un mismo sentido, Hage y Aiken¹⁸⁰, postulan que en medios más formalizados puede observarse una reducción de la iniciativa individual.

¹⁷⁷ Lawrence; p.; Lorsch, J. (1967): Op. cit.

¹⁷⁸ Davis, S; Lawrence, P. (1981): Op. cit.

¹⁷⁹ Crozier (1964): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁸⁰ Hage, J y Aiken, M. (1969): "Routine Technology; Social Structure and Organizational Goals". *Administrative Science Quarterly*, 14, N° 3, (septiembre): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

16. Innovación.

Baldrige y Burnham¹⁸¹, plantean que las características de la organización, tales como tamaño y complejidad, se encuentran más estrechamente relacionadas con la innovación que condiciones medio ambientales o características individuales.

Por su parte, al referirse al diseño de la conducta innovadora en la organización, Khandwalla señala que para conseguir la creatividad se requiere desarrollar conceptos claves tales como: descentralización, orgánico, organización abierta y la promoción de la creatividad, personal inconformista y una ideología de toma de riesgos e innovación.

17. Locus de Control.

Si bien ninguno de los autores que han realizado estudios relativos a estructura organizacional menciona directamente este concepto, existen aseveraciones que nos permiten extrapolar la existencia de esta variable en el contexto de nuestro estudio. Al respecto, cabe señalar que ésta se encontraría relacionada con otras variables descritas anteriormente, tales como dependencia, subordinación, pasividad y formalismo; todas las cuales darían cuenta de un Locus Externo de Control.

Entre los autores sobre cuyos estudios se basa nuestra inferencia, puede señalarse a Robert Merton, quien al referirse al grado de formalización en las organizaciones burocráticas, señaló que ésta podía llegar a ocasionar un estado de "Incapacidad Entrenada".¹⁸²

A su vez Crozier plantea que el grado extremo de formalización presente en organizaciones burocráticas, crearía "un círculo vicioso" en el cual los empleados cumplen las reglas pero por razón de las reglas en sí mismas, ya que ésta es la base sobre la cual serán evaluados.

Por su parte Khandwalla, al exponer las consecuencias no anticipadas de la burocracia, señala que la existencia de reglas y procedimientos hace que los empleados hagan lo que requiere un mínimo de ellos y que presten más atención a la letra que al espíritu, deteriorando el rendimiento y haciendo que se tomen reglas más rígidas.

Argyris y Herzberg, en sus críticas contra la burocracia, señalan que los empleados se alienan con el exceso de reglas, regulaciones y jerarquías de autoridad, "inhibiendo un proceso normal de maduración del trabajador y manteniéndolos dependientes, pasivos y subordinados".¹⁸³

En síntesis, puede señalarse que los planteamientos anteriormente expuestos tienen como denominador común la presencia de referentes externos que

¹⁸¹ Baldrige, V. y Burnham, R. (1975): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁸² Merton, R. (1957): citado en Hall, R. (1988): Op. cit.

¹⁸³ Argyris, Ch (1964); Herzberg, F. (1959): citados en Dessler, G. (1979): Op. cit; pág. 43.

guían la conducta de los sujetos mermando su capacidad regirse por referentes internos.

18. Manejo de Conflictos.

En su estudio de las organizaciones matriciales, Davis y Lawrence¹⁸⁴ plantean que la interdependencia entre los proyectos genera más contactos entre compañeros de funciones diferentes, aumentando con ello las comunicaciones internas; este incremento genera una mayor cantidad de diferencias a manejar, creando la necesidad de confrontar y solucionar problemas, y desarrollar mayores habilidades en el manejo de conflictos. De hecho, al hablar de las personalidades compatibles con las organizaciones matriciales, los autores señalan la habilidad para manejar conflictos como un requisito más para desempeñarse eficientemente en ellas.

19. Comunicación.

De acuerdo a lo planteado por Davis y Lawrence¹⁸⁵, la interdependencia entre los proyectos propios de organizaciones matriciales, genera más contactos entre compañeros de funciones diferentes, aumentando con ello las comunicaciones internas entre funciones.

En el mismo estudio, los autores relacionan la Comunicación con el Manejo de Conflictos, proceso para el cual se requeriría que las razones sean expuestas y sean del conocimiento de todas las partes para ser analizadas. De igual forma, señalan que sólo un diálogo abierto permite al grupo de la administración superior percibir las incertidumbres que puede estar enfrentando el de nivel inferior, lo que permite evaluar las posibilidades de éxito.

20. Capacidad para Trabajar bajo Doble Presión.

Al enumerar las características propias de las personalidades compatibles requeridas para desempeñarse adecuadamente en organizaciones matriciales, Davis y Lawrence¹⁸⁶ postulan la necesidad de poseer la capacidad para trabajar bajo doble presión sin tender hacia un lado.

21. Visión de Vida Relativista.

Al investigar la forma en debería ser diseñada la organización para aumentar la probabilidad de atraer y retener individuos creativos e inventivos, Khandwalla cita a Steiner¹⁸⁷, autor que señala una lista de las características

¹⁸⁴ Davis, S.; Lawrence, P. (1981): Op. cit.

¹⁸⁵ Davis, S.; Lawrence, P. (1981): Op. cit.

¹⁸⁶ Davis, S.; Lawrence, P. (1981): Op. cit.

¹⁸⁷ Steiner, G. (1966): citado en Khandwalla, P. (1977): Op. cit.

de la gente creativa y especula acerca de las características que la organización debe poseer para acomodarlos.

Al respecto, Steiner postula que estos sujetos poseen una visión de vida relativista y señala que se trata de un elemento que correlaciona con organizaciones más descentralizadas y diversificadas, con una administración menos activa, con tiempo y recursos para absorber errores, que siguen grandes riesgos, tolerando y esperando tener alternativas.

Cabe señalar que dentro de los antecedentes recopilados, no se encontraron investigaciones nacionales ni extranjeras que aportaran evidencia empírica a partir de estudios experimentales orientados a cualificar la variación del comportamiento en individuos que trabajan en organizaciones con estructuras burocráticas y adhocráticas.

III. OBJETIVOS.-

3.1.- OBJETIVO GENERAL.-

Elaborar un instrumento que permita cualificar la variación del comportamiento en individuos que trabajan en organizaciones con estructuras burocráticas y adhocráticas, ubicadas en la Región Metropolitana de Santiago, en el continuo que va desde lo más mecánico a lo más orgánico, y validarlo empíricamente.

3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

- a) Sintetizar conceptualmente los antecedentes teóricos relacionados con la estructura organizacional y la relación existente entre ésta y el comportamiento individual.
- b) Diferenciar aquellas variables comportamentales que permitan evaluar la relación Estructura/Individuo.
- c) Desarrollar un instrumento psicométrico que represente a cada una de las variables asociadas a la relación Estructura/Individuo.
- d) Obtener evidencias de validez de contenido para este instrumento a través del criterio de jueces.
- e) Determinar la capacidad discriminativa de los ítems del cuestionario para la muestra total.
- f) Aportar evidencias de validez de constructo al instrumento a través de la diferenciación de individuos pertenecientes a organizaciones de características estructurales extremas (burocráticas y adhocráticas).
- g) Entregar otros aportes a la validez de constructo del instrumento a través de la intercorrelación de sus partes componentes (variables y factores).
- h) Obtener evidencias de confiabilidad del instrumento por consistencia interna.

IV.- METODOLOGIA.-

El objetivo de este capítulo es precisar los antecedentes metodológicos referidos a la construcción del Cuestionario de evaluación del grado en que varía el comportamiento de los sujetos en las Organizaciones de estructuras burocráticas y adhocráticas. En esta sección, se describe el tipo de investigación al que corresponde este trabajo, se define la interrogante que guía esta investigación, la población y la muestra de estudio. Posteriormente, se realiza una definición operacional y conceptual de cada una de las variables contenidas en el cuestionario, se detalla el procedimiento de la investigación y se describe el instrumento.

4.1.- TIPO DE INVESTIGACION.-

El diseño del estudio desarrollado es de tipo metodológico, y subsidiariamente, descriptivo y relacional:

1. Es un estudio metodológico, porque propende al desarrollo de metodología propia de investigación para la Psicología, como es el caso de los instrumentos psicológicos o tests psicométricos que permitan la recolección de datos. Además, apunta a la obtención de evidencias de confiabilidad y validez para el mismo.¹⁸⁸
2. Es un estudio descriptivo porque intenta dar cuenta del fenómeno y las dimensiones de la relación Estructura/Individuo, a través del instrumento desarrollado.
3. Es un estudio relacional, porque utiliza la comparación de grupos extremos con el fin de obtener evidencias de validez de constructo para el instrumento.¹⁸⁹

4.2.- HIPOTESIS.-

Si bien en investigaciones de tipo descriptivo en Ciencias Sociales las hipótesis son un tanto imprecisas, en el presente estudio se alcanzan niveles relacionales, razón por la cual sí pueden establecerse hipótesis.

En el caso del presente trabajo la hipótesis general es:

- Existen aspectos actitudinales que permiten caracterizar las diferencias comportamentales entre sujetos pertenecientes a organizaciones con estructuras burocráticas y adhocráticas.

¹⁸⁸ Wenk, E. (1998): Com. Pers.

¹⁸⁹ Hernández, R. y otros. (1991): "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill. México.

4.3.- DEFINICION DE VARIABLES.-

4.3.1. Continuo Mecánico-Orgánico.

Definición Conceptual:

Para el presente estudio, se refiere a la relación diferencial existente entre el comportamiento de los sujetos pertenecientes a estructuras organizacionales burocráticas y adhocráticas.

Definición Operacional:

Es el grado en que se diferencian en su comportamiento los sujetos pertenecientes a organizaciones con estructuras burocráticas y adhocráticas.

Lo anterior puede ser evaluado a partir de las siguientes sub-variables, en las que difieren, a nivel comportamental, los sujetos pertenecientes a organizaciones con estructuras burocráticas y adhocráticas. Estas sub-variables se refieren al grado en que un sujeto presenta:

- Apertura a Nuevas Experiencias.
- Autoconfianza.
- Dependencia.
- Subordinación.
- Pasividad.
- Rendimiento.
- Dominio.
- Orientación al Cambio.
- Colaboración.
- Compromiso.
- Conciencia de Estructura.
- Conciencia Organizacional.
- Formalismo.
- Destrezas Interpersonales.
- Iniciativa.
- Innovación.
- Locus de Control.
- Manejo de Conflictos.
- Comunicación.

- Tolerancia Ante Presiones Encontradas.
- Visión De Vida Relativista.

4.3.2. Variables del Instrumento.

Consecuente con la definición entregada de la forma en que se diferencian a nivel comportamental los individuos pertenecientes a organizaciones con estructuras burocráticas y adhocráticas, las variables propuestas para componer el cuestionario, son las que se desarrollan a continuación.

Cabe señalar que, para efectos de la presente investigación, se hipotetiza que las definiciones operacionales de cada una de ellas son homologables a factores, aspecto que se intentará demostrar a lo largo del estudio.

1. Apertura a Nuevas Experiencias.-

Variable derivada del concepto Energía Emocional propuesto por Davis y Lawrence. Se espera que una alta puntuación en esta variable corresponda a sujetos pertenecientes a organizaciones más cercanas al polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Se refiere a personas que se presentan más abiertas, arriesgadas, confiadas y que se esfuerzan en crear confianza.

Definición Operacional:

- Grado en que el sujeto enfrenta honesta y abiertamente las relaciones interpersonales en el plano laboral.
- Grado en que el sujeto actúa en forma arriesgada, confiando en obtener buenos resultados.

2. Autoconfianza.-

Proveniente del término “Confianza en sí mismo” propuesto por Khandwalla. Puede esperarse un alto puntaje en esta variable en sujetos pertenecientes a organizaciones más cercanas al polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Se refiere a un sentimiento de seguridad en sí mismo en el ámbito laboral/ocupacional.

Definición Operacional:

- Grado en que el sujeto se siente útil y productivo para la organización.

- b. Grado en que siente orgullo por las actividades y tareas desempeñadas en el trabajo.
 - c. Grado en que se siente orgulloso de su desempeño laboral.
3. Dependencia.-
- Se espera un alto puntaje de esta variable en sujetos insertos en organizaciones que tienden hacia el polo de lo mecánico.
- Definición Conceptual:
- Deseo o tendencia a actuar en el ámbito laboral de acuerdo a principios, normas y valores externos al sujeto.
- Definición Operacional:
- a. Grado en que el sujeto actúa privilegiando principios, valores, reglas y convenciones propias de la organización en la cual está inserto.
4. Subordinación.-
- Se espera que un alto puntaje en esta variable se presente en sujetos pertenecientes a organizaciones cercanas al polo mecánico.
- Definición Conceptual:
- Tendencia a actuar bajo la sujeción, a la orden o dominio de otro(s).
- Definición Operacional:
- a. Grado en que el sujeto tiende a desenvolverse en rangos de acción restrictivos o coercitivos.
 - b. Grado en que tiende a aceptar con facilidad la sujeción a la orden o dominio de otro(s).
5. Pasividad.-
- Se espera un alto puntaje en esta variable en sujetos pertenecientes a organizaciones cercanas al polo mecánico del continuo.
- Definición Conceptual:
- Tendencia a evitar la promoción o inicio de una acción o serie de acciones.
- Definición Operacional:
- a. Grado en que el sujeto evita hacer propuestas.
 - b. Grado en que evita adelantarse a los demás en la ejecución de cualquier conducta.

6. Rendimiento.-

Se espera un alto puntaje en esta variable en sujetos pertenecientes a organizaciones cercanas al polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Consiste en la capacidad individual para desarrollar en forma óptima las tareas asignadas, cumpliendo éstas con altos estándares de calidad.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto cumple con las tareas asignadas en los plazos definidos.
- b. Grado en que es capaz de generar productos acordes a los estándares de calidad de la organización.

7. Dominio.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo mecánico del continuo.

Definición Conceptual:

Deseo o tendencia a controlar los sentimientos y la conducta de los otros.

Definición Operacional:

- a. Grado en que se esfuerza por tener una posición de mando, control y gobierno al interior de la organización.
- b. Grado en que el sujeto intenta ejercer influencia sobre la conducta, los sentimientos o las ideas de los otros.

8. Orientación al Cambio.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Deseo o tendencia a la flexibilidad y al cambio en el plano laboral.

Definición Operacional:

- a. Grado en que prefiere realizar tareas nuevas y diferentes.
- b. Grado en que busca y acepta nuevos desafíos.

9. Colaboración.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Disposición a trabajar con otros miembros de la organización brindándoles el apoyo requerido para el logro de metas organizacionales.

Definición Operacional:

- a. Grado en que es capaz de brindar su ayuda a otros miembros de la organización.
- b. Grado en que es capaz de brindarle apoyo a los demás en situaciones conflictivas.

10. Compromiso.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Disposición a identificarse e involucrarse activamente con los valores, políticas y metas de la organización.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto se siente orgulloso de pertenecer a la organización.
- b. Grado en que demuestra interés por participar en las actividades que se realizan al interior de la organización.

11. Conciencia de Estructura.-

El cambio en la denominación original de la variable, de “Conciencia de Organización” propuesto por Woodward al de “Conciencia de Estructura”, obedece a que posteriormente Gibson utiliza el término “Conciencia de Organización”¹⁹⁰ para referirse a un fenómeno diferente al postulado por Woodward, y en el que a juicio de los autores se observa mayor correspondencia entre el nombre del concepto y su definición.

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo mecánico del continuo.

Definición Conceptual:

Se refiere a la capacidad del sujeto para comprender que existe una estructura organizacional formal.

¹⁹⁰ Gibson, J.L. y cols. (1987): Op. cit.

Definición Operacional:

- a. Grado en que es capaz de reproducir el organigrama de la organización.
- b. Grado en que es capaz de señalar en forma precisa ante quien es responsable cada individuo en la jerarquía.

12. Conciencia Organizacional.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Se refiere a sujetos que poseen una visión global de la organización.

Definición Operacional:

- a. Grado en que es capaz de apreciar los diferentes puntos de vista existentes al interior de la Organización.
- b. Grado en que maneja conceptos y es capaz de realizar tareas propias de las distintas especialidades.

13. Formalismo.-

En consideración a que el fenómeno observado tanto por Crozier como por Khandwalla no fue denominado con algún concepto, se procedió a seleccionar el término Formalismo, ya que a juicio de los autores del presente estudio es el más representativo para aludir a esta manifestación.

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo mecánico del continuo.

Definición Conceptual:

Tendencia individual a otorgar excesiva importancia a la observación y cumplimiento de reglas y normas existentes en la organización.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto conoce las normas y reglas existentes en la organización.
- b. Grado en que el sujeto se preocupa por conocer y cumplir las normas y reglas existentes en la organización.
- c. Grado en que el sujeto acepta la existencia de las reglas sin que exista un proceso de crítica y cuestionamiento al respecto.

14. Destrezas Interpersonales.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Tendencia a actuar adecuada y exitosamente en el plano de las relaciones interpersonales, desenvolviéndose con fluidez en situaciones sociales.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto se comporta en forma sociable, amistosa y afectuosa en el plano laboral.

15. Iniciativa.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Tendencia a promover o iniciar una acción o serie de acciones en el trabajo.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto es capaz de hacer propuestas en su trabajo.
- b. Grado en que el sujeto es capaz de adelantarse a los demás en la ejecución de cualquier conducta en su trabajo.

16. Innovación.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Se refiere a la capacidad de la persona para desarrollar e implementar alternativas creativas y útiles frente a tareas organizacionales.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto es capaz de generar respuestas nuevas.
- b. Grado en que es capaz de aprovechar las ideas nuevas propuestas por otros.

17. Locus de Control.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Constructo de la personalidad referido a la percepción de un individuo de el centro/lugar/origen (locus) de los eventos como determinados por su propia conducta versus el destino, la suerte o circunstancias externas.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto atribuye el resultado de sus éxitos y fracasos a factores internos (como sus habilidades, inteligencia, esfuerzo, carisma, etc.) o a factores externos (tales como la suerte, medio ambiente favorable, grado de dificultad de la tarea o discriminación).

18. Manejo de Conflictos.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Consiste en la habilidad individual para presentar conductas que permitan enfrentar adecuadamente las diferencias con otros miembros de la organización.

Definición Operacional:

- a. Grado en que es capaz de exponer sus razones.
- b. Grado en que es capaz de expresar sus diferencias con otros sin hostilidad ni destructividad.

