

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA – LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



Relación entre la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo en los docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN - León en el período comprendido de Mayo - Octubre de 2009

Monografía para optar al título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Elaborado por:

Br. Ernesto José Flores Reyes

Tutora:

Lic. María de los Angeles Guido Altamirano

Octubre, 2009

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con todo mi amor y cariño a Dios quien ilumino mi camino y mi vida poniendo a las personas adecuadas en ella, por darme una familia maravillosa y una abuelita fuera de este mundo, a mi esposa y a todos quienes confiaron en mi persona.

A mis padres porque mi dieron la vida y han estado conmigo en todo momento brindándome su amor y su apoyo aunque no de una manera directa pero si sincera y llena de mucho amor hacia el menor de sus hijos.

A mi tita Olga que dedico 22 años de su vida en formarme como una persona de bien con valores y virtudes, quien con sus enseñanzas y experiencia me encarrilo en el camino correcto, me inculco el amor al estudio y con su amor logro apoderarse de mi corazón y sentirla como una madre más en mi vida.

A mi Madre que aunque perdimos 22 años de convivencia entre madre e hijo siempre me ha dado amor sincero y me ha hecho sentir muy pero muy especial y de igual manera a mi papá quien sin ser un hombre expresivo emocionalmente ha demostrado con hechos que es un gran Padre por lo que agradezco a Dios por bendecirme con ambos.

Y a mi esposa Sois Alejandra quien a compartido parte de mi vida como amiga primero luego como novia y finalmente como mi esposa y futura madre de mis hijos por guiñarme la oreja de vez en cuando para concentrarme en mis metas en este caso mi tesis.

Y finalmente a mi tutora Lic. Maria de los Ángeles Guido quien demostró profesionalismo y disposición en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A Dios padre por que sin el nada es posible, por colmarme de bendiciones, por llenarme de salud y disposición, por permitirme culminar con mi tesis porque gracias a él logre vencer los obstáculos que aparecieron durante la realización de la misma, por ponerme en mi camino como tutora a la lic. Maria de los Ángeles Guido.

A la lic. Maria de los Ángeles Guido una excelente persona alegre y carismática por dedicar parte de su valioso tiempo y paciencia en al realización de mi tesis, por confiar en mi brindarme su apoyo absoluto.

A mi familia especialmente a mi abuelita Olga, mi esposa Sois, MI Madre Maritza Reyes, mi padre Marvin Flores y mi suegra Ester Hernández quienes insistieron, me animaron y apoyaron en todo momento espiritual, emocional y económicamente.

A mi hermano Enrique José Flores porque fue un apoyo incondicional y sincero quien puso su granito de arena y me animaba día a día para poder finalizar mi monografía.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
III.	OBJETIVOS.....	7
IV.	MARCO TEÓRICO.....	8
V.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	17
VI.	RESULTADOS.....	25
VII.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	31
VIII.	CONCLUSIONES.....	33
IX.	RECOMENDACIONES.....	34
X.	BIBLIOGRAFIA.....	35
XI.	ANEXOS.....	36

I. INTRODUCCIÓN

En las instituciones de educación superior de Nicaragua laboran entre otros, profesionales de la docencia, quienes constituyen los actores de primer orden para educar, facilitar el aprendizaje, crear y difundir el saber, además de orientar los procesos de transformación de dichas instituciones, fundamentados en una cultura corporativa educativa en la que comparten principios, valores y metas.

Los docentes universitarios, en especial los que laboran en las universidades públicas del país, en el ejercicio de su rol profesional, se ven afectados por factores de distinta índole. Para atender a esas circunstancias y dar respuestas asertivas al entorno, las instituciones de educación superior implementan estrategias de motivación, formación y desarrollo para sus recursos humanos, enmarcadas dentro de las funciones clásicas (docencia, investigación y extensión) que, además de permitir al docente el ascenso estatutario a cada una de las categorías académicas del escalafón (Adjunto, Auxiliar, Asistente y Titular), potencian el proceso a través del cual se agregan valores a la corporación, mediante la generación de productos intelectuales, que impulsan transformaciones a tono con los tiempos y las innovaciones.

Los docentes universitarios de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León (UNAN – León), dentro de la dinámica cultural de su entorno laboral, también están expuestos a factores externos e internos que influyen en su comportamiento individual; por un lado, los patrones de comportamiento, valores, objetivos, políticas, condiciones de trabajo, puestos de trabajo, estructura organizativa, entre otros, relativos a la visión histórica institucional; y por otro lado, el conjunto de percepciones, necesidades, expectativas, motivaciones, actitudes y competencias de carácter personal, que son determinantes en el fortalecimiento o no de la cultura organizativa a la cual pertenecen.