19. Comunicación.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Consiste en la utilización adecuada de los canales existentes para la transmisión de información a nivel vertical y horizontal y la frecuencia de uso de las fuentes de información.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto es capaz de hacer un uso óptimo de los canales y fuentes de información existentes.
- b. Grado en que es capaz de dar y recibir retroalimentación.

20. Tolerancia Ante Presiones Encontradas.-

En consideración a que el nombre utilizado resultaba excesivamente extenso, surge esta denominación como una alternativa fielmente representativa del sentido del término “Capacidad para trabajar bajo doble Presión”.

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Capacidad individual para trabajar bajo la presión simultánea de figuras de autoridad, manteniéndose en estado de equilibrio y neutralidad.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto es capaz de trabajar respondiendo efectiva y eficientemente a la presión simultánea de dos jefes.

21. Visión de Vida Relativista.-

En el plano individual, el obtener un alto puntaje de esta variable, sería representativo del polo orgánico del continuo.

Definición Conceptual:

Capacidad individual de hacer depender la validez del conocimiento de las condiciones en las cuales éste se generó, negando la existencia de verdades absolutas.

Definición Operacional:

- a. Grado en que evalúa diversos factores antes de realizar aseveraciones.
- b. Grado en que evita emitir juicios absolutos.

Las definiciones anteriormente expuestas son el resultado del análisis bibliográfico desarrollado en la presente investigación y fueron sometidas a validación a través del criterio de jueces expertos en la materia, a fin de establecer su capacidad de determinar el grado en que varía el comportamiento de los sujetos en las organizaciones de estructuras burocráticas y adhocráticas.

4.4.- COLECTIVO Y MUESTRA.-

4.4.1. Definición del Colectivo.

Dado que el propósito del trabajo ha sido construir un instrumento orientado a la medición de las características comportamentales en que difieren sujetos pertenecientes a organizaciones de estructuras burocráticas y adhocráticas, se determinó que el colectivo de la presente investigación estuviera compuesto por organizaciones pertenecientes al sector productivo de la Región Metropolitana con la intención de lograr una mayor homogeneidad.

Específicamente, se utilizaron organizaciones pertenecientes al rubro servicios por considerar que este sub-sector engloba una variada gama de ocupaciones indispensables para el funcionamiento económico y presenta una alta heterogeneidad y representatividad respecto de las organizaciones del resto del país.

4.4.2. Definición de la Muestra.

Se trabajó con una muestra intencionada a la que se accedió por etapas sucesivas, que permite obtener sujetos que posean las características de los dos extremos de la variable en estudio. El presente estudio no pretende generar inferencias respecto a una población específica, pues excede los alcances del mismo, constituyendo éste un aspecto que podrá ser abordado en trabajos futuros que sigan esta línea de investigación.

Con el fin de mantener condiciones similares entre los sujetos evaluados, en una primera etapa, se identificaron organizaciones de la Región Metropolitana del rubro servicios. Estas unidades debían diferir claramente en lo que respecta a sus estructuras organizacionales, lo que fue evaluado mediante la aplicación de una Pauta de Entrevista (Ver Anexo N°1) destinada a determinar el tipo de estructura de la organización y que fue respondida por Gerentes y/o Mandos Medios, de modo de constituir Unidades Tipo.

En una segunda etapa, se determinaron los sujetos a los cuales les fue aplicado el instrumento mediante las variables de muestreo descritas a continuación.

4.4.3. Variables de Muestreo.

Las variables de muestreo para este estudio, determinadas consensualmente por expertos en el área de la Psicología Organizacional, son:

- a) Antigüedad: Se refiere al tiempo que el sujeto integra la organización. Para este estudio sólo se consideran miembros con una antigüedad superior a un año en la organización. Esto permite evitar que

intervengan aspectos propios del período de inducción en el puesto de trabajo.

- b) Antigüedad en organización anterior: Se refiere al período de tiempo que el sujeto trabajó en la organización inmediatamente anterior a la actual. En este caso sólo se consideran miembros con una antigüedad inferior a cinco años en la organización anterior. Esto permite evitar que intervengan aspectos propios de la internalización de esquemas de trabajo propios de una estructura determinada.
- c) Nivel educacional: Se refiere a los años que el sujeto ha tenido de educación formal. Para el presente estudio se consideran sujetos que cuenten con más de 13 años de educación formal. Esto permite evitar que intervengan aspectos propios de las diferencias culturales existentes en un nivel educacional más bajo al establecido.

4.5.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.-

Para la construcción del cuestionario se siguieron los pasos tradicionales para la construcción de pruebas, de acuerdo a la siguiente agenda:

- a) Recopilación de información relativa a la estructura organizacional y a la relación estructura/individuo. Se recogió la información teórica y empírica relevante al tema en estudio.
- b) Análisis de las variables más relevantes en relación con el comportamiento de los individuos en organizaciones con estructuras burocráticas y adhocráticas.

Basándose en la información recopilada, se efectuó una selección de las variables que a nivel individual se expresan comportamentalmente en forma más significativa en sujetos pertenecientes a este tipo de organizaciones, específicamente, en el continuo mecánico/orgánico. Esta selección se basó principalmente en el análisis de los estudios que se describen a lo largo de la presente investigación y las variables y conceptos utilizados en éstos. Además, se consideraron las descripciones teóricas relativas al comportamiento de los individuos en distintos tipos de estructuras organizacionales.

- c) Construcción de ítemes para cada una de las variables del estudio.
- d) Análisis de validez de contenido de los ítemes de acuerdo al criterio de jueces. Se entregó la totalidad de ítemes contruidos a 6 jueces expertos en el área de Desarrollo Organizacional, con el propósito de evaluar si éstos eran representativos de las variables en estudio, exhaustivos en relación con los tópicos de la variable y capaces de determinar el grado en que difiere el comportamiento de los individuos en organizaciones de estructuras burocráticas y adhocráticas.

El criterio de consenso de los jueces se midió a través del porcentaje de acuerdo del “50% más 1 de los jueces” con las variables y los ítems planteados.

- e) Corrección del instrumento sobre la base de las observaciones efectuadas por los jueces.
- f) Aplicación piloto del instrumento a un grupo de trabajo con el fin de evaluar la comprensión de las instrucciones y del tiempo de aplicación.
- g) Desarrollo, y validación mediante el procedimiento de triangulación entre expertos en el área, de una Pauta de Entrevista orientada a determinar y seleccionar las organizaciones a considerar en la investigación.
- h) Aplicación de una Pauta de Entrevista a Gerentes y/o Mandos Medios para la identificación de la organización en estudio.
- i) Análisis de las entrevistas por parte de expertos en Desarrollo Organizacional, los cuales determinaron sobre la base de la información obtenida, 2 organizaciones que poseyeran estructura mecánica y 2 que poseyeran estructura orgánica.
- j) Aplicación experimental. Se aplicó el cuestionario (Ver Anexo N° 2) a las organizaciones previamente identificadas.
- k) Análisis de resultados de la aplicación experimental. Se llevó a cabo un análisis cuantitativo de los resultados para obtener:
 - Evidencias de validez de constructo mediante el procedimiento estadístico de t de Student, que permite establecer la significación de las diferencias entre grupos, entre sujetos mecánicos y orgánicos
 - Grado de discriminación del instrumento a través de la correlación de Pearson entre los ítems y el test total, y a través de la proporción de respuesta en la dirección de la variable. Los cálculos de correlación se llevaron a cabo a través de r de Pearson, dado que los resultados se podían interpretar a un nivel de medición intervalar.
 - Otros aportes de la validez de constructo a través de la correlación de cada variable y factores componentes con la prueba total, y a través de las intercorrelaciones entre los ítems.
 - Evidencias de confiabilidad por consistencia interna a través de alfa de Cronbach.
- l) Análisis cualitativo de los resultados obtenidos y elaboración de las conclusiones finales.

4.6.- DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE INDIVIDUOS QUE TRABAJAN EN ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS Y ADHOCRÁTICAS.-

4.6.1. Objetivo del Instrumento:

El desarrollo de este instrumento es el tema central del presente estudio. El objetivo del mismo se orienta a cualificar, mediante la evaluación del aspecto cognitivo actitudinal, el grado en que varía el comportamiento en individuos que trabajan en organizaciones con estructuras burocráticas y adhocráticas. Esta variación puede evaluarse a partir del grado en que sus variables apuntan hacia el polo mecánico u orgánico.

4.6.2. Aspectos Formales y Descripción de Ítemes:

En su aspecto formal, el cuestionario es un instrumento de papel y lápiz, que incluye cuatro ítemes representativos para cada una de las quince variables antes señaladas. Consta de un cuadernillo con las instrucciones y los ítemes en el cual el evaluado debe señalar sus elecciones¹⁹¹.

El cuestionario incluye un total de 60 ítemes, los cuales se encuentran estructurados en forma de afirmación respecto al comportamiento en un contexto de trabajo y un esquema de respuestas elaboradas de acuerdo a las siguientes alternativas:

1. Nunca
2. Rara Vez
3. Algunas Veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

Vale decir, el instrumento se ha desarrollado siguiendo una estructura escalar tipo Likert. Cabe señalar que la limitación del número de ítemes por variable a cuatro, obedece a una necesidad concreta del ámbito en que se aplica, en que instrumentos de excesiva extensión generan resistencia a la respuesta.

4.6.3. Distribución de Ítemes por Variable:

El cuestionario contiene 60 ítemes, de los cuales 38 están formulados como una aseveración positiva, en las cuales las respuestas que manifiestan mayor acuerdo con ésta proporcionan mayor puntaje. En los 22 ítemes restantes esta relación es inversa (Ítemes negativos).

¹⁹¹ Explicitado en Anexo N°2

Los ítems positivos y negativos, agrupados por variable, se presentan en el Anexo N°3, en tanto su distribución puede ser observada en el Cuadro N° 5.

Cuadro N°5. “Distribución de Ítems Positivos y Negativos”.-

| Variable | Ítems Positivos | Ítems Negativos |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Apertura a Nuevas Experiencias | 2 | 2 |
| Formalismo | 2 | 2 |
| Dominio | 1 | 3 |
| Iniciativa | 3 | 1 |
| Orientación al Cambio | 1 | 3 |
| Pertenencia | 4 | 0 |
| Conciencia de Estructura | 1 | 3 |
| Conciencia Organizacional | 3 | 1 |
| Destrezas Interpersonales | 3 | 1 |
| Innovación | 4 | 0 |
| Locus de Control | 2 | 2 |
| Manejo de Conflictos | 2 | 2 |
| Comunicación | 2 | 2 |
| Tolerancia ante Presiones Simultáneas | 2 | 2 |
| Visión de Vida Relativista | 2 | 2 |

Los resultados que se obtienen a través de este instrumento entregan un puntaje bruto por variable. Para el análisis de los resultados, se trabaja directamente con estos puntajes, siendo un alto puntaje indicador de características cercanas al polo de lo orgánico y viceversa.

Cabe señalar que 3 de las 15 variables (Formalismo, Dominio y Conciencia de Estructura) presentan una relación inversa, es decir, un alto puntaje resulta indicador de características cercanas al polo de lo mecánico y viceversa.

4.6.4. Forma y duración de la aplicación del instrumento:

La aplicación experimental del cuestionario se realizó en forma colectiva a la totalidad de los miembros de cada uno de los 4 grupos.

En lo referente a la duración de la aplicación experimental, cabe señalar que si bien no se indicó un tiempo determinado para responder al cuestionario, los integrantes de los diferentes grupos lo completaron en un tiempo promedio aproximado de 20 minutos.

V.- RESULTADOS OBTENIDOS.-

5.1.- DESCRIPCION DE LA MUESTRA.

5.1.1. Descripción de la Muestra Utilizada Durante la Primera Etapa.

Las organizaciones seleccionadas a través de la Pauta de Evaluación de Estructura presentan, de acuerdo a los criterios utilizados, las siguientes características.

Organización Mecánica 1:

1. Especialización del trabajo: Existe un bajo número de tareas del trabajo, las que se encuentran altamente rutinizadas. Los trabajadores poseen un regular grado de autonomía sobre ellas.
2. Formalización del comportamiento: Existen manuales de procedimientos y reglamentos. Privilegian la utilización de comunicaciones escritas. Cuentan con descripciones de cargo.
3. Entrenamiento y Educación: No se exige un alto grado de preparación para el puesto. Los programas de capacitación se orientan a la internalización de las normas y procedimientos de la organización.
4. Agrupación de Unidades o Departamentalización: División funcional de la organización. Predominancia de personal no calificado respecto del personal calificado.
5. Tamaño de la Unidad: Grande en la base y pequeña en el resto. Existencia de un tramo de control en la supervisión de primera línea. Alto grado de semejanza en las funciones cumplidas por los subordinados.
6. Sistemas de planificación y control: La planificación se realiza en forma anual, es generada desde la gerencia hacia el resto de la organización.
7. Mecanismos de Integración: No se aprecian puestos de enlace dotados de autoridad formal.
8. Diferenciación: Centralización vertical y horizontal. Toda la autoridad permanece en la cúspide estratégica.

Organización Mecánica 2.

1. Especialización del trabajo: Trabajo compuesto por un acotado número de tareas, sobre las cuales el trabajador tiene un regular grado de autonomía. Tareas con mediano grado de rutinización.
2. Formalización del comportamiento: Existen manuales de procedimientos y alto número de reglamentos. Mínima utilización de comunicaciones orales respecto de las escritas. Existen descripciones de cargo.
3. Entrenamiento y Educación: Alto grado de preparación requerido por el puesto. Existencia de escaso número de programas de capacitación. Alto grado de internalización de normas y valores organizacionales.
4. Agrupación de Unidades o Departamentalización: Organización dividida funcionalmente. Equilibrio entre personal no calificado respecto del personal calificado.
5. Tamaño de la Unidad: Posee un organigrama que muestra un alto número de unidades y niveles.
6. Sistemas de planificación y control: Planificación desde los niveles superiores de la organización. Flujo descendente de la planificación. Evaluación de desempeño anual, con evaluaciones mensuales de cumplimiento de metas.
7. Mecanismos de Integración: Inexistencia de puestos de enlace.
8. Diferenciación: Diferenciación horizontal limitada (selectiva). La cúspide comparte la autoridad con la estructura técnica que estandariza el trabajo del resto del personal.

Organización Orgánica 1:

1. Especialización del trabajo: Alto número de tareas y de autonomía del trabajador sobre éstas. Escasa rutinización. Puestos altamente especializados.
2. Formalización del comportamiento: Existen manuales de procedimientos y reglamento interno. Existen descripciones de cargo. Se utilizan en igual medida comunicaciones escritas y orales.
3. Entrenamiento y Educación: Se requiere un alto grado de preparación formal. Existe acceso a programas de capacitación externos.
4. Agrupación de Unidades o Departamentalización: División funcional; mayor proporción de personal calificado por sobre el no calificado
5. Tamaño de la Unidad: Existe un tramo de control en la supervisión de primera línea; alta diferenciación de funciones; bajo número de unidades mostradas por el organigrama.

6. Sistemas de planificación y control: Planificación anual conjunta con toma de decisiones desde la cúspide; existe retroalimentación y evaluación semestral de desempeño
7. Mecanismos de Integración: Existencia de comités formales de carácter permanente y situacional que coordinan el trabajo de unidades.
8. Diferenciación: Descentralización vertical y horizontal selectiva. El poder en la toma de decisiones está ampliamente disperso a través de la organización (entre administradores, expertos asesores y operarios que trabajan en grupos en varios niveles de la escala jerárquica).

Organización Orgánica 2:

1. Especialización del trabajo: Trabajo consistente en un alto número de tareas sobre las que el trabajador tiene un alto grado de autonomía. Escasa rutinización. Los puestos requieren un alto grado de especialización de acuerdo a la ubicación en la organización.
2. Formalización del comportamiento: Existencia de manuales de procedimientos, reglamentos, descripciones de cargo. Priman comunicaciones orales por sobre las escritas.
3. Entrenamiento y Educación: Alto grado de preparación requerido por los puestos de trabajo; existe acceso a programas de capacitación internos y externos a la organización. Alto grado de internalización de las normas y valores de la organización.
4. Agrupación de Unidades o Departamentalización: Existe una división de la organización por producto, primando el personal calificado respecto del no calificado.
5. Tamaño de la Unidad: Existencia un tramo de control en la supervisión de primera línea; existen semejanzas en las funciones cumplidas por los subordinados; bajo número de unidades mostradas por el organigrama.
6. Sistemas de planificación y control: Planificación semestral conjunta con toma de decisiones desde la cúspide; existe retroalimentación y evaluación bimestral de desempeño. Se planifica a corto y largo plazo.
7. Mecanismos de Integración: Existen puestos de enlace y grupos de trabajo, así como comités permanentes.
8. Diferenciación: Descentralización vertical limitada (paralela). A los administradores de las unidades por producto se les delega la autoridad para controlar la mayor parte de las decisiones relativas a su unidad.

5.1.2. Descripción de la Muestra Utilizada Durante la Segunda Etapa.

Esta muestra se encuentra compuesta por sujetos pertenecientes a cada una de las organizaciones descritas en el acápite anterior.

El grupo correspondiente a la primera organización de estructura mecánica pertenece al Departamento Jurídico de una institución pública orientada al tema educacional. Se encuentra compuesto por 17 personas. Los miembros de este grupo poseen estudios técnicos y universitarios. El promedio de edad es de 42 años, y el de antigüedad de 20 años.

El grupo correspondiente a la segunda organización de estructura mecánica pertenece a una Agencia de una Caja de Compensación de Asignación Familiar. Se encuentra compuesto por 20 personas. Los miembros de este grupo poseen estudios técnicos y universitarios. El promedio de edad es de 38 años, y el de antigüedad de 8 años.

El grupo correspondiente a la primera organización de estructura orgánica pertenece a un Departamento especializado en el tema "drogas", dependiente de un organismo público. Se encuentra compuesto por 21 personas. Los miembros de este grupo poseen estudios técnicos, universitarios y de Post-Grado. El promedio de edad es de 35 años, y el de antigüedad de 4 años.

El grupo correspondiente a la segunda organización de estructura orgánica pertenece al Departamento Marketing de una empresa privada multinacional orientada a variados servicios. Se encuentra compuesto por 16 personas. Los miembros de este grupo poseen estudios técnicos y universitarios. El promedio de edad es de 28 años, y el de antigüedad de 3 años.

5.2.- ESTIMACION DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

5.2.1. Validez de Contenido.

Como se señalara en el diseño metodológico, el análisis de validez de contenido de los ítems se realizó de acuerdo al criterio de jueces expertos en el área del Desarrollo Organizacional.

Este proceso de validación generó las siguientes modificaciones a las variables e ítems propuestos inicialmente (Ver Anexo N°4).

- a. Las variables *Dependencia* y *Formalismo* fueron fusionadas, debido a que los jueces consideraron que las definiciones operacionales de esta última correspondían a aspectos de la primera.

Para conservar el sentido de las definiciones, y evitar confusiones, la variable resultante fue denominada Formalismo.

- b. Por considerar que la variable *Autoconfianza* correspondía a un factor de la variable *Apertura a Nuevas Experiencias*, fueron fusionadas en una sola variable denominada Apertura a Nuevas Experiencias,

conservando las definiciones operacionales provenientes de esta última.

- c. Debido a que los jueces las consideraron como polos opuestos de un mismo continuo, las variables *Subordinación* y *Dominio* fueron fusionadas bajo el nombre *Dominio*.
- d. Por igual razón, las variables *Iniciativa* y *Pasividad* fueron fusionadas bajo el nombre *Iniciativa*.
- e. La variable *Rendimiento* fue mayoritariamente objetada por considerar que se estaba evaluando autopercepción de rendimiento, y que desde esta perspectiva, no resultaba discriminadora. No se sugirieron formas de abordar la variable, razón por la cual fue eliminada del cuestionario.
- f. La variable *Colaboración* fue eliminada, dado que la mayoría de los jueces objetaron la alta “deseabilidad social” que tiñe a todos los ítems, dificultando seriamente su medición. Tampoco se recibieron sugerencias.
- g. Por considerarla más representativa de las definiciones conceptual y operacional, a la variable *Compromiso* se le cambió el nombre por el de *Pertenencia*.
- h. Por igual razón que en el punto anterior, a la variable *Tolerancia ante Presiones encontradas* se le cambió el nombre por el de *Tolerancia ante Presiones Simultáneas*.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, el cuestionario quedó conformado por las siguientes variables:

- Apertura a Nuevas Experiencias.
- Formalismo.
- Dominio.
- Iniciativa.
- Orientación al Cambio.
- Pertenencia.
- Conciencia de Estructura.
- Conciencia Organizacional.
- Destrezas Interpersonales.
- Innovación.
- Locus de Control.
- Manejo de Conflictos.
- Comunicación.

- Tolerancia ante Presiones Simultáneas.
 - Visión de Vida Relativista.
- i. Ante la sugerencia de la totalidad de los jueces de reducir significativamente el número total de ítems y la exigencia metodológica de tener una prueba que fuera igualmente representativa de las 15 variables que pretendía medir, se decidió contar con 4 ítems por variable, independiente de si el número de definiciones operacionales (factores) de la variable eran 1 ó 2.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se seleccionaron para cada variable los 4 ítems que de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de validación, resultaron más representativos de cada una. Obteniéndose así un porcentaje de acuerdo superior al 83.33% de los jueces para la totalidad de ítems de la prueba.

Los resultados de esta selección se exponen en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 6 “Variables, factores e ítems de la prueba aplicada”

| Variable | Factores | | Total Ítems |
|---|----------|---|----------------|
| | a | b | |
| 1. Apertura a Nuevas Experiencias | 2 | 2 | 4 |
| 2. Formalismo | 2 | 2 | 4 |
| 3. Dominio | 2 | 2 | 4 |
| 4. Iniciativa | 2 | 2 | 4 |
| 5. Orientación al Cambio | 2 | 2 | 4 |
| 6. Pertenencia | 2 | 2 | 4 |
| 7. Conciencia de Estructura | 2 | 2 | 4 |
| 8. Conciencia Organizacional | 2 | 2 | 4 |
| 9. Destrezas Interpersonales | 4 | 0 | 4 |
| 10. Innovación | 2 | 2 | 4 |
| 11. Locus de Control | 4 | 0 | 4 |
| 12. Manejo de Conflictos | 2 | 2 | 4 |
| 13. Comunicación | 2 | 2 | 4 |
| 14. Tolerancia ante Presiones Simultáneas | 4 | 0 | 4 |
| 15. Visión de Vida Relativista | 2 | 2 | 4 |
| TOTAL | | | 60 |

El instrumento reestructurado fue revisado y aprobado por dos expertos en el área de la Psicología Organizacional.

Debido a que el resultado de este proceso de validación significó compactar el instrumento sin que éste sufriera cambios substanciales, no se hizo necesario someterlo a un nuevo proceso de validez de contenido (Ver Anexo N°5).

Posteriormente, con el objetivo de determinar si el contenido de los ítems producía dificultades y si el tiempo de respuesta era adecuado como para no resultar aversivo, se efectuó la aplicación piloto a una muestra accidental compuesta por un número reducido de trabajadores de una organización orgánica, quienes no manifestaron dudas para contestar la prueba, y demoraron un tiempo promedio de 15 minutos en responder el cuestionario.

5.2.2. Validez de Constructo.-

De acuerdo a los resultados arrojados por la prueba t de Student aplicada a los datos existentes, con un nivel de confianza del 95%, o sea un alfa de 0,05 y 72 grados de libertad, puede señalarse que hubo 4 ítems (N° 1, 3, 41 y 45) que permitieron encontrar diferencias significativas entre los sujetos pertenecientes a organizaciones de estructura mecánica y los pertenecientes a organizaciones de estructura orgánica, aportando a la validez de constructo de sus respectivas variables. Estas variables son: Apertura a Nuevas Experiencias, Dominio, Locus de Control y Visión de Vida Relativista, respectivamente (Ver cuadros N° 7 y N°8).

Cuadro N° 7. “Ítems que discriminan significativamente”.

| Ítem | Variable |
|--|--------------------------------|
| 1. A mis compañeros de trabajo les confío hechos importantes de mi vida privada. | Apertura a Nuevas Experiencias |
| 3. Me gustaría estar en un cargo en el cual pudiera tener más poder. | Dominio |
| 41. Cuando alcanzo metas exigentes, se debe a un mayor esfuerzo de mi parte. | Locus de Control |
| 45. Cuando opino de asuntos de trabajo, lo hago categóricamente, porque en la vida las cosas son blancas o negras. | Visión de Vida Relativista |

Los antecedentes que generan este resultado se encuentran en el cuadro que se entrega a continuación, en que se consigna la prueba de significación de la diferencia entre los promedios de puntaje obtenidos en cada uno de los grupos, y el nivel de significancia de los mismos.

Cuadro N°8. "Valores t de Student y probabilidad de error por ítem"

| Item | t | P | Item | t | P | Item | t | P |
|------|--------|-------|------|--------|-------|------|--------|-------|
| 1 | -4,433 | 0,000 | 21 | -1,502 | 0,138 | 41 | 2,773 | 0,007 |
| 2 | -0,937 | 0,352 | 22 | -0,502 | 0,617 | 42 | 1,913 | 0,060 |
| 3 | 3,271 | 0,002 | 23 | 0,173 | 0,863 | 43 | -0,401 | 0,689 |
| 4 | -0,633 | 0,529 | 24 | -0,125 | 0,901 | 44 | 0,612 | 0,543 |
| 5 | -0,359 | 0,721 | 25 | 1,600 | 0,114 | 45 | -3,025 | 0,003 |
| 6 | -0,477 | 0,635 | 26 | -0,461 | 0,646 | 46 | 1,215 | 0,228 |
| 7 | -0,204 | 0,839 | 27 | -0,270 | 0,788 | 47 | 1,708 | 0,092 |
| 8 | 0,634 | 0,528 | 28 | -0,945 | 0,348 | 48 | 0,607 | 0,546 |
| 9 | 2,008 | 0,048 | 29 | 1,208 | 0,231 | 49 | 1,251 | 0,215 |
| 10 | 1,123 | 0,265 | 30 | 0,361 | 0,719 | 50 | 0,807 | 0,422 |
| 11 | 0,920 | 0,361 | 31 | -1,259 | 0,212 | 51 | 1,189 | 0,238 |
| 12 | 0,931 | 0,355 | 32 | -1,167 | 0,247 | 52 | -1,240 | 0,219 |
| 13 | 0,255 | 0,799 | 33 | 0,199 | 0,843 | 53 | 1,211 | 0,230 |
| 14 | 0,892 | 0,375 | 34 | 1,677 | 0,098 | 54 | 2,085 | 0,041 |
| 15 | 1,340 | 0,184 | 35 | -0,386 | 0,701 | 55 | -0,247 | 0,805 |
| 16 | 1,109 | 0,271 | 36 | 1,128 | 0,263 | 56 | -0,629 | 0,531 |
| 17 | -0,979 | 0,331 | 37 | -0,649 | 0,518 | 57 | 0,238 | 0,812 |
| 18 | 1,142 | 0,257 | 38 | -0,826 | 0,411 | 58 | -0,467 | 0,642 |
| 19 | -0,310 | 0,757 | 39 | 2,257 | 0,027 | 59 | 0,913 | 0,364 |
| 20 | -0,673 | 0,503 | 40 | -1,709 | 0,092 | 60 | -1,097 | 0,276 |

El mismo análisis llevado a cabo a nivel de los ítemes individuales, se realizó a nivel de las subvariables y variables del instrumento. Así, de acuerdo a la prueba t de Student aplicada, puede señalarse que hubo 3 factores (3.a, 9.a y 15.b) que permitieron encontrar diferencias significativas entre los sujetos pertenecientes a organizaciones de estructura mecánica y los pertenecientes a organizaciones de estructura orgánica, aportando a la validez de constructo de sus respectivas variables (Ver cuadro N° 9). Estos factores pertenecen a las variables: Dominio, Destrezas Interpersonales (compuesta por sólo un factor o definición operacional) y Visión de Vida Relativista, respectivamente.

Cuadro N°9. " Valores t de Student y probabilidad de error por Factor".

| Factor | t | P | Factor | t | P | Factor | t | P |
|--------|--------------|--------------|--------|--------------|--------------|--------|---------------|--------------|
| 1.a | -2.127 | 0.037 | 5.b | 0.316 | 0.753 | 10.b | -1.435 | 0.155 |
| 1.b | -0.176 | 0.861 | 6.a | -0.993 | 0.324 | 11.a | 0.816 | 0.417 |
| 2.a | -0.079 | 0.937 | 6.b | 1.245 | 0.217 | 12.a | 0.439 | 0.662 |
| 2.b | 0.343 | 0.733 | 7.a | -0.410 | 0.683 | 12.b | 1.227 | 0.224 |
| 3.a | 2.522 | 0.014 | 7.b | 0.405 | 0.686 | 13.a | -0.481 | 0.632 |
| 3.b | 0.435 | 0.665 | 8.a | 0.600 | 0.550 | 13.b | -0.604 | 0.548 |
| 4.a | -0.592 | 0.556 | 8.b | 0.204 | 0.839 | 14.a | 1.418 | 0.161 |
| 4.b | 1.910 | 0.060 | 9.a | 2.552 | 0.013 | 15.a | 1.116 | 0.268 |
| 5.a | -0.733 | 0.466 | 10.a | 1.607 | 0.112 | 15.b | -2.779 | 0.007 |

Finalmente, también de acuerdo a los resultados de la prueba t de Student, se puede señalar que la variable Destrezas Interpersonales permitió encontrar diferencias significativas entre los sujetos pertenecientes a organizaciones de estructura mecánica y los pertenecientes a organizaciones de estructura orgánica, aportando a la validez del constructo "Continuo Hombre Mecánico / Hombre Orgánico" (Ver cuadro N° 10).

Cuadro N°10. " Valores t de Student y probabilidad de error por Variable"

| Variable | t | P |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Apertura a Nuevas Experiencias | -1.562 | 0,123 |
| Formalismo | 0,172 | 0,864 |
| Dominio | 1,862 | 0,067 |
| Iniciativa | 0,699 | 0,487 |
| Orientación al Cambio | -0,245 | 0,807 |
| Pertenencia | 0,101 | 0,920 |
| Conciencia de Estructura | -0,123 | 0,902 |
| Conciencia Organizacional | 0,457 | 0,649 |
| Destrezas Interpersonales | 2,552 | 0,013 |
| Innovación | 0,063 | 0,950 |
| Locus de Control | 0,816 | 0,417 |
| Manejo de Conflictos | 1,083 | 0,282 |
| Comunicación | -0,766 | 0,446 |
| Tolerancia ante Presiones Simultáneas | 1,418 | 0,161 |
| Visión de Vida Relativista | -1,808 | 0,075 |

5.3.- DETERMINACION DE LA CAPACIDAD DE DISCRIMINACION DE LOS ÍTEMES.

Realizado el análisis de los resultados de la aplicación de la prueba, con un nivel de confianza del 95%, o sea un alfa de 0,05 y 72 grados de libertad, a través de la correlación entre cada ítem y el total de ítems de la prueba, es posible señalar que 33 de un total de 60 ítems presentan una correlación significativa con la prueba total (Ítems N° 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 25, 27, 29, 30, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 49, 50, 51, 53, 54, 57, 58 y 59), es decir el 55% de los ítems contribuyen significativamente al total de la prueba. (Ver Cuadro N°11)

Cuadro N°11 “Correlación Item-Test”

| Ítem | Correlación | Ítem | Correlación | Ítem | Correlación |
|------|---------------|------|---------------|------|---------------|
| 1 | 0.1017 | 21 | 0.4181 | 41 | 0.2322 |
| 2 | -0.2271 | 22 | -0.0136 | 42 | 0.3196 |
| 3 | 0.0876 | 23 | 0.3874 | 43 | 0.2501 |
| 4 | 0.3859 | 24 | 0.2092 | 44 | 0.5232 |
| 5 | 0.3526 | 25 | 0.4097 | 45 | 0.1199 |
| 6 | 0.4084 | 26 | 0.1219 | 46 | 0.4542 |
| 7 | -0.0246 | 27 | 0.5074 | 47 | -0.0030 |
| 8 | 0.2829 | 28 | 0.1258 | 48 | 0.1531 |
| 9 | 0.4141 | 29 | 0.3215 | 49 | 0.4176 |
| 10 | 0.2775 | 30 | 0.3354 | 50 | 0.5788 |
| 11 | 0.1838 | 31 | 0.0324 | 51 | 0.2732 |
| 12 | 0.3637 | 32 | 0.0077 | 52 | 0.0577 |
| 13 | 0.0258 | 33 | 0.1461 | 53 | 0.3949 |
| 14 | 0.4026 | 34 | 0.1174 | 54 | 0.3884 |
| 15 | 0.4509 | 35 | 0.1389 | 55 | 0.2140 |
| 16 | 0.1489 | 36 | 0.3038 | 56 | -0.1385 |
| 17 | 0.0269 | 37 | 0.0608 | 57 | 0.3920 |
| 18 | -0.0971 | 38 | 0.5884 | 58 | 0.3527 |
| 19 | 0.4036 | 39 | 0.3701 | 59 | 0.4795 |
| 20 | 0.2811 | 40 | 0.1518 | 60 | -0.1753 |

El resultado obtenido puede considerarse relevante, dado que si un ítem aislado es capaz de aportar al resultado global de una prueba de características tan heterogéneas como la que se está trabajando, constituye un buen elemento para la misma. (Ver Anexo N°8)

Si bien los 27 ítems restantes no presentan una correlación significativa con la prueba total, pudo observarse una correlación significativa tanto con la variable como con el factor al que estaban adscritos (al igual que los 33 que

correlacionaron significativamente), aportando de esta manera a la validez de constructo del instrumento (Ver Cuadros N°12 y N°13).

Cuadro N°12 “Correlación Item-Variable”

| Item | Correlación | Item | Correlación | Item | Correlación |
|------|-------------|------|-------------|------|-------------|
| 1 | 0.516 | 21 | 0.743 | 41 | 0.397 |
| 2 | 0.576 | 22 | 0.783 | 42 | 0.673 |
| 3 | 0.741 | 23 | 0.562 | 43 | 0.479 |
| 4 | 0.619 | 24 | 0.521 | 44 | 0.595 |
| 5 | 0.739 | 25 | 0.609 | 45 | 0.797 |
| 6 | 0.754 | 26 | 0.592 | 46 | 0.410 |
| 7 | 0.767 | 27 | 0.575 | 47 | 0.439 |
| 8 | 0.621 | 28 | 0.528 | 48 | 0.744 |
| 9 | 0.577 | 29 | 0.670 | 49 | 0.502 |
| 10 | 0.510 | 30 | 0.324 | 50 | 0.625 |
| 11 | 0.411 | 31 | 0.598 | 51 | 0.772 |
| 12 | 0.721 | 32 | 0.512 | 52 | 0.546 |
| 13 | 0.527 | 33 | 0.648 | 53 | 0.659 |
| 14 | 0.565 | 34 | 0.607 | 54 | 0.671 |
| 15 | 0.386 | 35 | 0.640 | 55 | 0.424 |
| 16 | 0.623 | 36 | 0.771 | 56 | 0.558 |
| 17 | 0.477 | 37 | 0.394 | 57 | 0.656 |
| 18 | 0.662 | 38 | 0.693 | 58 | 0.572 |
| 19 | 0.665 | 39 | 0.613 | 59 | 0.743 |
| 20 | 0.428 | 40 | 0.559 | 60 | 0.470 |

Como comentario aclaratorio, si un ítem de una prueba heterogénea como la presente no aporta al test total, debe hacerlo a la variable o factor al que está adscrito, ya que de lo contrario debe eliminado del instrumento.

Los resultados indican que los ítemes aportan individualmente a sus variables y factores, por lo que no hubo que recurrir a su eliminación.