Es importante para las instituciones de educación superior y por tanto para la UNAN - León identificar, desarrollar, promover, comprender, compensar y motivar a aquellos profesionales talentosos del sector universitario, con el objetivo de prepararlos para impulsar la visión y misión universitaria, a partir del posicionamiento de los niveles elevados de los cuadros gerenciales.

En este orden de ideas, es relevante realizar investigaciones acerca del perfil de motivación al trabajo de un docente universitario, no sólo por la misión histórica

que poseen en la formación de innumerables recursos humanos sino porque, de las características motivacionales de su labor diaria, dependerán sus niveles de satisfacción laboral y productiva.

Desde esta perspectiva, tomando como referencia la Teoría de la Tipología Cultural de Harrison y el modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham, se trató de establecer la relación entre ambos factores en los docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN – León en el periodo comprendido de mayo – octubre 2009, lo que permitió tener una aproximación de la posible vinculación entre las variables, dada su influencia en los procesos de productividad universitaria y satisfacción laboral.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre la tipología cultural de la organización y las propiedades motivantes del puesto de trabajo en los docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN – León en el periodo comprendido de Mayo a Octubre de 2009?

II.OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar la relación de la cultura organizacional en las propiedades motivantes del puesto de trabajo en los docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN – León en el periodo comprendido de Mayo a Octubre de 2009.

Objetivos Específicos:

- Identificar las características de la cultura organizacional actual de la UNAN – León según la tipología cultural de la teoría de Roger Harrison
- Determinar el perfil motivacional del trabajo de los docentes de la Facultad de Ciencias y Tecnología a partir de la escala de propiedades motivantes del puesto de Hackman y Oldham
- Establecer la relación entre la tipología cultural actual de la universidad y el perfil motivacional del docente universitario de la Facultad de Ciencias y Tecnología.

III. MARCO TEORICO

3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

En las organizaciones existen profundas y firmes creencias acerca de la forma en que el trabajo debe organizarse, la manera en que debe ejercerse la autoridad, como ha de ser incentivado el personal, y como han de ser controladas las personas, según Handy todos estos aspectos forman parte de la cultura de la organización. Según Benavidez (2004) “La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y conceptos comunes que implican una determinada forma de comportarse ante ciertos hechos o acontecimientos”.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, así como otras actividades de los miembros de la organización. Constituye el adhesivo social o normativo que mantiene unida la organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

3.1.1. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional puede cumplir una diversidad de funciones, entre las que se destacan:

- La cultura tiene una importante acción integradora al transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización que refuerza la cohesión interna de la misma.
- Sirve para ayudar al logro de la aceptación de objetivos comunes, y el hecho de que sea compartida mejora el ambiente, la calidad de vida en el

trabajo, la satisfacción, y por tanto, facilita la tarea de motivar al personal y asegurar su compromiso a largo plazo.

- Constituye una influencia poderosa para guiar la conducta y el comportamiento, dar significado a las actividades que realiza la empresa, y ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Homogeniza las actuaciones de los individuos al mismo tiempo que permite reducir la necesidad de normalización y modificar la configuración de poder en el seno de la organización.
- Tiene fortísimas implicaciones en la imagen corporativa o de empresa. Su efecto será positivo o negativo dependiendo de cómo sea su cultura organizacional.
- Facilita la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, puede erigirse en “barreras invisibles” que impide o retrasa el cambio estratégico.
- Desempeña un papel fundamental en la correcta configuración de la estructura organizativa (Mintzberg, 1991).
- La competitividad de la empresa, depende, en gran medida, de su cultura y filosofía.
- Es un instrumento al servicio de la administración participativa y un medio para regular el problema de la delegación de responsabilidad, no a través de reglas de lo que “se debe” y “no se debe” hacer, sino a través de la reflexión común sobre valores y principios que, como se ha señalado, guiarán los comportamientos individuales.

3.1.2. TIPOLOGIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Roger Harrison, profesor de la Universidad de Harvard, conceptualiza la denominada “Tipología de las Ideologías Organizacionales”, como sistemas de pensamiento que determinan el carácter de las organizaciones y por lo tanto

afectan la conducta de la gente, su habilidad de encarar efectivamente sus necesidades y demandas y su manera para tratar con el ambiente externo. Desde esta perspectiva, como trabajo conceptual, plantea cuatro organizaciones ideológicas, que se orientan al poder, a una función o rol específico, a una tarea y a la persona.