Cuadro N°13. “Correlación Ítem - Factor”

| Ítem | Correlación | Ítem | Correlación | Ítem | Correlación |
|------|-------------|------|-------------|------|-------------|
| 1 | 0.719 | 21 | 0.811 | 41 | 0.397 |
| 2 | 0.677 | 22 | 0.917 | 42 | 0.844 |
| 3 | 0.869 | 23 | 0.593 | 43 | 0.590 |
| 4 | 0.790 | 24 | 0.521 | 44 | 0.595 |
| 5 | 0.688 | 25 | 0.819 | 45 | 0.886 |
| 6 | 0.926 | 26 | 0.592 | 46 | 0.633 |
| 7 | 0.873 | 27 | 0.825 | 47 | 0.672 |
| 8 | 0.872 | 28 | 0.786 | 48 | 0.852 |
| 9 | 0.577 | 29 | 0.670 | 49 | 0.763 |
| 10 | 0.862 | 30 | 0.760 | 50 | 0.796 |
| 11 | 0.411 | 31 | 0.755 | 51 | 0.936 |
| 12 | 0.875 | 32 | 0.699 | 52 | 0.791 |
| 13 | 0.741 | 33 | 0.903 | 53 | 0.764 |
| 14 | 0.565 | 34 | 0.789 | 54 | 0.671 |
| 15 | 0.879 | 35 | 0.735 | 55 | 0.667 |
| 16 | 0.694 | 36 | 0.930 | 56 | 0.558 |
| 17 | 0.731 | 37 | 0.764 | 57 | 0.859 |
| 18 | 0.866 | 38 | 0.793 | 58 | 0.826 |
| 19 | 0.799 | 39 | 0.613 | 59 | 0.743 |
| 20 | 0.734 | 40 | 0.740 | 60 | 0.706 |

En cuanto a la Proporción de Respuesta en Dirección de la Variable de los 60 ítems de la prueba, es posible señalar que 37 de ellos son sentidos como muy atractivos por los sujetos que contestaron a la prueba; esto es, que los cuocientes obtenidos para estos ítems son mayores a 0,75. Los 27 ítems que se ubican dentro del rango Medianamente Atractivos y, que por tanto, presentan un mayor valor predictivo son los siguientes: 1, 2, 3, 6, 7, 13, 17, 18, 19, 20, 22, 26, 28, 32, 33, 37, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 55, 56, 58 y 60. (Ver cuadro N°14)

Cuadro N° 14. "Proporción de Respuesta en Dirección de la Variable".

| Item | Proporción de Respuesta en Dirección de la Variable | Item | Proporción de Respuesta en Dirección de la Variable | Item | Proporción de Respuesta en Dirección de la Variable |
|------|---|------|---|------|---|
| 1 | 0,51 | 21 | 0,83 | 41 | 0,88 |
| 2 | 0,39 | 22 | 0,44 | 42 | 0,79 |
| 3 | 0,60 | 23 | 0,91 | 43 | 0,67 |
| 4 | 0,79 | 24 | 0,78 | 44 | 0,88 |
| 5 | 0,85 | 25 | 0,84 | 45 | 0,64 |
| 6 | 0,69 | 26 | 0,64 | 46 | 0,71 |
| 7 | 0,38 | 27 | 0,84 | 47 | 0,57 |
| 8 | 0,85 | 28 | 0,44 | 48 | 0,70 |
| 9 | 0,83 | 29 | 0,86 | 49 | 0,74 |
| 10 | 0,86 | 30 | 0,88 | 50 | 0,78 |
| 11 | 0,86 | 31 | 0,44 | 51 | 0,79 |
| 12 | 0,77 | 32 | 0,73 | 52 | 0,37 |
| 13 | 0,39 | 33 | 0,63 | 53 | 0,76 |
| 14 | 0,84 | 34 | 0,50 | 54 | 0,89 |
| 15 | 0,82 | 35 | 0,86 | 55 | 0,54 |
| 16 | 0,76 | 36 | 0,81 | 56 | 0,57 |
| 17 | 0,37 | 37 | 0,32 | 57 | 0,77 |
| 18 | 0,46 | 38 | 0,77 | 58 | 0,68 |
| 19 | 0,73 | 39 | 0,88 | 59 | 0,78 |
| 20 | 0,61 | 40 | 0,84 | 60 | 0,47 |

A partir de la proporción de respuesta en dirección de la variable y de la correlación ítem- test, es posible observar un total de 7 ítemes que resultaron muy atractivos para los sujetos y, a la vez, no alcanzaron una correlación significativa con el test. Estos ítemes se presentan en el Cuadro N° 15:

Cuadro N° 15. "Ítemes con una alta proporción de respuesta en dirección de la variable y una baja correlación con la prueba"

| Ítem | Factor | Variable |
|------|--------|--------------------------------|
| 16 | 1.a | Apertura a Nuevas Experiencias |
| 31 | 1.b | Apertura a Nuevas Experiencias |
| 34 | 4.b | Iniciativa |
| 35 | 5.b | Orientación al Cambio |
| 24 | 9.a | Destrezas Interpersonales |
| 40 | 10.b | Innovación |
| 11 | 11.a | Locus de Control |

5.4.- SEGUNDO APORTE A LA VALIDEZ DE CONSTRUCTO DEL INSTRUMENTO.

Este se llevó a cabo a través de la correlación entre las partes de la prueba y el total del test, vale decir, entre las variables y los factores del instrumento con la prueba total. Aquí, el análisis de los resultados de la aplicación de la misma con un nivel de confianza del 95%, a través de la correlación entre cada factor y el total de factores de la prueba, permite señalar que 17 de un total de 27 factores (o definiciones operacionales) presentan una correlación significativa; es decir, el 62,96% de ellos aporta significativamente al total del constructo. Estos factores son los N° 1.b; 4.a; 4.b; 5.a; 5.b; 6.a; 6.b; 8.a; 8.b; 9.a; 10.a; 10.b; 12.a; 12.b; 13.b; 14.a y 15.a (Ver Cuadro N°16).

Cuadro N°16. "Correlación Factor-Test".

| Factor | Correlación | Factor | Correlación | Factor | Correlación |
|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|
| 1.a | 0.176 | 5.b | 0.483 | 10.b | 0.257 |
| 1.b | 0.323 | 6.a | 0.467 | 11.a | 0.159 |
| 2.a | -0.135 | 6.b | 0.308 | 12.a | 0.504 |
| 2.b | 0.003 | 7.a | -0.020 | 12.b | 0.418 |
| 3.a | -0.004 | 7.b | 0.076 | 13.a | 0.101 |
| 3.b | 0.169 | 8.a | 0.420 | 13.b | 0.426 |
| 4.a | 0.496 | 8.b | 0.634 | 14.a | 0.662 |
| 4.b | 0.339 | 9.a | 0.577 | 15.a | 0.485 |
| 5.a | 0.443 | 10.a | 0.403 | 15.b | 0.003 |

No obstante lo anterior, los 10 factores presentan una correlación significativa con la variable a la que estaban adscritos, lo que también informa sobre la validez de constructo (Ver Cuadro N°17).

Cuadro N°17. "Correlación Factor-Variable".

| Factor | Correlación | Factor | Correlación | Factor | Correlación |
|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|
| 1.a | 0.804 | 5.b | 0.823 | 10.b | 0.702 |
| 1.b | 0.732 | 6.a | 0.851 | 11.a | 1.000 |
| 2.a | 0.745 | 6.b | 0.827 | 12.a | 0.767 |
| 2.b | 0.695 | 7.a | 0.865 | 12.b | 0.780 |
| 3.a | 0.809 | 7.b | 0.607 | 13.a | 0.690 |
| 3.b | 0.786 | 8.a | 0.781 | 13.b | 0.732 |
| 4.a | 0.808 | 8.b | 0.868 | 14.a | 1.000 |
| 4.b | 0.716 | 9.a | 1.000 | 15.a | 0.434 |
| 5.a | 0.812 | 10.a | 0.661 | 15.b | 0.819 |

En cuanto a las variables de la prueba, el análisis de los resultados de la aplicación de la misma con un nivel de confianza del 95%, a través de la correlación entre cada variable y el total de variables de la prueba, permite señalar que 11 de un total de 15 variables presentan una correlación significativa, vale decir, el 73,33% de ellas aporta significativamente al constructo que mide la prueba. Estas variables son: Apertura a Nuevas Experiencias, Iniciativa, Orientación al Cambio, Pertenencia, Conciencia Organizacional, Destrezas Interpersonales, Innovación, Manejo de Conflictos, Comunicación, Tolerancia ante Presiones Simultáneas y Visión de Vida Relativista (Ver Cuadro N° 18).

Cuadro N° 18. "Correlación Variable-Test".

| Variable | Correlación |
|---------------------------------|-------------|
| Apertura a Nuevas Experiencias | 0.317 |
| Formalismo | -0.095 |
| Dominio | 0.100 |
| Iniciativa | 0.554 |
| Orientación al Cambio | 0.567 |
| Pertenencia | 0.465 |
| Conciencia de Estructura | 0.021 |
| Conciencia Organizacional | 0.650 |
| Destrezas Interpersonales | 0.577 |
| Innovación | 0.481 |
| Locus de Control | 0.159 |
| Manejo de Conflictos | 0.596 |
| Comunicación | 0.377 |
| Tol. ante Presiones Simultáneas | 0.662 |
| Visión de Vida Relativista | 0.285 |

5.5.- ANALISIS DE LA CORRELACION ENTRE VARIABLES.

Como tercer aporte a la validación de constructo del instrumento, se llevó a cabo esta correlación entre las variables. En el cuadro N° 19 se presenta la matriz de las correlaciones obtenidas.

Cuadro N°19. "Correlación entre Variables".

| | Ap. a Nuevas. Experiencias | Formalismo | Dominio | Iniciativa | Orientación al Cambio | Pertenencia | Conciencia de Estructura | Conciencia Organizacional | Destrezas Interpersonales | Innovación | Locus de Control | Manejo de Conflictos | Comunicación | Tol. Presiones Simultáneas | Visión de Vida Relativista |
|--------|-------------------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|------------------|-------------------------|---------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Apert. | 1.000 | 0.229 | 0.118 | 0.059 | 0.194 | -0.077 | 0.052 | 0.124 | 0.038 | -0.079 | 0.080 | -0.004 | 0.013 | 0.214 | -0.038 |
| Form | | 1.000 | 0.219 | -0.274 | -0.046 | -0.478 | 0.274 | -0.374 | -0.128 | -0.113 | -0.144 | -0.356 | -0.039 | -0.175 | 0.097 |
| Domi | | | 1.000 | -0.340 | -0.196 | -0.211 | -0.083 | -0.089 | 0.133 | -0.172 | 0.051 | 0.025 | -0.219 | 0.114 | 0.100 |
| Inici | | | | 1.000 | 0.470 | 0.328 | -0.138 | 0.365 | 0.344 | 0.374 | 0.048 | 0.345 | 0.163 | 0.435 | 0.039 |
| Cbio | | | | | 1.000 | 0.174 | -0.248 | 0.350 | 0.265 | 0.193 | 0.154 | 0.297 | 0.213 | 0.412 | 0.166 |
| Pert | | | | | | 1.000 | -0.151 | 0.546 | 0.239 | 0.287 | 0.108 | 0.213 | 0.118 | 0.338 | -0.120 |
| C. Est | | | | | | | 1.000 | -0.165 | -0.085 | 0.023 | -0.220 | -0.132 | 0.102 | -0.233 | 0.042 |
| C. Org | | | | | | | | 1.000 | 0.326 | 0.310 | 0.110 | 0.380 | 0.244 | 0.382 | 0.074 |
| Destr | | | | | | | | | 1.000 | 0.249 | -0.006 | 0.392 | 0.124 | 0.525 | -0.046 |
| Innov | | | | | | | | | | 1.000 | -0.202 | 0.330 | 0.339 | 0.292 | 0.033 |
| Locus | | | | | | | | | | | 1.000 | 0.121 | -0.237 | 0.088 | 0.070 |
| Confl | | | | | | | | | | | | 1.000 | 0.218 | 0.429 | 0.157 |
| Com | | | | | | | | | | | | | 1.000 | 0.014 | 0.225 |
| Pres. | | | | | | | | | | | | | | 1.000 | -0.031 |
| Relat | | | | | | | | | | | | | | | 1.000 |

A partir de los resultados observados se puede señalar que la correlación entre variables es heterogénea, siendo significativa en el 34.29% de los casos (36 de 105 relaciones).

Los mayores índices de correlación pueden observarse entre las variables:

- Pertenencia / Conciencia Organizacional.
- Destrezas Interpersonales / Tolerancia ante Presiones Simultáneas.
- Formalismo / Pertenencia.
- Iniciativa / Orientación al Cambio.
- Iniciativa / Tolerancia ante Presiones Simultáneas.
- Manejo de Conflictos / Tolerancia ante Presiones Simultáneas.
- Orientación al Cambio / Tolerancia ante Presiones Simultáneas.

Cuadro N° 20. “Ordenamiento de correlaciones significativas entre variables”.

| | Ap. a Nuevas Experiencias | Visión de Vida Relativista | Dominio | Locus de Control | Comunicación | Conciencia de Estructura | Formalismo | Orientación al Cambio | Pertenencia | Destrezas Interpersonales | Innovación | Manejo de Conflictos | Tol. Presiones Simultáneas | Iniciativa | Conciencia Organizacional |
|--------|---------------------------|----------------------------|---------|------------------|--------------|--------------------------|------------|-----------------------|-------------|---------------------------|------------|----------------------|----------------------------|------------|---------------------------|
| Apert. | *** | | | | | | | | | | | | | | |
| Relat | | *** | | | | | | | | | | | | | |
| Domi | | | *** | | | | | | | | | | | -0.340 | |
| Locus | | | | *** | -0.237 | | | | | | | | | | |
| Com | | | | | *** | | | | | | 0.339 | | | | 0.244 |
| C. Est | | | | | | *** | 0.274 | -0.248 | | | | | -0.233 | | |
| Form | | | | | | | *** | | -0.478 | | | -0.356 | | -0.274 | -0.374 |
| Cbio | | | | | | | | *** | | 0.265 | | 0.297 | 0.412 | 0.470 | 0.350 |
| Pert | | | | | | | | | *** | 0.239 | 0.287 | | 0.338 | 0.328 | 0.546 |
| Destr | | | | | | | | | | *** | 0.249 | 0.392 | 0.525 | 0.344 | 0.326 |
| Innov | | | | | | | | | | | *** | 0.330 | 0.292 | 0.374 | 0.310 |
| Confl | | | | | | | | | | | | *** | 0.429 | 0.345 | 0.380 |
| Pres. | | | | | | | | | | | | | *** | 0.435 | 0.382 |
| Inici | | | | | | | | | | | | | | *** | 0.365 |
| C. Org | | | | | | | | | | | | | | | *** |

Como puede apreciarse en el cuadro N°20, las variables que correlacionaron significativamente con las otras variables fueron, en orden decreciente:

- Iniciativa y Conciencia Organizacional, correlacionando ambas con 9 de las otras 14 variables.
- Tolerancia ante Presiones Simultáneas, correlacionando con 8.
- Destrezas Interpersonales, Innovación y Manejo de Conflictos, correlacionando cada una de ellas con 7.
- Cambio y Pertenencia, correlacionando con 6.
- Formalismo, con 5.
- Conciencia de Estructura y Comunicación, correlacionado ambas con 3.
- Dominio y Locus de Control, cada una con 1 variable.

Por otra parte, cabe señalar que hubo 2 variables que no correlacionaron significativamente con ninguna de las otras variables, estas fueron Apertura a Nuevas Experiencias y Visión de Vida Relativista.

Así, puede señalarse que la zona en que se concentra la mayor cantidad de interrelaciones corresponde al núcleo compuesto por las variables Conciencia Organizacional, Iniciativa, Tolerancia ante Presiones Simultáneas, Manejo de Conflictos, Innovación y Destrezas Interpersonales.

5.6.- ESTIMACION DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Con el propósito de obtener evidencias de confiabilidad, se estimó la consistencia interna del instrumento sobre la base del cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach¹⁹². Este cálculo se basa en un método de análisis de la varianza para determinar la homogeneidad de la prueba, y entrega un promedio de los coeficientes que se hubieran obtenido empleando todos los procedimientos conocidos para dividir cada escala de la prueba.

El coeficiente obtenido asciende a 0.561, pudiendo apreciarse un grado regular de consistencia interna del instrumento, lo que era esperable considerando la heterogeneidad de la composición del mismo.

Del resultado obtenido se puede indicar que las variables de mayor consistencia en la prueba son las siguientes:

- Pertenencia (0.592)
- Dominio (0.516)
- Manejo de Conflictos (0.452)
- Tolerancia ante Presiones Simultáneas (0.433)
- Conciencia de Estructura (0.412)

¹⁹² Guilford, J.P. (1973): "Fundamental Statistical in Psychology and Education". McGraw-Hill. Japón.

VI. SINTESIS DE PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES.-

6.1.- ACERCA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS:

1. En relación al objetivo general de este estudio, el desarrollo de este instrumento se realizó siguiendo rigurosamente los pasos metodológicos aceptados para la construcción de pruebas.
2. Al sintetizar los antecedentes bibliográficos respecto de la relación Estructura Organizacional/Comportamiento, se observó un alto grado de coincidencia entre los diferentes autores de la Teoría Organizacional que han descrito este fenómeno.
3. Sin embargo, cabe señalar que, al ser el “Continuo Hombre Mecánico / Hombre Orgánico” una variable muy abstracta, no fue posible encontrar referentes empíricos directos que dieran cuenta de ella.
4. A partir de los antecedentes recabados, se obtuvo una identificación y diferenciación de los polos comportamentales del “Continuo Hombre Mecánico / Hombre Orgánico”, el que se esperaba medir a través del elemento cognitivo de las actitudes presentes en los sujetos evaluados. En este sentido, las diferencias descritas a nivel de actitudes y conductas se agruparon en torno a un conjunto de variables cuya medición debía permitir diferenciar características asociadas a uno u otro de los dos polos del continuo.
5. Sobre la base de las variables seleccionadas y sus descripciones teóricas, se generaron los reactivos que permitieran evaluar en sujetos laboralmente activos la relación Estructura Organizacional/Comportamiento.

Luego de un proceso de depuración de los mismos, se procedió a la construcción del “Cuestionario para Cualificar el Comportamiento de Individuos que Trabajan en Organizaciones con Estructuras Burocráticas y Adhocráticas”.

6. A través del método de jueces, se determinó que el instrumento presentaba validez de contenido, pues los ítemes representaban y daban cuenta en forma exhaustiva de las variables propuestas.