A) Orientación hacia el poder:

En las organizaciones dirigidas por la orientación al poder el elemento político de dominancia es el más acusado. La vida de estas organizaciones esta gobernada por el interés y la dedicación de la organización para dominar tanto el entorno como las diferentes áreas y personas que forman la estructura interna de la organización.

En relación con el entorno estas organizaciones buscarán por todos los medios posibles ampliar su área de influencia y controlar su entorno mediante el ataque frontal a la competencia, las adquisiciones o fusiones con otras compañías, campañas de expansión etc. Toda la actividad hacia el entorno busca su control y su dominio.

En el interior el poder es el elemento esencial en la relación entre los miembros de la organización frente a cualquier otra posibilidad como puede ser la colaboración, la coordinación, etc. El ejercicio de poder es, por supuesto, ostensible y absoluto en la dirección de la organización pero también los distintos miembros de la organización tratan de ejercer el máximo poder posible, intentando conseguir ventajas competitivas frente a sus compañeros.

En este tipo de organizaciones se busca ante todo la derrota de toda oposición interna.

B) Orientación hacia el rol:

Frente a la jungla, la lucha de todos contra todos, que suponía el modelo anterior, las organizaciones donde domina esta orientación buscan sobre todo la legitimidad, la legalidad de todas las actuaciones y a todos los niveles. Su aspiración es el orden y la racionalidad, por ello las normas burocráticas ocupan un papel fundamental en la vida interna de la organización.

En estas organizaciones, aunque el status y la jerarquía siguen teniendo una gran importancia, siempre estará limitado por la legalidad y la legitimidad. Entre los miembros de la organización lo que se valora es la competencia en la realización de la función, la antigüedad en la organización y la lealtad a la legalidad interna. La vida interna de la organización está dominada por la estabilidad, la seguridad y el formalismo.

Esta orientación es propia de las empresas que están presentes en mercados muy controlados por formalismos, por regulaciones o que tienen una posición tradicional de dominio, tales como la banca, el sector de los seguros, y muchas organizaciones de la administración.

C) Orientación hacia la tarea:

En estas organizaciones todo estará orientado a la obtención de los resultados establecidos. Todos los elementos y la estructura de la organización se orientan a conseguir las metas fijadas. Desde el estilo directivo a los sistemas de promoción y remuneración pasando por la flexibilidad de la estructura organizativa, están en función de la consecución de los objetivos marcados.

El orden establecido, la legalidad vigente e incluso la autoridad pasan a un segundo plano e incluso son superados y removidos si es necesario para conseguir los resultados. Las personas son valoradas en función de sus

resultados, no se admite que sus necesidades, características o deficiencias sean un obstáculo, si en algún caso llegaran a serlo estas personas son sustituidas. La organización interna también viene determinada por los productos, los objetivos más que por las funciones o procesos. Estamos ante organizaciones que tienen que moverse en entornos muy competitivos y con cambios muy frecuentes e intensos.

D) Orientación hacia las personas:

Se trata de organizaciones cuyo valor predominante es la satisfacción de las necesidades de sus miembros y toda la vida de la organización está orientada hacia esta finalidad.

El crecimiento, la expansión el beneficio económico no son para estas organizaciones el objetivo fundamental. Así la autoridad se determina en base a la aptitud, las funciones que debe cumplir la organización se distribuyen según las preferencias personales, las decisiones se adoptan por consenso entre los miembros del grupo, las cargas desagradables se reparten equitativamente, etc. Parece como si la organización solamente fuera un instrumento para la satisfacción de sus miembros.

En estas organizaciones se espera que, como correspondencia a esa habitabilidad, se produzca una total identificación de las personas con la organización, poniendo todas sus cualidades para el buen funcionamiento de la organización ya que de ese modo se garantiza la supervivencia de la organización y con ella la cultura que permite esa satisfacción de sus necesidades.

Este tipo de organización es característico de pequeños grupos de profesionales, de enseñantes o de empresas pequeñas de auditoría.

3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL PUESTO DE TRABAJO

Para Harrison, la ideología de una organización es más que un grupo de supuestos; implica la comprensión del comportamiento de sus miembros, lo cual advierte su funcionamiento y efectividad.

De allí la relevancia de estudiar la cultura de una organización en virtud de que está asociada con los valores y la motivación de los empleados y por supuesto, tiene que ver con lo que Robbins (2004) denomina la esencia de la vida organizacional: **el puesto de trabajo**, concebido como la suma de tareas que delimitan los deberes y responsabilidades de cada uno de los miembros de una organización.

El puesto de trabajo, dependiendo de su diseño, puede contribuir con la eficiencia organizacional y con la satisfacción de los empleados en el mismo. Debido a que no todos los trabajos son iguales y que algunos son más interesantes y estimulantes que otros, los investigadores del Comportamiento Organizacional han formulado **teorías de las características del puesto** con las que se puede identificar las características de las tareas de los trabajos y cómo se combinan para dar lugar a diversos trabajos, así como sus relaciones con la motivación, satisfacción y el desempeño de los empleados.

Existen al menos 7 teorías de las características del puesto, uno de los modelos más importantes y que se aproxima con mayor precisión a las características de un empleado motivado, satisfecho y productivo es el estudio de Hackman y Oldham, lo que pareciera indicar que dichos puestos de trabajo deben tener factores motivantes que impulsen a sus ocupantes a reforzar la cultura dominante de la organización, ya que como plantea Denison (1991), la cultura, entendida como el conjunto de parámetros que determina el ambiente laboral, afecta el rendimiento y la productividad de la organización.

3.3. MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Según Robbins (1996) el marco dominante para definir las características de actividades del puesto de trabajo y comprender sus relaciones con la motivación de los empleados es el Modelo de las Características del Puesto (MCP) de Hackman y Oldham. Según este modelo cualquier puesto puede describirse con cinco dimensiones básicas o propiedades motivantes del puesto:

Variedad de habilidades:

El punto hasta el cual un trabajo requiere que un individuo realice una variedad de tareas que le exigen utilizar diferentes destrezas y habilidades.

Identidad de la tarea:

El punto hasta el cual el trabajo requiere que un individuo realice una muestra de trabajo completo o altamente identificable.

Significación de la tarea:

El punto hasta el cual el trabajo afecta la vida de otras personas dentro y fuera de la organización.

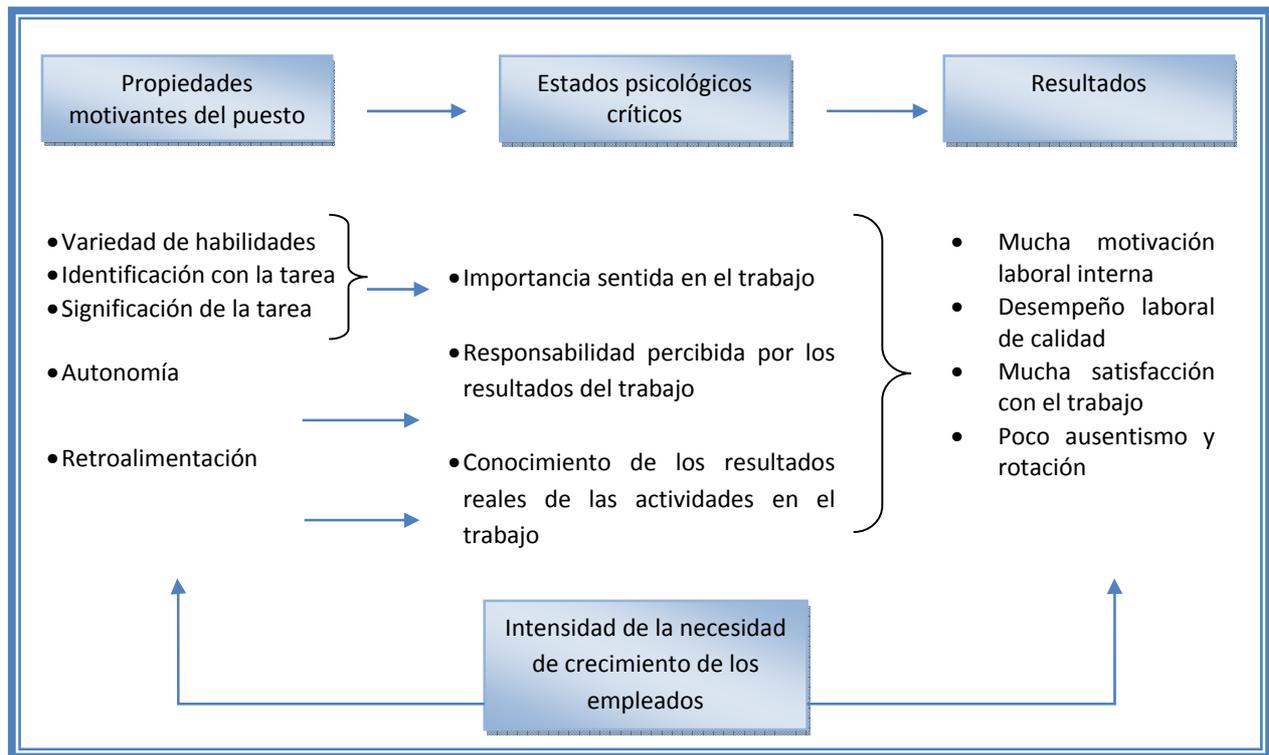
Autonomía:

El punto hasta el cual el trabajo posibilita al individuo a experimentar la libertad, la independencia y la discreción tanto en la programación de horarios como en determinar los procedimientos utilizados para completar el trabajo.

Retroalimentación:

El punto hasta el cual un individuo recibe información clara y directa acerca de la eficiencia con la que está realizando el trabajo.

FIGURA No. 1
MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE HACKMAN Y OLDHAM



Fuente: Robbins (2004)

Las primeras tres dimensiones (variedad de habilidades, identificación de la tarea y significación de la tarea) se combinan para crear un trabajo significativo (Ver figura No. 1); es decir si estas tres características se encuentran en un trabajo, se puede decir que quien lo desempeña pensará que lo que hace es importante, valioso y digno de hacerlo. Los puestos con autonomía dan a los trabajadores la sensación de responsabilidad personal por los resultados y si el trabajo ofrece retroalimentación, los empleados sabrán cual es su desempeño.

Desde el punto de vista de la motivación el modelo dice que los individuos obtienen recompensas internas cuando se enteran (conocimiento de los resultados) de que ellos mismos (responsabilidad sentida) se desempeñaron bien en una tarea que les interesa (importancia experimentada). Cuanto más intensos sean estos estados psicológicos, mayor será la motivación, desempeño y satisfacción de los empleados, y menor su ausentismo y la probabilidad de dejar la organización.

Los vínculos entre las dimensiones del trabajo y los resultados están moderados o ajustados por la fuerza de la necesidad de crecimiento del individuo; esto es por el deseo del empleado de autoestima y autorrealización. Esto significa que un individuo con mayor necesidad de crecimiento tienen mas probabilidades de experimentar esos estados psicológicos si su trabajo esta enriquecido, que sus compañeros con necesidades de crecimiento. Además responderán de manera más positiva a esos estados, cuando están presentes, que los otros compañeros.

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

- **Tipo de Estudio:**

La presente investigación es de tipo descriptivo y de corte transversal, es descriptivo debido a que está dirigida a identificar las características de la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto y a medir el grado de asociación existente entre ellas. Es de corte transversal dado que se estudiaron las variables simultáneamente en el periodo comprendido de mayo a octubre de 2009.

- **Área de Estudio:**

Facultad de Ciencias y Tecnología, UNAN – León

- **Variables del Estudio:**

✓ *Variable Independiente:* Cultura Organizacional

✓ *Variable Dependiente:* Propiedades Motivantes del Puesto

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
Cultura Organizacional	Se refiere a la ideología organizacional, entendida como los sistemas de pensamiento que constituyen los determinantes de las características de la organización, la cual afecta la conducta de las personas	Orientada al Poder	Tiende a dominar el ambiente, se caracteriza por frecuentes conflictos interpersonales, como consecuencia de la constante competencia por conseguir ascensos y ventajas
		Orientada al Rol	Enfatiza las reglas y procedimientos, la jerarquía, el status y los símbolos de prestigio
		Orientada a la Tarea	Énfasis en lograr los objetivos, la jerarquía es mínima y se valora la habilidad para contribuir al éxito del equipo
		Orientada a las Personas	Promueve el desarrollo de las metas personales y la satisfacción de necesidades de sus miembros

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
Propiedades Motivantes del puesto	Propiedades Subjetivas de un trabajo	Variedad de Habilidades	Grado en el cual el trabajo requiere de diferentes actividades y de aplicación de talentos
		Identidad de la Tarea	Grado en el que el trabajo exige la realización de una parte entera e identificable de trabajo de principio a fin
		Significación de la Tarea	Grado en el cual el trabajo tiene un impacto sustancial en la vida de otras personas
		Autonomía	Grado en el cual el trabajo permite libertad, independencia y discreción al trabajador, para programar
		Retroalimentación	Grado en el que el trabajador recibe información de retorno, en forma clara y directa, acerca de la efectividad de su esfuerzo o trabajo
		Relaciones con Otros	Grado en el cual un puesto requiere que los trabajadores traten con otras personas para completar su trabajo

- **Población:** Está constituida por los docentes de tiempo completo de los departamentos de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN – León distribuidos de la siguiente manera:

Departamentos	Docentes Tiempo Completo
Agroecología	19
Biología	28
Computación	18
Estadística - Matemática	30
Estudios Generales	20
Química	18
Total	133

- **Muestra:**
 - ✓ *Tamaño de la muestra:* La muestra se obtuvo utilizando la fórmula de Fisher y Navarro:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

n = ?