No obstante lo anterior, se llevaron a cabo las siguientes modificaciones:

- Agrupación de variables afines. Esta labor se efectuó en torno a las variables Formalismo, Dominio, Iniciativa y Apertura a Nuevas Experiencias, las cuales de acuerdo al criterio de jueces podían fusionarse por presentar cercanía conceptual con las variables Dependencia, Subordinación, Pasividad y Autoconfianza respectivamente.
- Eliminación de la Variable Rendimiento, puesto que al evaluar autopercepción no resultaba discriminativa, y Colaboración, debido a las dificultades que ocasionaría la “deseabilidad social” en su medición.

- Modificación del nombre a las Variables Pertenencia y Tolerancia ante Presiones Simultáneas, por considerar que éstos resultaban más representativos de las definiciones conceptual y operacional.
 - Teniendo en consideración los ítems pertenecientes a las variables eliminadas y aquellos objetados, se eliminó un 38.14% y se modificó un 10.00% del total.
 - Sobre la base de estas observaciones se redujo la prueba de 21 a 15 variables.
7. Del total de ítems restantes, se seleccionaron por cada una de las 15 variables los 4 ítems que, de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de validación, resultaron más representativos de cada una. El número de ítems por variable fue determinado tanto por requerimientos metodológicos como prácticos de las organizaciones en las cuales se aplicaría el instrumento.
 8. A través de una entrevista (a Gerentes o Mandos Medios) efectuada con la ayuda de la "Pauta para Evaluación de la Estructura Organizacional" diseñada para tal efecto a partir del Marco Teórico, se seleccionaron las organizaciones en las cuales iba a ser aplicada el instrumento. Esta selección fue aprobada por expertos en el área de la Psicología Organizacional.
 9. A través del análisis de la validez de constructo realizado mediante t de Student, se observó que el instrumento no presentaba una capacidad de discriminación significativa entre sujetos pertenecientes a organizaciones adhocráticas y burocráticas. De igual forma, ninguna de sus variables ni factores, a excepción del primer factor de la variable Dominio (Factor 3.a) y el segundo factor de la variable Visión de Vida Relativista (Factor 15.b) presentaron una capacidad significativa de discriminación como se planteó en términos de la hipótesis de trabajo.
 10. Cabe señalar que de acuerdo a los resultados obtenidos, la variable Destrezas Interpersonales permitiría discriminar entre los sujetos evaluados, pero en un sentido inverso al de la hipótesis propuesta, vale decir, en esta aplicación experimental, los sujetos de organizaciones burocráticas presentarían un puntaje mayor en esta variable que los pertenecientes a organizaciones adhocráticas.
 11. Lo anterior podría estar asociado a que la muestra utilizada no presenta características diferenciales importantes que permitan confirmar la hipótesis, salvo para la mencionada variable y factores. Es decir, los sujetos no presentan comportamientos extremos en las variables como se hipotetiza, sino que sus conductas están muy dispersas en el continuo, impidiendo establecer esta diferenciación.
 12. Por su parte, el análisis de la validez de constructo indica que las variables se encuentran claramente diferenciadas a partir de los ítems, lo que les permite adquirir la denominación de factores.

13. Lo anterior, a excepción de cuatro variables que no correlacionan significativamente con la prueba total que son: Formalismo, Dominio, Conciencia de Estructura y Locus de Control. Estas variables podrían, si se considerara sólo la validez de constructo para este análisis, abrir la posibilidad de explorar aspectos más extremos del continuo en los que podrían establecerse diferencias más marcadas entre los sujetos pues, de hecho, todos los ítemes correlacionan significativamente con sus respectivas variables y, desde esta perspectiva, aportarían al constructo.

14. Sin embargo, puede apreciarse que el instrumento muestra un regular grado de confiabilidad al igual que cada una de sus variables, entre las cuales se observa un alto grado de heterogeneidad.

En este contexto, las variables Pertenencia, Dominio, Manejo de Conflictos, Tolerancia Ante Presiones Simultáneas y Conciencia de Estructura son las variables que muestran una mayor consistencia dentro de la prueba.

15. A su vez, considerando el regular grado de correlación existente entre variables, puede señalarse con propiedad que Formalismo y Locus de Control son variables inespecíficas que no aportan al constructo total.

De igual forma, puede señalarse que las variables Conciencia Organizacional, Iniciativa, Tolerancia Ante Presiones Simultáneas, Manejo de Conflictos, Innovación y Destrezas Interpersonales presentan el mayor número de intercorrelaciones con otras variables, llegando a constituir para el presente estudio una familia de variables.

16. Por otra parte, además de Formalismo y Locus de Control, las variables Apertura a Nuevas Experiencias, Innovación, Comunicación y Visión de Vida Relativista presentan un bajo coeficiente de consistencia interna, lo que significa que su medición no resulta confiable para el presente estudio.

6.2.- PROYECCIONES Y EVALUACIÓN CRÍTICA DEL ESTUDIO.

1. El tamaño y las características específicas de la muestra utilizada en la aplicación experimental del instrumento, no permiten obtener conclusiones definitivas en relación a la capacidad discriminativa del mismo, por lo cual en futuras investigaciones orientadas a la validación de éste se debería adoptar una muestra más grande y heterogénea, que permita generar resultados más válidos y en relación a diferentes tipos de organizaciones.

2. Considerando los resultados obtenidos, la investigación realizada representa un aporte en el estudio del comportamiento de los individuos en un contexto laboral. En particular, el aspecto sobre el cual se enfocó el estudio, la relación Estructura/Individuo, a través del “Continuo Hombre Mecánico / Hombre Orgánico”, abre nuevas líneas de investigación en torno a la materia, por las interrogantes que de él se desprenden.

3. En tal sentido, resulta significativo referirse a las dificultades encontradas para aprehender y operacionalizar el concepto “Continuo Hombre Mecánico/

Hombre Orgánico” que presenta, a nuestro juicio y a la luz de lo señalado en el marco teórico, un elevado nivel de abstracción que imposibilitó obtener referentes empíricos directos.

4. Al respecto, la elaboración del concepto fue realizada sobre la base de distinciones plasmadas por múltiples autores que consideran diversos aspectos de la influencia estructural sobre la conducta de las personas.

Por tratarse de un estudio exploratorio del concepto, se optó por otorgar un mismo nivel de representatividad a cada una de las variables medidas, privilegiándose la construcción de un instrumento que permitiera abarcar el tema desde la perspectiva más amplia posible. Tal decisión impidió ponderar en forma previa el grado en que aportaba cada una de las variables.

5. A partir de la ausencia de diferencias significativas entre los grupos mecánico y orgánico resulta necesario evaluar los mecanismos de selección mediante los cuales se determinó la muestra considerada para el presente estudio.

Si bien la selección de las organizaciones fue realizada mediante procedimientos metodológicamente aceptados, no es posible desconocer las falencias atribuibles a la Pauta utilizada para tal efecto. Estas encuentran su base en la dificultad para contar con criterios concretos de tabulación que permitan discriminar con propiedad entre un tipo y otro de organización. Lo anterior nos lleva a aceptar la necesidad de perfeccionar esta Pauta a fin de afinar en futuras investigaciones los criterios de selección de las organizaciones.

En relación a los sujetos evaluados, cabe plantearse la necesidad de afinar los criterios de restricción utilizados, de tal forma que permitan controlar de mejor forma la constitución de la muestra y/o prestar atención a otros aspectos no considerados para el presente estudio. Entre aquellos cuya influencia resulta innegable en la conducta de los sujetos y pueden incidir en la relación estructura / individuo podemos señalar: cultura organizacional, mecanismos de socialización, estilo de liderazgo, clima laboral, entorno inmediato y tecnología entre otros.

6. No obstante las dificultades señaladas, el desarrollo de este tipo de instrumentos constituye una herramienta útil para la labor de los profesionales del comportamiento organizacional, ya que permite obtener información sistematizada respecto de las organizaciones en las cuales estén efectuando tanto investigaciones como intervenciones.
7. Esta investigación entrega una recopilación de antecedentes teóricos y empíricos, relacionados con el comportamiento de los individuos en las organizaciones y, específicamente, respecto de la relación Estructura/Comportamiento. Este marco conceptual permite a las personas que se estén formando en el área obtener una visión global y sintética de este fenómeno y, además, es una fuente de información para el desarrollo de actividades tales como Capacitación o Desarrollo Organizacional.

8. Dado que las evidencias de validez obtenidas por el instrumento aún no son sustantivas, los antecedentes proporcionados por el mismo en relación con los sujetos evaluados podrían permitir, en la medida que el cuestionario se vaya perfeccionando, determinar el grado en que el sujeto es mecánico u orgánico.

Lo anterior se encontraría asociado, de acuerdo con los resultados obtenidos para la presente investigación, a un mayor grado en que el sujeto mecánico se esfuerza por tener una posición de mando, control y gobierno al interior de la organización, por sobre el sujeto orgánico, tal como señala el primer factor de la variable Dominio.

Así mismo, en contra de lo hipotetizado, se esperaría un mayor puntaje en la variable Destrezas Interpersonales en los sujetos mecánicos por sobre los orgánicos; lo que se expresaría en la tendencia de estos individuos a actuar adecuada y exitosamente en el plano de las relaciones interpersonales, desenvolviéndose con fluidez en situaciones sociales.

Finalmente, el segundo factor de la variable Visión de Vida Relativista permitiría diferenciar en la dirección de la hipótesis, sin embargo, su baja consistencia lleva a colocar entre paréntesis la confiabilidad de esta predicción.

9. En este sentido como ya fue esbozado, se puede sugerir profundizar en los aspectos (variables y factores) en que se detectaron diferencias significativas, a fin de construir un instrumento con mayor ponderación de los mismos y someterlo a prueba.
10. De igual manera, teniendo en consideración los resultados obtenidos a partir de la validez de constructo, puede sugerirse que para futuras investigaciones se eliminen las variables Formalismo y Locus de Control, por cuanto su aporte al constructo total es inespecífico.
11. Más aún, se sugiere revisar en profundidad tanto las definiciones como los ítems de las variables Apertura a Nuevas Experiencias, Innovación, Comunicación y Visión de Vida Relativista, por la baja confiabilidad que reporta su medición para la presente prueba.
12. No obstante lo anterior, sería importante rescatar los ítems que, perteneciendo a estas variables o a las señaladas en los puntos anteriores, permitieron discriminar entre sujetos orgánicos y mecánicos, analizando su cercanía conceptual con otras variables a fin de reasignarlos.
13. Las razones para estos resultados pueden atribuirse entre otros factores a la deseabilidad social que estaba involucrada en varios de los ítems. Lo anterior puede señalarse a posteriori de la aplicación, a partir del análisis de la Proporción de Respuesta en Dirección de la Variable y de la Correlación Item-Test, desde donde puede desprenderse que existen un total de 7 ítems que deben ser eliminados de la prueba por su alto atractivo para los sujetos y su baja correlación con la prueba (Ver punto 5.2.2, Cuadro N°16). Esto resulta coincidente con los puntos anteriores en tanto hay ítems a eliminar

que pertenecen a las variables Apertura a Nuevas Experiencias (2), Iniciativa (1), Orientación al Cambio (1), Destrezas Interpersonales (1), Locus de Control (1) e Innovación (1).

14. A su vez, resulta significativo que dos de las variables que presentaron dificultades en su medición (Formalismo y Apertura a Nuevas Experiencias) sean aquellas que fueron fusionadas y absorbieron a otras a sugerencia de los jueces expertos. Esto lleva a reflexionar en torno a una definición más específica de las mismas para un futuro estudio, pues resulta pensable que, al intentar abarcar un mayor número de características, dejaron de discriminar o bien, no lograron ajustarse a la globalidad que intentaban medir.
15. No obstante los resultados obtenidos, resultaría interesante realizar a futuro un análisis específico de variables cuyo comportamiento se desvía significativamente de las demás, lo que entregaría información cualitativa que podría ser complementada con análisis más focalizados.
16. Así mismo, para futuros estudios sería conveniente privilegiar la construcción de instrumentos más homogéneos que el presente, que permitan así, en aproximaciones sucesivas, definir un instrumento que posea la capacidad de discriminar entre hombres mecánicos y orgánicos. La heterogeneidad del presente constituye un paso necesario en términos exploratorios, pero claramente insuficiente y deficitario a la luz de los resultados obtenidos.
17. Por otra parte, al utilizar un modelo de “caja negra” se dejan de lado los procesos involucrados en la generación, transformación y mantención de las actitudes evaluadas, razón por la cual para la validación de instrumentos que aporten en el sentido propuesto, sería necesario ahondar en ellos.
18. En este sentido -junto con tener en consideración las dificultades enfrentadas, tanto teóricas como aquellas relativas a la selección de la muestra y la construcción del instrumento- las futuras investigaciones deberían ponderar las variables y factores que resultaron ser más discriminadoras señaladas anteriormente.
19. Finalmente, cabe señalar que en relación con el “Continuo Hombre Mecánico / Hombre Orgánico” resulta importante destacar que, a partir de este primer análisis teórico y los resultados del presente estudio, se ha apreciado que los sujetos más que estar ubicados en uno de los extremos de las variables, es decir, ser mecánicos u orgánicos, se ubican en puntos intermedios. En caso de estar cercanos a algunos de estos extremos tenderían a asumir, en términos generales, los rasgos propios de este polo.

BIBLIOGRAFIA.-

1. ALDRICH, H. (1979): "Organizations and Environment". Prentice Hall Inc. Englewood. New Jersey.
2. ARGYRIS, CH. (Febrero 1967): "Today's Problems with Tomorrow's Organizations". Journal of Management Studies. Nueva York.
3. BLAU, P. (1974): "On The Nature of Organizations". John Willey & Sons Inc. Nueva York.
4. BURNS, T.; STALKER, G.M. (1961): "The Management of Innovation". Tavistok Publications. Londres.
5. BURNS, L.R.; WHOLEY, D.R. (1993): "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks". Academy of Management Journal.
6. CHIAVENATO, I. (1988): "Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill. México.
13. CLEGG, S.; DURKERLY, D. (1980): "Organization, Class, and Control". Routledge and Kegan Paul. London.
14. DAVIS, S.; LAWRENCE, P. (1981): "Organizaciones Matriciales". Fondo Educativo Interamericano.
15. DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. (1993): "Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional". McGraw-Hill. México.
16. DESSLER, G. (1979): "Organización y Administración: Enfoque Situacional". Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.
17. DRUCKER, P. (1988): "The Coming of the New Organization". Harvard Business Review. Enero-febrero.
18. FAYOL, H. (1949): "General and industrial Management". Sir Isaac Pitman and Sons eds. Londres.
19. FERNANDEZ, F. (1980): "Un esquema multivariable para el análisis estructural". Apunte Post-Grado U.Chile. Fac. Cs. Económicas y Administrativas.
20. GIBSON, J.L. Y COLS. (1987): "Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso". Editorial Interamericana S.A. México.
21. GALBRAITH, J.R. (1971): "Matrix Organizations Designs: How to combine the Functional and proyect forms". Business Horizons.
22. GALBRAITH, J.R. (1973): "Designing Complex Organizations". Addison Wesley. Boston.
23. GALBRAITH, J.R. (1994): "Competing with Flexible Lateral Organizations". Addison Wesley. Boston.

24. GALLARDO, A.; CAMARGO, M.A.; MAGALLON, M.T. (1999): "El Rediseño Organizacional y la Organización que Aprende". Gestión y Estrategia. N° 15. Enero-Junio. Universidad Autónoma de México. México.
25. GUILFORD, J.P. (1973): "Fundamental Statistical in Psychology and Education". McGraw-Hill. Japón.
26. HAGE, J. (1980): "Theories of Organizations". John Wiley & Sons, Inc. Nueva York.
27. HALL, R. (1988): "Organizaciones: Estructura y Proceso". Prentice-Hall Hispanoamericana.
28. HERNANDEZ, R; BAPTISTA, P. (1991): "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill. México.
29. HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SYNDERMAN, B. (1959): "The motivation to work". John Willey & Sons. Nueva York.
30. JONES, R.E.; JONES, K.M; DECKRO, R.E. (1994): "Strategic Decision Processes in Matrix Organizations". Journal of Operations Research.
31. KATZ, D. y KHAN, R.L (1966): "The Social Psychology of Organizations". Editorial John Willey & Sons. Nueva York.
32. KHANDWALLA, P. (1977): "The Design of Organizations". Harcourt Brace Jovanovich. Nueva York.
33. KOONTZ. H.; WEIRICH, H. (1995): "Administración: una Perspectiva Global". McGraw- Hill. México.
34. LORSH, J.; LAWRENCE, P. eds, (1970): "Studies in Organization Design". Homewood, III.: Richard D. Irwin, Inc. and the Dorsey Press.
35. LAWRENCE P.; LORSH J. (1967): "Organization and Environment". Harvard University Press. Cambridge.
36. LIKERT, R. (1969): "El Factor Humano en la Empresa: su Dirección y Valoración". Editorial Deusto. Barcelona.
37. MCGILL, M. E.; SLOCUM, J.W. (1994): "The Smarter Organization". John Wiley & Sons. Nueva York.
38. MCGREGOR, D. (1960): "The Human Side of Enterprrise". McGraw-Hill. Nueva York.
39. MCGUIGAN, F.J. (1984): "Psicología Experimental". Editorial Trillas. México.
40. MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1994): "Fit, Failure and the Hall of Fame". The Free Press. Nueva York.
41. MINTZBERG, H. (1982): "La necesidad de coherencia en el diseño de la organización". President and fellows of Harvard College.
42. MINTZBERG, H. (1984): "Diseño Estructural: vestir a la moda o con lo que nos quede mejor". Apunte de Post Grado. Universidad Adolfo Ibáñez.

43. MINTZBERG, H. (1991): "La estructuración de las organizaciones". Editorial Ariel. Barcelona.
44. NADLER, D.A. y TUSHMAN, M. (1984): "Organizational Psychology: Readings" Editorial Englewood Cliffs N.J. Londres.
45. ROBBINS, S. (1987): "Comportamiento Organizacional". McGraw-Hill. México
46. ROBBINS, S. (1994): "Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones". Prentice-Hall Hispanoamericana. México
47. SCHEIN, E.H. (1982): "Psicología de la Organización". McGraw-Hill. Madrid.
48. SIMON, H (1957): "Administrative Behavior". Free Press. Nueva York.
49. TAYLOR, F. W. (1970): "Management Científico". Oikos-Tau. Barcelona.
50. WEBER, M (1947): "The Theory of Social and Economic Organization". Oxford University Press. Nueva York.
51. WEBER, M (1964): "Bureaucracy". Essays in Sociology. Oxford University Press.
52. WOODWARD, J. (1965): "Industrial Organization: Theory and Practice". Oxford University Press. Londres.

ANEXOS.-

ANEXO N° 1: “PAUTA DE ENTREVISTA PARA EVALUACION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”.

1. Especialización del trabajo:

Indicadores:

- Número de tareas del trabajo.
- Control versus grado de Autonomía que el trabajador tiene sobre sus tareas.
- Grado de rutinización de las tareas.
- Grado de especialización del puesto, de acuerdo a la ubicación en la organización.

2. Formalización del comportamiento:

Indicadores:

- Existencia de manuales de instrucciones o procedimientos.
- Existencia de reglamentos.
- Existencia de comunicaciones escritas.
- Existencia de Descripciones de cargo.

3. Entrenamiento y Educación:

Indicadores:

- Grado de preparación requerido por el puesto.
- Existencia de Programas de capacitación.
- Nivel de calificación.
- Grado de internalización de las normas y valores de la organización.

4. Agrupación de Unidades o Departamentalización:

Indicadores:

- Forma en que se encuentra dividida la organización.
- Proporción de personal no calificado respecto del personal calificado.

5. Tamaño de la Unidad:

Indicadores:

- Existencia de tramo de control en la supervisión de primera línea.
- Semejanza en las funciones cumplidas por los subordinados.
- Cantidad de subordinados con experiencia.
- Número de unidades mostradas por el organigrama.

6. Sistemas de planificación y control:

Indicadores:

- Quién planifica.
- Cómo se planifica.
- Tipo de flujo de la planificación: descendente, o descendente y ascendente (Retroalimentación).
- Frecuencia con que se efectúa control de rendimiento.
- Plazo en que realiza la planeación: corto o largo.
- Existencia de canales verticales de autoridad.

7. Mecanismos de Integración:

Indicadores:

- Existencia de puestos de enlace, es decir, puestos que coordinan el trabajo de dos unidades para encauzar directamente la comunicación, sin tener que recurrir las vías verticales. Están dotados de un considerable poder informal.
- Existencia de grupos de trabajo. Comité convocado en tiempo de gran incertidumbre para cumplir una tarea determinada y desagruparse tras su cumplimiento.
- Existencia de comités permanentes. Agrupación más estable entre distintos departamentos, convocándose con regularidad para comentar temas de interés.
- Existencia de directivos integradores, es decir, un puesto de enlace dotado de autoridad formal.
- Existencia de estructura matricial, es decir, dispositivo de enlace en que se combina la estructura funcional y de mercado, estableciendo una estructura de autoridad doble.

8. Diferenciación:

- a. Centralización vertical y horizontal. Toda la autoridad permanece en la cúspide estratégica.
- b. Diferenciación horizontal limitada (selectiva). La cúspide comparte la autoridad con la estructura técnica que estandariza el trabajo del resto del personal.
- c. Descentralización vertical limitada (paralela). A los administradores de las unidades por producto se les delega la autoridad para controlar la mayor parte de las decisiones relativas a su unidad.
- d. Descentralización vertical y horizontal. La mayor parte de la autoridad queda en el centro operativo en la base de la estructura.
- e. Descentralización vertical y horizontal selectiva. El poder acerca de diferentes decisiones está ampliamente disperso a través de la organización (entre administradores, expertos asesores y operarios que trabajan en grupos en varios niveles de la escala jerárquica).

ANEXO N° 2: "CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DE INDIVIDUOS QUE TRABAJAN EN ORGANIZACIONES CON ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS Y ADHOCRÁTICAS".

ESTUDIO DE OPINION

I.- INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario ha sido diseñado para conocer su forma de pensar o actuar frente a diversos aspectos de la vida laboral. Sus respuestas son confidenciales y anónimas. Queremos garantizárselo y deseamos que Ud. lo compruebe revisando el cuestionario para ratificar que no existen marcas o identificación alguna que pudiera romper el anonimato.

No escriba su nombre en este formulario

Las respuestas a este cuestionario serán procesadas en computador por los consultores. Los resultados generales serán expresados numéricamente y conocidos en una segunda etapa por una muestra representativa de los ejecutivos de su Organización.

En este cuestionario Ud. encontrará una serie de afirmaciones. Frente a cada una de ellas, deberá evaluar de 1 a 5, con qué frecuencia la condición descrita se acerca a su forma de pensar o actuar.

Ejemplo:

" Si me ofrecieran un cargo de jefatura, aunque fuera por el mismo dinero, lo aceptaría."

Si frente a la situación descrita, su forma de pensar o actuar se acerca:

- NUNCA → Marque 1
- RARA VEZ → Marque 2
- ALGUNAS VECES → Marque 3
- FRECUENTEMENTE → Marque 4
- SIEMPRE → Marque 5

RECUERDE:

1. NO ESCRIBA SU NOMBRE, ESTO ES ANÓNIMO.
2. NO EXISTEN RESPUESTAS BUENAS O MALAS, RESPONDA A TODO EL CUESTIONARIO.
3. INTERESA SU OPINION PERSONAL Y SINCERA.

| | Nunca | Rara Vez | Algunas Veces | Frecuen temente | Siempre |
|---|-------|-------------|------------------|--------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. A mis compañeros de trabajo les confío hechos importantes de mi vida privada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Generalmente actúo privilegiando los principios, valores, y reglas señaladas por mis superiores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Me gustaría estar en un cargo en el cual pudiera tener más poder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Cuando me piden sugerencias respecto de algún aspecto que no esté funcionando bien en mi trabajo, prefiero no dar mi opinión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Evito involucrarme en situaciones laborales que impliquen realizar tareas nuevas a las que desarrollo habitualmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Cuando me presento a alguien en reuniones sociales, siempre menciono con orgullo el nombre de la organización a que pertenezco. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Conozco la estructura organizacional de mi institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Si uno desea ser un buen trabajador en esta organización, debe preocuparse por entender o aprender de lo que hacen otros miembros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Cuando tengo que participar en reuniones de trabajo, me siento tan incómodo que no puedo desenvolverme tan bien como me gustaría. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Siempre que en mi trabajo las cosas no me resultan de una manera, encuentro una nueva forma de llevarlas a cabo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Cada vez que realizo exitosamente alguna tarea, se lo debo a mi buena suerte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Me cuesta decir lo que pienso cuando ello no concuerda con el pensamiento de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Para cosas de trabajo, prefiero los acuerdos telefónicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Tengo dificultades para desempeñarme eficientemente cuando me toca trabajar simultáneamente en distintos equipos de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Cuando participo en conversaciones relativas al trabajo, evalúo diversos factores antes de realizar una afirmación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Cuando tengo conversaciones de tipo laboral con secretarias u otros compañeros de trabajo, evito expresar abiertamente mis ideas y opiniones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. No soy capaz de señalar cuáles son las normas y reglas fundamentales de la organización en que me desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Considero que es mejor estar bajo las órdenes de otro, porque ser jefe trae muchos problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | Nunca | Rara Vez | Algunas Veces | Frecuen temente | Siempre |
|--|-------|-------------|------------------|--------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. A mis compañeros de trabajo les propongo ideas para realizar sus tareas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Prefiero realizar mi trabajo siempre de la misma forma. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Me enorgullece trabajar en esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Podría graficar el organigrama de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. En reuniones de trabajo, me intereso por escuchar y entender los planteamientos que surgen de otras áreas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Si en una reunión social con compañeros de trabajo veo que alguien está aislado, me acerco a conversarle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Por lo general, soy capaz de encontrar soluciones creativas a mis problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Cada vez que fracaso en la realización de una tarea, se debe a que las circunstancias no son favorables. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Cuando en el trabajo existen diferencias de opinión, expongo claramente mis argumentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Considero muy necesaria la utilización de memorándums en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Cuando dos superiores me solicitan realizar tareas diferentes al mismo tiempo, elijo cumplir primero con aquella que a mi juicio es de mayor relevancia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Tiendo a analizar los diversos elementos involucrados en una situación antes de tomar una opción. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Siempre he optado por aquellas alternativas que me ofrecen mayor seguridad en mi vida laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Muchas veces en mi trabajo me preocupo más por respetar las normas que por ser eficiente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Es frecuente que en reuniones de trabajo exponga mis ideas y argumentos para influenciar el modo de pensar y actuar de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. En reuniones de trabajo, por lo general, soy de los primeros en pedir la palabra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Tiendo a evitar aquellas alternativas laborales que implican asumir nuevas responsabilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Participo con entusiasmo en las celebraciones que se realizan en mi organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Siempre sé quienes poseen una mayor o menor posición jerárquica que yo dentro de la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | Nunca | Rara Vez | Algunas Veces | Frecuente | Siempre |
|--|-------|----------|---------------|-----------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Cuando un compañero de trabajo perteneciente a otra especialidad utiliza una palabra que no entiendo, le pido que me la explique, aún cuando no tenga relación directa con mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Me adapto con facilidad en diversos ambientes laborales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Me suelo fijar bastante en las ideas de los demás, porque me pueden servir en el futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Cuando alcanzo metas exigentes, se debe a un mayor esfuerzo de mi parte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. En una discusión de trabajo, es frecuente que pierda la calma y me enoje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Me siento molesto cuando mis compañeros o superiores critican mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Cuando dos superiores me piden realizar dos labores distintas, me siento tan presionado que no puedo cumplir con ninguna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Cuando opino de asuntos de trabajo, lo hago categóricamente, porque en la vida las cosas son blancas o negras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Dentro de las posibilidades que me brinda mi trabajo, tiendo a asumir riesgos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Reconozco tener dificultades para aceptar la existencia de reglas sin cuestionármelas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Siempre trato que mis compañeros de trabajo sigan mis ideas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. En general, realizo tareas y actividades antes que alguien me lo solicite u ordene. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Prefiero buscar y aceptar aquellos trabajos que implican nuevos desafíos en términos de desarrollo profesional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Cuando en mi organización se realizan actividades recreativas, participo en forma directa o apoyando a mis compañeros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Me cuesta reconocer quienes son los supervisores de otros departamentos de la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. No me preocupa comprender los objetivos y metodologías de trabajo de otros departamentos o unidades de mi organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Soy capaz de mantener un ambiente de trabajo agradable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Me ocurre con frecuencia que utilizo las ideas o la forma de resolver alguna tarea que otros han propuesto o llevado a cabo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Cuando fallo en el cumplimiento de una meta, es porque no me he esforzado lo suficiente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Cuando estoy en desacuerdo con algún compañero de trabajo o jefe, soy capaz de demostrárselo serenamente, con un tono de voz tranquilo, relajado y sin ironía. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | Nunca | Rara Vez | Algunas Veces | Frecuen temente | Siempre |
|--|-------|-------------|------------------|--------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Si considero que algún compañero de trabajo no está realizando bien su labor, me permito hacérselo saber. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Soy capaz de trabajar y responder efectiva y eficientemente a la presión simultánea de dos jefes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. Cuando converso acerca de temas de actualidad con mis compañeros de oficina, opino con el convencimiento de estar totalmente en lo cierto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

178. Cuando tengo desacuerdos con algún compañero por asuntos de trabajo, utilizo todos los argumentos posibles para convencerlo.

8. Orientación al Cambio.-

- 4. Prefiero buscar y aceptar aquellos trabajos que implican nuevos desafíos en términos de desarrollo profesional.
- 17. Siempre intento introducir modificaciones a mi lugar de trabajo para que luzca distinto.
- 30. En una discusión, es bueno flexibilizar los puntos de vista que uno tiene.
- 73. En la medida de lo posible, evito realizar actividades rutinarias.
- 87. En discusiones de trabajo, los argumentos razonables y adecuados me hacen cambiar de opinión.
- 101. Me gusta probar nuevas formas de realizar las cosas.
- 116. Prefiero realizar mi trabajo de una forma preestablecida.
- 127. Me gustan los trabajos que no requieren salirme de la rutina.
- 128. Evito involucrarme en situaciones laborales que impliquen realizar tareas nuevas a las que desarrollo habitualmente.
- 131. Cuando un compañero menciona procedimientos de trabajo diferentes a los míos, un buen argumento puede lograr que empiece a considerar su alternativa.
- 134. Siempre mantengo mi posición hasta el final.
- 139. Mis gustos y preferencias varían con el tiempo.
- 153. Prefiero realizar mi trabajo siempre de la misma forma.
- 199. Tiendo a evitar aquellas alternativas laborales que implican asumir nuevos desafíos y responsabilidades.

9. Colaboración.-

- 7. Cuando en mi organización veo a una persona en dificultades para realizar alguna tarea, le ofrezco mi ayuda.
- 46. No podría dejar de apoyar a un compañero en problemas.
- 53. Nunca me intereso en forma especial por los problemas que puedan estar afectando a mis compañeros de trabajo.
- 56. Si me doy cuenta que algún compañero se encuentra en dificultades, hablo con mis jefes para que comprendan si éste ha cometido errores.
- 81. Si se les consultara a mis compañeros de trabajo, dirían que soy una persona solidaria.
- 92. Si un compañero estuviera en una situación conflictiva, le brindaría mi apoyo.

195. Realizo mucho mejor mi trabajo cuando tengo jefes que ordenan qué cosas debo y no debo hacer.

5. Pasividad.-

- 39. En discusiones de trabajo, por lo general, soy de los primeros en pedir la palabra.
- 40. Cuando me piden sugerencias respecto de algún aspecto que no esté funcionando bien en mi trabajo, prefiero no dar mi opinión.
- 48. Cuando llega a trabajar un compañero nuevo a la organización, suelo ser el primero en acercarme a conversar con él.
- 57. En reuniones de trabajo, prefiero que los demás den su opinión antes de hacerlo yo.
- 188. Si me encuentro con alguien en algún pasillo o ascensor de la organización, espero a que él inicie el diálogo.

6. Rendimiento.-

- 25. Mis superiores reconocen que el trabajo que realizo es de calidad.
- 85. Cuando tengo que entregar un trabajo dentro de un plazo determinado, soy capaz de trabajar hasta tarde durante varios días con tal de conseguirlo.
- 99. Independiente del reconocimiento que tenga, siempre me esfuerzo por hacer un trabajo de la mejor calidad posible.
- 120. En general no recibo quejas por la calidad de mis trabajos.

7. Dominio.-

- 10. Generalmente logro que mis compañeros hagan caso a mis órdenes.
- 32. Cuando observo que algo no funciona bien en la organización, me preocupo de proponer nuevas normas de funcionamiento y velar por su cumplimiento.
- 58. Siempre trato que mis compañeros de trabajo sigan mis ideas.
- 76. Es frecuente que en reuniones de trabajo exponga mis ideas y argumentos para influenciar el modo de pensar y actuar de los demás.
- 98. Me gustaría estar en un cargo en el cual pudiera tener más poder.
- 103. Me gusta proponer normas y vigilar su cumplimiento.
- 136. En general tiendo a dar órdenes a mis compañeros de trabajo.
- 145. Si me ofrecieran un cargo de jefatura, aunque fuera por el mismo dinero, lo aceptaría.
- 149. Frecuentemente recibo quejas por parte de mis compañeros de trabajo, porque consideran que tengo un trato autoritario.

- 96. La mayoría de mis compañeros de trabajo parecen sentirse más orgullosos que yo por la forma en que desempeñan sus tareas.
- 124. Siento orgullo por las actividades y tareas que desempeño en mi trabajo.
- 143. Me siento productivo cuando cumplo con las metas de mi trabajo.
- 173. Me hace sentir útil que mis jefes me hayan señalado en más de una ocasión que soy un buen elemento para la organización.
- 184. En reuniones sociales, me entusiasmo hablando de lo importante que me resulta mi trabajo.

3. Dependencia.-

- 37. Cada vez que he ingresado a trabajar a una nueva organización, departamento o sección, me he preocupado de adoptar un estilo de vestir similar al de mis compañeros de trabajo.
- 95. Creo que si mi trabajo me exigiera hacer algo que va en contra de mis principios, pensaría seriamente en renunciar.
- 132. Si me señalaran formas de mejorar mi trabajo que, de acuerdo a mi criterio, no se adecuaban a los procedimientos de la organización, evitaría ponerlas en práctica.
- 137. Ante situaciones nuevas o desconocidas en el plano laboral, espero ver en qué forma actúan los demás antes de hacerlo yo.
- 146. Antes de opinar en conversaciones de trabajo, prefiero decir algo que coincida con la posición de la mayoría.
- 179. Generalmente actúo privilegiando los principios, valores, y reglas señaladas por mis superiores.

4. Subordinación.-

- 22. Suelo tener problemas en mi trabajo porque no siempre acepto las órdenes de mis superiores.
- 34. Cuando tengo mucha libertad en mi trabajo, cometo una mayor cantidad de errores.
- 70. Me siento seguro cuando cuento con algún superior que me guíe en la forma de realizar el trabajo.
- 90. No puedo realizar en forma óptima mi trabajo, cuando existe demasiado control respecto de la forma de llevarlo a cabo.
- 177. Considero que es mejor estar bajo las órdenes de otro, porque ser jefe trae muchos problemas.
- 186. Un buen trabajador es aquel que acepta y respeta las órdenes dadas por los superiores.

ANEXO N° 4: “ITEMES POR VARIABLE SUJETOS A EVALUACION DE JUECES EXPERTOS”¹⁹³.

1. Apertura a Nuevas Experiencias.-

- 20. Confío en lograr buenos resultados eligiendo alternativas arriesgadas.
- 26. En general prefiero evitar las situaciones en que los demás me expresan su afecto, ya sea verbal o físicamente.
- 36. A mis compañeros de trabajo les confío hechos importantes de mi vida privada.
- 42. Cuando en mi trabajo descubro personas a las que les gustan los rumores, me alejo de ellas.
- 52. Cuando alguien me agrada, rápidamente entro en un contacto más personal.
- 61. Dentro de las posibilidades que me brinda mi trabajo, tiendo a asumir riesgos.
- 66. Cuando tengo conversaciones de tipo laboral con secretarias u otros compañeros de trabajo, evito expresar abiertamente mis ideas y opiniones.
- 82. Cuando mis compañeros de trabajo me confían sus secretos, soy muy discreto y reservado.
- 97. Usualmente hago pocas demostraciones verbales de afecto.
- 108. Si alguien nuevo ingresa a trabajar a mi departamento o sección, intercambio opiniones e impresiones acerca de la organización y mis compañeros.
- 113. Cuando he ingresado a una nueva organización, he tendido a cuidarme las espaldas, dado que uno nunca sabe con qué intenciones actúan los demás.
- 121. Tiendo a ser afectuoso.
- 141. Mis compañeros de trabajo tienden a pedirme consejos.
- 192. Siempre he optado por aquellas alternativas que me ofrecen mayor seguridad en mi vida laboral.
- 197. Cuando ingreso a un nuevo trabajo, sección o departamento, les cuento asuntos personales a mis compañeros.
- 208. Cuando alguien me abraza afectuosamente, suelo sentirme incómodo y ponerme tenso.
- 214. Me caracterizo por mi capacidad de dar y recibir afecto.