Z = Nivel de confianza

Z = 90% → 1.645

p = Variabilidad positiva

p = 50%

q = Variabilidad negativa

q = 50%

N = Tamaño de la población

N = 133

e = Error

e = 10%

$$n = \frac{1.645^2(0.50)(0.50)(133)}{(0.10)^2(133 - 1) + 1.645^2(0.50)(0.50)} = 45 \text{ docentes}$$

- **Tipo de Muestreo:** Para escoger y extraer la muestra de la población se utilizó el muestreo probabilístico estratificado, aprovechando que los trabajadores docentes de la Facultad de Ciencias y Tecnología se agrupan en los departamentos de Agroecología, Biología, Computación, Estadística – Matemática, Estudios Generales y Química, se consideró conveniente tomar los 6 departamentos como estratos, quedando distribuidos de la siguiente manera:

Departamento	Docentes Tiempo Completo		
	Población		Muestra
	No.	%	No.
Agroecología	19	14.29	7
Biología	28	21.05	9
Computación	18	13.53	6
Estadística - Matemática	30	22.56	10
Estudios Generales	20	15.04	7
Química	18	13.53	6
Total	133	100.00%	45

- **Técnicas e instrumentos**

La información se obtuvo mediante la técnica de la encuesta, y el instrumento utilizado para la recolección de los datos fue el cuestionario que según Hernández Sampieri (2003) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Se emplearon dos cuestionarios (Ver Anexos No. I y II):

- **Instrumento 1: Cuestionario Diagnostico de la Cultura Organizacional elaborado por Roger Harrison**

Mediante este instrumento se identificó la ideología organizacional imperante en la UNAN – León. Este instrumento está compuesto por quince (15) posiciones, cada una de las cuales incluye cuatro alternativas de respuestas relacionadas con una tipología particular.

Los docentes encuestados, debieron jerarquizar esas alternativas de acuerdo con el orden de prioridad percibido en términos de lo que ellos creen que son las preferencias de la organización (cultural actual):

1. Las alternativas "a" se corresponden con la cultura orientada al poder; las alternativas "b" con la cultura orientada a la función; las alternativas "c" con la cultura orientada a la tarea; y las alternativas "d" con la orientada a las personas.
2. Para obtener la cultura actual, se sumó la calificación de las repuestas "a" y se dividió entre (15) quince, obteniéndose el rango promedio de su preferencia (en un valor de 1 a 4).
3. Se repitió el proceso para los literales restantes "b", "c" y "d".
4. Se obtuvieron rangos separados de las tipologías culturales para cada sujeto y se analizaron comparativamente los resultados obtenidos.

- **Instrumento 2: Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo**

Este instrumento proporciona información relativa a la valoración, por parte de los docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias y Tecnología, sobre su situación actual de trabajo y sus preferencias, en caso de que el trabajo llegase a ser reorganizado. Esta compuesto por dos secciones:

Sección 1 Una descripción general del actual puesto de trabajo de la persona (7 preguntas)

Sección 2 Una descripción específica del actual puesto de trabajo de la persona (14 declaraciones)

A través de las cuales se obtendrá la siguiente información:

- I. **Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo:** Características objetivas del propio puesto de trabajo:
 - A. *Variedad de habilidades:* El grado con el que un puesto de trabajo requiere una diversidad de actividades diferentes en la ejecución del trabajo y que implican el uso de un número de habilidades y talentos diferentes por parte del empleado.

El grado de variedad de habilidades se obtiene calculando la media de los puntos siguientes (observe aquellos puntos en los que se utiliza una puntuación invertida, es decir, se resta a 8 el número indicado por el encuestado):

Sección 1 No. 4
Sección 2 No. 1
No. 5 (*puntuación invertida*)

- B. *Identidad de tareas*: El grado con que el puesto de trabajo exige la ejecución de un conjunto identificables de trabajo, es decir, el desempeño de un puesto de trabajo desde el principio hasta el final con un resultado visible.

El grado de identidad de tareas se obtiene calculando la media de los puntos siguientes (observe aquellos puntos en los que se utiliza una puntuación invertida, es decir, se resta a 8 el número indicado por el encuestado):

Sección 1 No. 3
Sección 2 No. 11
No. 3 (*puntuación invertida*)

- C. *Significación de la tarea*: El grado con el que el puesto de trabajo tiene un impacto sustancial en las vidas o trabajo de otras personas, tanto en la organización inmediata como en el entorno exterior.

El grado de significación de la tarea se obtiene calculando la media de los puntos siguientes (observe aquellos puntos en los que se utiliza una puntuación invertida, es decir, se resta a 8 el número indicado por el encuestado):

Sección 1 No. 5
Sección 2 No. 8
No. 14 (*puntuación invertida*)

- D. *Autonomía*: Grado con el que el puesto de trabajo proporciona una libertad sustancial, una independencia y una discrecionalidad al empleado en la programación de su trabajo y en la determinación de los procedimientos a utilizar en su desarrollo.

El grado de autonomía se obtiene calculando la media de los puntos siguientes (observe aquellos puntos en los que se utiliza una puntuación invertida, es decir, se resta a 8 el número indicado por el encuestado):

- Sección 1** No. 2
Sección 2 No. 13
No. 9 (puntuación invertida)

- E. *Información posterior a partir del propio puesto de trabajo (Retroalimentación)*: Grado con el que la realización de las actividades del trabajo requeridas por el puesto de trabajo resulta en la obtención de información por el empleado respecto a la eficacia de su actividad.

El grado de información posterior a partir del propio puesto de trabajo se obtiene calculando la media de los puntos siguientes (observe aquellos puntos en los que se utiliza una puntuación invertida, es decir, se resta a 8 el número indicado por el encuestado):

- Sección 1** No. 7
Sección 2 No. 4
No. 12 (puntuación invertida)

- F. *Información posterior a partir de agentes*: Grado con el que el empleado recibe información respecto a la eficacia de su actividad, desde supervisores o desde compañeros de trabajo (Este elemento no es una característica del puesto de trabajo, se incluye solamente para proporcionar información suplementaria a la retroalimentación del puesto).

El grado de información posterior a partir de agentes se obtiene calculando la media de los puntos siguientes (observe aquellos puntos en los que se utiliza una puntuación invertida, es decir, se resta a 8 el número indicado por el encuestado):

- Sección 1** No. 6
Sección 2 No. 10
No. 7 (puntuación invertida)

- G. *Relaciones con otros*: Grado con el que el puesto de trabajo exige del empleado que trabaje estrechamente con otras personas (ya sea con otros miembros de la organización o con clientes de ésta).

El grado de relaciones con otros se obtiene calculando la media de los puntos siguientes (observe aquellos puntos en los que se utiliza una puntuación invertida, es decir, se resta a 8 el número indicado por el encuestado):

Sección 1 *No. 1*

Sección 2 *No. 2*

No. 6 (puntuación invertida)

V. RESULTADOS

6. 1. Cultura Organizacional

TABLA No. I
CUADRO RESUMEN CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

Tipología Cultural	Sujetos	Porcentaje
Poder	8	17.78%
Rol	9	20.00%
Tarea	18	40.00%
Persona	10	22.22%
Total	45	100.00%



Puede observarse que la mayoría de los docentes considera que la tipología cultural predominante en la UNAN – León es la orientada a la tarea con el 40%, seguida por la tipología cultural orientada a la persona con el 22%, posteriormente con el 20% se ubica la tipología cultural orientada a la tarea y en el ultimo puesto con el 18% se ubica la tipología cultural orientada al poder (Ver Anexo No. IV).