2. Autoconfianza.-

- 63. Cuando hago bien mi trabajo, me siento lleno de orgullo.
- 69. Me siento inseguro en mi trabajo cuando no alcanzo las metas que éste me exige.

¹⁹³ Se mantiene la numeración originalmente propuesta.

ANEXO N° 3: “DISTRIBUCION DE ITEMES POSITIVOS Y NEGATIVOS POR VARIABLE”.

| Variable | Itemes Positivos | Itemes Negativos | Total Positivos | Total Negativos |
|--------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Apertura a Nuevas Experiencias | 1 - 46 | 16 - 31 | 2 | 2 |
| Formalismo | 17 - 47 | 2 - 32 | 2 | 2 |
| Dominio | 18 | 3 - 33 - 48 | 1 | 3 |
| Iniciativa | 19 - 34 - 49 | 4 | 3 | 1 |
| Orientación al Cambio | 50 | 5 - 20 - 35 | 1 | 3 |
| Pertenencia | 6 - 21 - 36 - 51 | | 4 | 0 |
| Conciencia de Estructura | 52 | 7 - 22 - 37 | 1 | 3 |
| Conciencia Organizacional | 8 - 23 - 38 | 53 | 3 | 1 |
| Destrezas Interpersonales | 24 - 39 - 54 | 9 | 3 | 1 |
| Innovación | 10 - 25 - 40 - 55 | | 4 | 0 |
| Locus de Control Interno | 41 - 56 | 11 - 26 | 2 | 2 |
| Manejo de Conflictos | 27 - 57 | 12 - 42 | 2 | 2 |
| Comunicación | 13 - 58 | 28 - 43 | 2 | 2 |
| Tolerancia Presiones Simult. | 29 - 59 | 14 - 44 | 2 | 2 |
| Visión de Vida Relativista | 15 - 30 | 45 - 60 | 2 | 2 |
| | | Totales | 34 | 26 |

- 93. Siempre solidarizo con otros miembros de mi organización.
- 110. Cuando veo que algún compañero de trabajo se encuentra en problemas financieros, le doy mi ayuda.
- 126. Considero importante ser solidario con otros miembros de la organización.
- 148. Si veo que algún compañero de trabajo desconoce algún procedimiento que yo manejo, lo oriento sobre cómo hacerlo.
- 196. Creo que cada uno debe solucionar sus problemas por sí mismo.

10. Compromiso.-

- 14. Acepto plenamente los valores de mi Organización.
- 71. Siempre participo en las actividades de beneficencia organizadas por mi organización.
- 83. No tengo problemas en trabajar más horas de lo habitual si ello es necesario para alcanzar las metas propuestas.
- 112. Estoy de acuerdo con la forma de administrar al personal existente en mi organización.
- 147. Soy capaz de poner todos mis esfuerzos a disposición de las metas organizacionales.
- 159. Participo con entusiasmo en las celebraciones de finalización de año que se realizan en mi organización.
- 166. Cuando me presento a alguien en reuniones sociales, siempre menciono con orgullo el nombre de la organización a que pertenezco.
- 181. Existe concordancia entre mis valores personales y los valores predominantes al interior de mi organización.
- 198. Cuando en mi organización realizan actividades deportivas, participo en forma directa o apoyando a mis compañeros.

11. Conciencia de Estructura.-

- 6. En esta organización todo el mundo sabe perfectamente bajo las órdenes de quien se encuentra.
- 64. Me cuesta recordar los nombres de los supervisores de otros departamentos de la organización.
- 91. Una organización ordenada es aquella en la cual la gente sabe quién es su jefe y qué debe hacer.
- 104. Conozco la estructura organizacional de mi institución.
- 133. Cualquier compañero de trabajo podría graficar el organigrama de esta organización.

138. A los trabajadores de esta organización les cuesta dar los nombres y funciones específicas de los distintos departamentos y niveles de la misma.
202. Siempre sé quienes poseen una mayor o menor posición jerárquica que yo dentro de la organización.
203. Los empleados de esta organización saben contestar cuando en el trabajo se les pide señalar ante quienes son responsables.
207. Una institución requiere de una estructura organizacional formal y clara para un buen funcionamiento.

12. Conciencia Organizacional.-

8. Un trabajador eficiente es aquel que se siente capaz de llevar a cabo tareas distintas a las de su cargo.
18. Es positivo para las organizaciones que cada persona tenga pensamientos diferentes a los de los demás.
23. Cuando participo en reuniones informativas acerca de aspectos generales de mi organización, me cuesta no bostezar de aburrimiento.
62. Me parece favorable que en las organizaciones existan diversas formas de ver los problemas.
65. Si uno desea ser un buen trabajador en esta organización, no debe preocuparse por entender o aprender de lo que hacen otros miembros.
74. Resulta favorable que en esta organización existan diferentes puntos de vista.
84. Me sucede a menudo que en el trabajo realizo tareas propias de otros cargos.
88. Cuando un compañero de trabajo perteneciente a otra especialidad utiliza una palabra que no entiendo, le pido que me lo explique, aún en el caso que no tenga relación directa con mi trabajo.
94. En las reuniones de mi organización, me intereso por escuchar y entender cada uno de los planteamientos que surgen.
206. No me preocupa comprender los objetivos y metodologías de trabajo de otros departamentos o unidades de mi organización.

13. Formalismo.-

5. Si no existieran normas que regularan el comportamiento de los trabajadores, las organizaciones no funcionarían adecuadamente.
13. Muchas veces en mi trabajo me preocupo más por respetar las normas que por ser eficiente.
38. Todas las reglas existentes en una organización tienen su razón de ser.

- 59. Reconozco tener dificultades para aceptar la existencia de reglas sin cuestionármelas.
- 60. Reconozco mi dificultad para identificar las normas que rigen en mi organización.
- 77. Lo primero que hago al llegar a un trabajo es preguntar por sus normas y reglas.
- 86. Me caracterizo por cumplir las reglas de la organización en que trabajo.
- 122. Siempre cumplo las reglas y normas en el plano laboral.
- 125. Lo más importante en una organización es que sus miembros conozcan sus mecanismos de control, tales como reglas, procedimientos y formas de sancionar las conductas inadecuadas.
- 135. Siempre rijo mi conducta laboral por las reglas existentes, porque creo que son necesarias y útiles.
- 144. Aún cuando piense que mis superiores están equivocados, sigo sus órdenes sin cuestionarlas.
- 156. No soy capaz de señalar cuáles son las normas y reglas fundamentales de la organización en que me desempeño.
- 213. Lo primero que deben aprender las personas que hacen bien su trabajo es conocer las normas y reglas de la organización en que se desempeñan.

14. Destrezas Interpersonales. -

- 29. Para saber lo que ocurre y estar al día, es importante tener amigos en el trabajo.
- 41. No tengo muchos amigos o conocidos en el trabajo.
- 45. Cuando tengo que participar en reuniones sociales, me siento tan incómodo que no puedo desenvolverme tan bien como me gustaría.
- 89. Siempre que asisto a reuniones sociales, conozco gente nueva.
- 123. Soy una persona abierta a relacionarme con mis compañeros de trabajo.
- 130. Me caracterizo por mi facilidad para entablar y mantener contactos sociales.
- 160. Trato de llevarme bien con todos mis compañeros de trabajo.
- 162. Si en una reunión social veo que alguien está aislado, me acerco a conversarle.
- 168. Soy capaz de mantener un ambiente de trabajo agradable.
- 189. Me adapto con facilidad en diversos ambientes sociales.
- 200. Las personas que tienen éxito en la vida son agradables y amistosas.
- 210. La cooperación y la amistad son esenciales para triunfar.

15. Iniciativa.-

- 9. En general, realizo tareas y actividades antes que alguien me lo solicite u ordene.
- 44. Una de mis virtudes es ser capaz de adelantarme a lo que hacen los demás.
- 68. A mis compañeros de trabajo les propongo ideas útiles para realizar sus tareas.
- 80. Propongo procedimientos que reduzcan o eliminen aspectos que entorpecen el desempeño eficiente de mi trabajo.
- 115. Por lo general soy el que toma la palabra en reuniones de trabajo.
- 191. Cuando en mi trabajo tratan de resolver problemas, toman en cuenta las ideas que planteo.

16. Innovación.-

- 16. Me caracterizo por ofrecer alternativas útiles que permiten mejorar máquinas, herramientas o el diseño de algunos productos.
- 51. Siempre que en mi trabajo las cosas no me resultan de una manera, encuentro una nueva forma de llevarlas a cabo.
- 100. Por lo general mis ideas resultan novedosas y creativas.
- 109. Soy capaz de utilizar medios y objetivos nuevos que se orientan a resolver situaciones que necesitan de procedimientos alternativos.
- 119. Me suelo fijar bastante en las ideas de los demás, porque me pueden servir en el futuro.
- 142. Me gusta participar en situaciones de trabajo que estimulen la creación colectiva de ideas nuevas y útiles para la organización.
- 150. Ante situaciones nuevas, generalmente recorro a aquellas ideas ingeniosas que le han dado resultado a otros.
- 154. Cuando observo que alguien se comporta de una forma que le da buenos resultados, intento seguir su ejemplo.
- 158. Siempre dedico un tiempo a pensar en nuevas formas de desempeñar mi trabajo.
- 165. Generalmente presto atención cuando alguien propone una idea novedosa, porque creo que me puede ser de utilidad en el momento menos pensado.
- 172. Si alguien menciona una buena idea, soy capaz de mejorarla y llevarla a cabo.
- 176. Creo que siempre existirá una nueva forma de desempeñar mis tareas.
- 180. Por lo general, soy capaz de encontrar soluciones creativas a mis problemas.
- 194. Tiendo a inventar nuevas formas de realizar mi trabajo.
- 211. Me ocurre con frecuencia que utilizo las ideas o la forma de resolver alguna tarea que otros han propuesto o llevado a cabo.

17. Locus de Control.-

3. El trabajo duro siempre es recompensado.
11. La mayor parte del tiempo me siento responsable de los resultados que produzco.
21. Siempre que algo sale mal en mi trabajo, es por culpa de otros.
24. En mi vida se da la mala suerte, independiente de lo que haga.
28. Cuando fallo en el cumplimiento de una meta, es porque no me he esforzado lo suficiente.
47. Cuando alcanzo metas exigentes, se debe a un mayor esfuerzo de mi parte.
55. Podemos cambiarlo todo en nuestras vidas con trabajo duro, persistencia y habilidad.
67. Los líderes nacen, no se hacen.
72. En realidad, la buena o la mala suerte lo acompañan a donde uno vaya.
75. Cada vez que realizo exitosamente alguna tarea, se lo debo a mi buena suerte.
78. El éxito depende del trabajo duro y la habilidad personal.
107. Siempre que obtengo algún logro laboral, es porque estoy en el lugar correcto y en el momento adecuado.
114. Cada vez que fracaso en la realización de una tarea, se debe a que las circunstancias no son favorables.
118. Tiendo a planificar y dar los pasos necesarios para llevar a cabo las metas que me fijo.
161. Cada vez que me esfuerzo lo suficiente en mi trabajo, soy capaz de cumplir con cualquier exigencia.
164. Muchas personas llevan vidas miserables por culpa de sus padres.
167. Uno no puede modificar su destino.
169. Cada uno debe asumir la responsabilidad de sus éxitos y fracasos.
174. Las cosas negativas que me suceden en la vida son el resultado de circunstancias fuera de mi control.
183. La mayor parte de los accidentes son el resultado de la torpeza o la carencia de habilidades de una persona.
201. A menudo siento que tengo poca influencia sobre la dirección que está tomando mi vida.
204. Me siento responsable cuando no puedo cumplir con alguna meta en mi trabajo.

18. Manejo De Conflictos.-

1. Me cuesta decir lo que pienso cuando ello no concuerda con el pensamiento de los demás.
12. Soy capaz de expresar mis argumentos a mis colegas de otras secciones.
31. Cuando estoy en desacuerdo con algún compañero de trabajo o jefe, soy capaz de demostrárselo serenamente, con un tono de voz tranquilo, relajado y sin ironía.
43. Soy una persona bastante respetuosa de las diferencias de opinión respecto de cómo hacer el trabajo.
49. En reuniones de trabajo evito hacer demasiadas preguntas, porque la gente puede pensar que estoy siendo tonto.
54. Toda situación conflictiva es potencialmente beneficiosa.
79. Cuando en el trabajo existen diferencias de opinión, expongo claramente mis argumentos.
105. Cuando estoy en desacuerdo con un compañero respecto de algún tema relacionado con mi trabajo, se lo hago saber.
140. En una discusión de trabajo, es frecuente que pierda la calma y me enoje.
151. En todo diálogo pregunto hasta tener totalmente claro lo que el otro me quiere decir.
152. Creo que todas las experiencias laborales difíciles me resultarán provechosas a futuro.
175. Los conflictos son la base del crecimiento y el fortalecimiento de las relaciones entre personas en una organización.
187. Si estoy en desacuerdo con alguien, considero importante ser capaz de expresarlo.
190. Me pongo nervioso cuando debo enfrentar discusiones relativas a mi trabajo.
205. Me molesto cuando estoy en desacuerdo con algún compañero de trabajo y no logro convencerlo.
209. Soy capaz de expresar mis argumentos a los colegas de mi sección.

19. Comunicación.-

2. Si de acuerdo a mi juicio, alguien no está realizando bien su trabajo, me permito comentárselo.
19. Para cosas de trabajo, prefiero los acuerdos telefónicos.
33. Me siento cómodo cada vez que recibo elogios acerca de la realización de mis tareas.
106. Cuando considero que alguien está equivocado en su trabajo no dudo en hacérselo saber.

- 129. Evito preguntar a otros cuando tengo dudas respecto de procedimientos de trabajo.
- 171. Cuando en mi trabajo requiero información acerca de algún nuevo procedimiento o tecnología, le consulto a algún compañero o superior que conozca del tema.
- 193. Me siento molesto cuando mis compañeros o superiores critican mi trabajo.
- 212. Considero muy necesaria la utilización de memorándums en el trabajo.

20. Tolerancia Ante Presiones Encontradas.-

- 27. Soy capaz de trabajar y responder efectiva y eficientemente a la presión simultánea de dos jefes.
- 157. Tengo dificultades para desempeñarme eficientemente cuando me toca trabajar simultáneamente en distintos equipos de trabajo.
- 163. Cuando dos superiores me solicitan realizar tareas diferentes al mismo tiempo, elijo cumplir primero con aquella que a mi juicio es de mayor relevancia.
- 185. Cuando dos superiores me piden realizar dos labores distintas, me siento tan presionado que no puedo cumplir con ninguna.

21. Visión De Vida Relativista.-

- 15. Antes de opinar respecto de algún tema que pueda generar conflicto laboral con mis compañeros de trabajo, evalúo las impresiones que me llevaron a formularla.
- 35. Cuando opino de asuntos de trabajo, lo hago categóricamente, porque en la vida las cosas son blancas o negras.
- 50. Tiendo a analizar los diversos elementos involucrados en una situación antes de tomar una opción.
- 102. Cuando converso temas de actualidad con mis compañeros de oficina, tales como deportes, política o economía, opino con el convencimiento de estar totalmente en lo cierto.
- 111. Tiendo a considerar el contexto global de cualquier situación.
- 117. Me pasa que, con el fin de realizar mejor mi trabajo, pongo tanta atención en los detalles, que me cuesta cumplir con todos los objetivos propuestos.
- 155. Evito expresar juicios absolutos cuando me corresponde opinar en reuniones de trabajo.
- 170. Cuando me toca realizar trabajos más difíciles que de costumbre, mi preocupación por los detalles me impide tener una visión completa de la tarea.
- 182. Cuando participo en conversaciones relativas al trabajo, evalúo diversos factores antes de realizar una afirmación.

ANEXO N° 5: “DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES DE VARIABLES POSTERIOR A VALIDEZ DE CONTENIDO”.

1. Apertura a Nuevas Experiencias.-

Definición Conceptual:

Se refiere a personas que se presentan más abiertas, arriesgadas, confiadas y que se esfuerzan en crear confianza.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto enfrenta en forma honesta, confiada y abierta las relaciones interpersonales en el plano laboral.
- b. Grado en que el sujeto actúa en forma arriesgada, confiando en obtener buenos resultados.

2. Formalismo.-

Definición Conceptual:

Tendencia a actuar de acuerdo a principios, reglas y valores existentes en la organización, otorgando gran importancia a la observación y cumplimiento de los mismos.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto conoce, y se preocupa por cumplir, las normas y reglas existentes en la organización.
- b. Grado en que el sujeto acepta la existencia de las reglas sin que exista un proceso de crítica y cuestionamiento al respecto.

3. Dominio.-

Definición Conceptual:

Tendencia a controlar los sentimientos y la conducta de los otros versus el deseo o tendencia a actuar bajo la sujeción, a la orden o dominio de otro(s).

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto se esfuerza por tener una posición de mando, control y gobierno al interior de la organización.
- b. Grado en que intenta ejercer influencia sobre la conducta, los sentimientos o las ideas de los otros.

4. Iniciativa.-

Definición Conceptual:

Tendencia a promover o iniciar una acción o serie de acciones en el trabajo.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto es capaz de hacer propuestas en su trabajo.
- b. Grado en que el sujeto es capaz de adelantarse a los demás en la ejecución de cualquier conducta en su trabajo.

5. Orientación al Cambio.-

Definición Conceptual:

Deseo o tendencia a la flexibilidad y al cambio en el plano laboral.

Definición Operacional:

- a. Grado en que prefiere realizar tareas nuevas y diferentes.
- b. Grado en que busca y acepta nuevos desafíos.

6. Pertenencia.-

Definición Conceptual:

Disposición a identificarse e involucrarse activamente con los valores, políticas y metas de la organización.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto se siente orgulloso de pertenecer a la organización.
- b. Grado en que demuestra interés por participar en las actividades que se realizan al interior de la organización.

7. Conciencia de Estructura.-

Definición Conceptual:

Se refiere a la capacidad del sujeto para comprender que existe una estructura organizacional formal.

Definición Operacional:

- a. Grado en que es capaz de reproducir el organigrama de la institución.
- b. Grado en que es capaz de señalar en forma precisa ante quien es responsable cada individuo en la jerarquía.

8. Conciencia Organizacional.-

Definición Conceptual:

Se refiere a sujetos que poseen una visión global de la organización.

Definición Operacional:

- a. Grado en que es capaz de apreciar los diferentes puntos de vista existentes al interior de la Organización.
- b. Grado en que maneja conceptos y es capaz de realizar tareas propias de las distintas especialidades.

9. Destrezas Interpersonales.-

Definición Conceptual:

Tendencia a actuar adecuada y exitosamente en el plano de las relaciones interpersonales, desenvolviéndose con fluidez en situaciones sociales.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto se comporta en forma sociable, amistosa y afectuosa en el plano laboral.

10. Innovación.-

Definición Conceptual:

Se refiere a la capacidad de la persona para desarrollar e implementar alternativas creativas y útiles frente a tareas organizacionales.

Definición Operacional:

- c. Grado en que el sujeto es capaz de generar respuestas nuevas;
- d. Grado en que es capaz de aprovechar las ideas nuevas propuestas por otros.

11. Locus de Control.-

Definición Conceptual:

Constructo de la personalidad referido a la percepción de un individuo de el centro/lugar/origen (locus) de los eventos como determinados por su propia conducta versus el destino, la suerte o circunstancias externas.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto atribuye el resultado de sus éxitos y fracasos a factores internos (como sus habilidades, inteligencia, esfuerzo, carisma, etc.) o a factores externos (tales como la suerte, medio ambiente favorable, grado de dificultad de la tarea o discriminación).

12. Manejo de Conflictos.-

Definición Conceptual:

Consiste en la habilidad individual para presentar conductas que permitan enfrentar adecuadamente las diferencias con otros miembros de la organización.

Definición Operacional:

- a. Grado en que es capaz de exponer sus razones.
- b. Grado en que es capaz de expresar sus diferencias con otros sin hostilidad ni destructividad.

13. Comunicación.-

Definición Conceptual:

Consiste en la utilización adecuada de los canales existentes para la transmisión de información a nivel vertical y horizontal y la frecuencia de uso de las fuentes de información.

Definición Operacional:

- c. Grado en que el sujeto es capaz de hacer un uso óptimo de los canales y fuentes de información existentes.
- d. Grado en que es capaz de dar y recibir retroalimentación.

14. Tolerancia ante Presiones Simultáneas.-

Definición Conceptual:

Capacidad individual para trabajar bajo la presión simultánea de figuras de autoridad, manteniéndose en estado de equilibrio y neutralidad.

Definición Operacional:

- a. Grado en que el sujeto es capaz de trabajar respondiendo efectiva y eficientemente a la presión simultánea de dos jefes.

15. Visión de Vida Relativista.-

Definición Conceptual:

Capacidad individual de hacer depender la validez del conocimiento de las condiciones en las cuales este se generó, negando la existencia de verdades absolutas.

Definición Operacional:

- a. Grado en que evalúa diversos factores antes de realizar aseveraciones.
- b. Grado en que evita emitir juicios absolutos.

ANEXO N° 6: “PROMEDIOS Y DESVIACIONES ESTANDAR POR VARIABLE”.

| Variable | Muestra Mecánica | | Muestra Orgánica | | Muestra Total | |
|------------------------------|------------------|--------|------------------|--------|---------------|--------|
| | Promedio | D. S. | Promedio | D. S. | Promedio | D. S. |
| Apertura a Nvas Experiencias | 11,6757 | 2,2614 | 12,4595 | 2,0493 | 12,0676 | 2,1792 |
| Formalismo | 10,3243 | 2,1992 | 10,2432 | 1,8470 | 10,2838 | 2,0172 |
| Dominio | 12,5946 | 3,2012 | 11,2973 | 2,7775 | 11,9459 | 3,0471 |
| Iniciativa | 13,9730 | 2,7637 | 13,5676 | 2,1927 | 13,7703 | 2,4858 |
| Orientación al Cambio | 15,4054 | 2,1661 | 15,5405 | 2,5668 | 15,4730 | 2,3596 |
| Pertenencia | 15,6486 | 3,3518 | 15,5676 | 3,5319 | 15,6081 | 3,4196 |
| Conciencia de Estructura | 7,5135 | 2,9309 | 7,5946 | 2,7331 | 7,5541 | 2,8146 |
| Conciencia Organizacional | 16,5405 | 2,9021 | 16,2703 | 2,1298 | 16,4054 | 2,5315 |
| Destrezas Interpersonales | 17,4324 | 1,6757 | 16,3243 | 2,0420 | 16,8784 | 1,9370 |
| Innovación | 15,4324 | 1,9514 | 15,4054 | 1,7553 | 15,4189 | 1,8432 |
| Locus de Control Interno | 14,8919 | 1,8376 | 14,5405 | 1,8648 | 14,7162 | 1,8470 |
| Manejo de Conflictos | 16,1892 | 2,7166 | 15,5676 | 2,1927 | 15,8784 | 2,4715 |
| Comunicación | 10,7297 | 2,4227 | 11,1081 | 1,7761 | 10,9189 | 2,1181 |
| Tolerancia Presiones Simult. | 17,1892 | 2,1323 | 16,4595 | 2,2924 | 16,8243 | 2,2291 |
| Visión de Vida Relativista | 13,5676 | 2,3751 | 14,4595 | 1,8348 | 14,0135 | 2,1549 |

ANEXO N° 7: “PROMEDIOS Y DESVIACIONES ESTANDAR POR FACTOR”.

| Factor | Muestra Mecánica | | Muestra Orgánica | | Muestra Total | |
|--------|------------------|--------|------------------|--------|---------------|--------|
| | Promedio | D. S. | Promedio | D. S. | Promedio | D. S. |
| 1.1 | 5,9730 | 1,3842 | 6,7027 | 1,5611 | 6,3378 | 1,5105 |
| 1.2 | 5,7027 | 1,4116 | 5,7568 | 1,2339 | 5,7297 | 1,3169 |
| 2.1 | 3,7838 | 1,5117 | 3,8108 | 1,4110 | 3,7973 | 1,4523 |
| 2.2 | 6,5405 | 1,5740 | 6,4324 | 1,0939 | 6,4865 | 1,3472 |
| 3.1 | 5,8649 | 1,9883 | 4,7568 | 1,7858 | 5,3108 | 1,9580 |
| 3.2 | 6,7297 | 2,0500 | 6,5405 | 1,6765 | 6,6351 | 1,8622 |
| 4.1 | 7,4595 | 1,9235 | 7,7027 | 1,5963 | 7,5811 | 1,7596 |
| 4.2 | 6,5135 | 1,5388 | 5,8649 | 1,3776 | 6,1892 | 1,4867 |
| 5.1 | 7,1892 | 1,4689 | 7,4324 | 1,3853 | 7,3108 | 1,4232 |
| 5.2 | 8,2162 | 1,3361 | 8,1081 | 1,5948 | 8,1622 | 1,4621 |
| 6.1 | 7,3514 | 2,2263 | 7,8378 | 1,9792 | 7,5946 | 2,1062 |
| 6.2 | 8,2973 | 1,7617 | 7,7297 | 2,1428 | 8,0135 | 1,9689 |
| 7.1 | 4,0000 | 2,3452 | 4,2162 | 2,1875 | 4,1081 | 2,2548 |
| 7.2 | 3,5135 | 1,5023 | 3,3784 | 1,3612 | 3,4459 | 1,4252 |
| 8.1 | 8,8649 | 1,5122 | 8,6757 | 1,1798 | 8,7703 | 1,3503 |
| 8.2 | 7,6757 | 1,8266 | 7,5946 | 1,5892 | 7,6351 | 1,7007 |
| 9.0 | 17,4324 | 1,6757 | 16,3243 | 2,0420 | 16,8784 | 1,9370 |
| 10.1 | 8,7568 | 1,2339 | 8,2703 | 1,3672 | 8,5135 | 1,3163 |
| 10.2 | 6,6757 | 1,5995 | 7,1351 | 1,1096 | 6,9054 | 1,3865 |
| 11.0 | 14,8919 | 1,8376 | 14,5405 | 1,8648 | 14,7162 | 1,8470 |
| 12.1 | 8,1351 | 1,7023 | 7,9730 | 1,4622 | 8,0541 | 1,5780 |
| 12.2 | 8,0541 | 1,6490 | 7,5946 | 1,5716 | 7,8243 | 1,6163 |
| 13.1 | 4,0811 | 1,5162 | 4,2432 | 1,3825 | 4,1622 | 1,4432 |
| 13.2 | 6,6486 | 1,5495 | 6,8649 | 1,5305 | 6,7568 | 1,5333 |
| 14.0 | 17,1892 | 2,1323 | 16,4595 | 2,2924 | 16,8243 | 2,2291 |
| 15.1 | 8,6486 | 1,3378 | 8,3243 | 1,1560 | 8,4865 | 1,2523 |
| 15.2 | 4,9189 | 2,2158 | 6,1351 | 1,4750 | 5,5270 | 1,9670 |

ANEXO N° 8: “PROMEDIOS Y DESVIACIONES ESTANDAR POR ITEM”.

| MUESTRA MECANICA | | | | | | | | |
|------------------|----------|--------|------|----------|--------|------|----------|--------|
| Item | Promedio | D. S. | Item | Promedio | D. S. | Item | Promedio | D. S. |
| 1 | 2,0541 | 0,8481 | 21 | 4,0000 | 0,9428 | 41 | 4,6216 | 0,5940 |
| 2 | 2,0541 | 1,1772 | 22 | 2,1081 | 1,4100 | 42 | 4,1622 | 0,8665 |
| 3 | 3,4054 | 1,0398 | 23 | 4,5405 | 0,7672 | 43 | 3,2973 | 0,9087 |
| 4 | 3,8649 | 1,2056 | 24 | 3,8649 | 0,9764 | 44 | 4,4595 | 0,6910 |
| 5 | 4,2162 | 1,0037 | 25 | 4,3243 | 0,7837 | 45 | 2,7027 | 1,5788 |
| 6 | 3,3514 | 1,4947 | 26 | 3,1351 | 1,0045 | 46 | 3,6486 | 0,8887 |
| 7 | 1,8919 | 1,2424 | 27 | 4,1622 | 1,0142 | 47 | 3,0270 | 1,0134 |
| 8 | 4,3243 | 1,1317 | 28 | 2,1081 | 0,9656 | 48 | 3,5676 | 1,0149 |
| 9 | 4,3514 | 0,8569 | 29 | 4,4054 | 0,9849 | 49 | 3,8378 | 0,9864 |
| 10 | 4,4324 | 0,8007 | 30 | 4,4324 | 0,6472 | 50 | 3,9730 | 1,0405 |
| 11 | 4,3784 | 1,0097 | 31 | 2,0541 | 1,1534 | 51 | 4,1081 | 0,9940 |
| 12 | 3,9730 | 1,0134 | 32 | 3,5135 | 1,0960 | 52 | 2,0000 | 1,1055 |
| 13 | 1,9730 | 1,0134 | 33 | 3,1622 | 1,2363 | 53 | 3,9459 | 1,0787 |
| 14 | 4,2973 | 0,7403 | 34 | 2,6757 | 1,0555 | 54 | 4,5946 | 0,5507 |
| 15 | 4,2162 | 0,9468 | 35 | 4,2432 | 0,9547 | 55 | 2,6757 | 1,0289 |
| 16 | 3,9189 | 1,1150 | 36 | 4,1892 | 0,9079 | 56 | 2,7568 | 1,1157 |
| 17 | 1,7297 | 1,0179 | 37 | 1,5135 | 0,9013 | 57 | 3,8919 | 0,9656 |
| 18 | 2,4595 | 1,2155 | 38 | 3,7297 | 1,1937 | 58 | 3,3514 | 1,3584 |
| 19 | 3,5946 | 1,2124 | 39 | 4,6216 | 0,5940 | 59 | 4,0270 | 1,0668 |
| 20 | 2,9730 | 1,0926 | 40 | 4,0000 | 1,2910 | 60 | 2,2162 | 0,9468 |

| MUESTRA ORGANICA | | | | | | | | |
|------------------|----------|--------|------|----------|--------|------|----------|--------|
| Item | Promedio | D. S. | Item | Promedio | D. S. | Item | Promedio | D. S. |
| 1 | 3,0541 | 1,0787 | 21 | 4,3243 | 0,9145 | 41 | 4,1892 | 0,7393 |
| 2 | 1,8378 | 0,7643 | 22 | 2,2703 | 1,3672 | 42 | 3,7568 | 0,9547 |
| 3 | 2,5946 | 1,0919 | 23 | 4,5135 | 0,5588 | 43 | 3,3784 | 0,8284 |
| 4 | 4,0270 | 0,9856 | 24 | 3,8919 | 0,8751 | 44 | 4,3514 | 0,8238 |
| 5 | 4,2973 | 0,9388 | 25 | 4,0541 | 0,6644 | 45 | 3,6757 | 1,1560 |
| 6 | 3,5135 | 1,4264 | 26 | 3,2432 | 1,0112 | 46 | 3,4054 | 0,8320 |
| 7 | 1,9459 | 1,0259 | 27 | 4,2162 | 0,6723 | 47 | 2,6486 | 0,8887 |
| 8 | 4,1622 | 1,0675 | 28 | 2,3243 | 1,0015 | 48 | 3,4324 | 0,8988 |
| 9 | 3,9459 | 0,8802 | 29 | 4,1622 | 0,7270 | 49 | 3,5676 | 0,8673 |
| 10 | 4,2162 | 0,8542 | 30 | 4,3784 | 0,6391 | 50 | 3,7838 | 0,9757 |
| 11 | 4,1892 | 0,7393 | 31 | 2,3514 | 0,8569 | 51 | 3,8108 | 1,1508 |
| 12 | 3,7568 | 0,9833 | 32 | 3,7838 | 0,8862 | 52 | 1,7297 | 0,7321 |
| 13 | 1,9189 | 0,7951 | 33 | 3,1081 | 1,1001 | 53 | 3,6486 | 1,0332 |
| 14 | 4,1351 | 0,8220 | 34 | 2,2973 | 0,8777 | 54 | 4,2703 | 0,7691 |
| 15 | 3,9459 | 0,7798 | 35 | 4,3243 | 0,8516 | 55 | 2,7297 | 0,8383 |
| 16 | 3,6486 | 0,9780 | 36 | 3,9189 | 1,1396 | 56 | 2,9189 | 1,0898 |
| 17 | 1,9730 | 1,1177 | 37 | 1,6486 | 0,8887 | 57 | 3,8378 | 0,9864 |
| 18 | 2,1622 | 1,0142 | 38 | 3,9459 | 1,0527 | 58 | 3,4865 | 1,1211 |
| 19 | 3,6757 | 1,0289 | 39 | 4,2162 | 0,9170 | 59 | 3,8108 | 0,9672 |
| 20 | 3,1351 | 0,9764 | 40 | 4,4054 | 0,6438 | 60 | 2,4595 | 0,9602 |

| MUESTRA TOTAL | | | | | | | | |
|---------------|----------|--------|------|----------|--------|------|----------|--------|
| Item | Promedio | S D | Item | Promedio | S D | Item | Promedio | S D |
| 1 | 2,5541 | 1,0872 | 21 | 4,1622 | 0,9367 | 41 | 4,4054 | 0,7007 |
| 2 | 1,9459 | 0,9916 | 22 | 2,1892 | 1,3816 | 42 | 3,9595 | 0,9281 |
| 3 | 3,0000 | 1,1348 | 23 | 4,5270 | 0,6667 | 43 | 3,3378 | 0,8645 |
| 4 | 3,9459 | 1,0966 | 24 | 3,8784 | 0,9209 | 44 | 4,4054 | 0,7570 |
| 5 | 4,2568 | 0,9660 | 25 | 4,1892 | 0,7342 | 45 | 3,1892 | 1,4588 |
| 6 | 3,4324 | 1,4532 | 26 | 3,1892 | 1,0024 | 46 | 3,5270 | 0,8636 |
| 7 | 1,9189 | 1,1318 | 27 | 4,1892 | 0,8549 | 47 | 2,8378 | 0,9655 |
| 8 | 4,2432 | 1,0956 | 28 | 2,2162 | 0,9830 | 48 | 3,5000 | 0,9544 |
| 9 | 4,1486 | 0,8865 | 29 | 4,2838 | 0,8683 | 49 | 3,7027 | 0,9324 |
| 10 | 4,3243 | 0,8294 | 30 | 4,4054 | 0,6393 | 50 | 3,8784 | 1,0062 |
| 11 | 4,2838 | 0,8840 | 31 | 2,2027 | 1,0201 | 51 | 3,9595 | 1,0783 |
| 12 | 3,8649 | 0,9976 | 32 | 3,6486 | 0,9991 | 52 | 1,8649 | 0,9411 |
| 13 | 1,9459 | 0,9050 | 33 | 3,1351 | 1,1625 | 53 | 3,7973 | 1,0596 |
| 14 | 4,2162 | 0,7811 | 34 | 2,4865 | 0,9826 | 54 | 4,4324 | 0,6841 |
| 15 | 4,0811 | 0,8720 | 35 | 4,2838 | 0,8993 | 55 | 2,7027 | 0,9324 |
| 16 | 3,7838 | 1,0504 | 36 | 4,0541 | 1,0322 | 56 | 2,8378 | 1,0983 |
| 17 | 1,8514 | 1,0686 | 37 | 1,5811 | 0,8915 | 57 | 3,8649 | 0,9697 |
| 18 | 2,3108 | 1,1217 | 38 | 3,8378 | 1,1229 | 58 | 3,4189 | 1,2387 |
| 19 | 3,6351 | 1,1174 | 39 | 4,4189 | 0,7939 | 59 | 3,9189 | 1,0171 |
| 20 | 3,0541 | 1,0322 | 40 | 4,2027 | 1,0334 | 60 | 2,3378 | 0,9548 |