TABLA No. II
CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE POR DEPARTAMENTOS

Tipología Cultural	Docentes tiempo completo por departamentos											Total		
	Agroecología		Biología		Computación		Estadística – Matemática		Estudios Generales		Química			
Poder	1	2.22%	1	2.22%	1	2.22%	3	6.67%	2	4.44%	0	0.00%	8	17.78%
Rol	2	4.44%	2	4.44%	1	2.22%	1	2.22%	3	6.67%	0	0.00%	9	20.00%
Tarea	1	2.22%	5	11.11%	2	4.44%	4	8.89%	2	4.44%	4	8.89%	18	40.00%
Persona	3	6.67%	1	2.22%	2	4.44%	2	4.44%	0	0.00%	2	4.44%	10	22.22%
Total	7	15.56%	9	20.00%	6	13.33%	10	22.22%	7	15.56%	6	13.33%	45	100.00%

Al distribuir a los docentes según el departamento al que pertenecen, se observa que del 40% de los docentes encuestados que consideran que la tipología cultural existente en la UNAN – León es la orientada a la tarea, el 11.11% corresponde al departamento de Biología, seguido por los departamentos de Estadística – Matemática y Química ambos con el 8.89%. En tercer lugar se ubican los departamentos de Computación y de Estudios Generales ambos con el 4.44%. Y al final se ubica el Departamento de Agroecología con el 2.22%.

TABLA No. III
RESUMEN DE ESTADÍSTICOS DE TENDENCIA CENTRAL DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tipología cultural	Media	Mediana	Posición
Poder	2.06	1.93	4
Rol	2.58	2.53	3
Tarea	2.76	2.87	1
Persona	2.63	2.60	2

En general puede afirmarse que, según la percepción en orden de importancia de los docentes universitarios de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN – León, la tipología cultural que predomina en primer lugar, es la que está orientada

a la Tarea con una media de 2.76, en segundo lugar está ubicada la cultura orientada hacia la Persona con una media del 2.63, en tercer lugar se ubica la tipología cultural orientada al Rol con una media de 2.58 y en ultimo lugar la cultura organizacional orientada al Poder con una media del 2.06.



6.2. Propiedades motivantes del puesto de trabajo

TABLA No. IV
DISTRIBUCIÓN DE LAS PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO

Propiedades motivantes del puesto de trabajo	Promedio	Porcentaje	Nivel de Importancia
Variedad de habilidades	13.91	14.77%	3
Identidad de las tareas	13.87	14.72%	4
Significación de la tarea	14.18	15.05%	2
Autonomía	13.53	14.37%	5
Información posterior a partir del propio puesto de trabajo	11.93	12.67%	6
Información posterior a partir de agentes	11.78	12.51%	7
Relaciones con otros	14.98	15.90%	1
Total	94.18	100.00%	-

El cuadro anterior muestra la distribución numérica y porcentual de la percepción subjetiva de los docentes universitarios en relación con los atributos relativos al puesto de trabajo que desempeñan en la actualidad. Atendiendo a las respuestas

dadas por los docentes, los componentes motivantes del puesto que destacan son: En primer lugar las relaciones con otros con un 15.90%, el segundo puesto lo ocupa la significación de la tarea con un 15.05% y en tercer lugar encontramos a la variedad de habilidades con 14.77%.

TABLA No. V
PUNTAJE OBTENIDO DE LAS PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO

Escala (Puntuación)	Nivel de Motivación	Sujetos (N)	Porcentaje (%)
21 - 63	Bajo	4	8.89%
64 - 105	Medio	28	62.22%
106 - 147	Alto	13	28.89%
Total		45	100%

El nivel de motivación producido por el puesto de trabajo de los docentes universitarios, de acuerdo con la escala considerada oscila entre un nivel medio y alto. Esto significa que el nivel de motivación generado por el puesto de trabajo se distribuyó en un 62.22% con un nivel medio, el 28.89% con un nivel alto y solamente el 8.89% de los encuestados posee un nivel de motivación bajo (Ver Anexo No. V).



**TABLA No. VI
NIVEL DE MOTIVACIÓN POR DEPARTAMENTOS**

Nivel de Motivación	Docentes tiempo completo por departamentos												Total	
	Agroecología		Biología		Computación		Estadística - Matemática		Estudios Generales		Química			
Bajo	1	2.22%	1	2.22%	0	0.00%	1	2.22%	0	0.00%	1	2.22%	4	8.89%
Medio	4	8.89%	7	15.56%	4	8.89%	5	11.11%	3	6.67%	5	11.11%	28	62.22%
Alto	2	4.44%	1	2.22%	2	4.44%	4	8.89%	4	8.89%	0	0.00%	13	28.89%
Total	7	15.56%	9	20.00%	6	13.33%	10	22.22%	7	15.56%	6	13.33%	45	100.00%

El 62.22% de los docentes encuestados presenta un nivel de motivación medio, distribuido de la siguiente manera: el 15.56% de los docentes con un nivel de motivación medio pertenecen al Departamento de Biología, los Departamentos de Estadística – Matemática y Química ambos con el 11.11%, los Departamentos de Agroecología y Computación ambos con el 8.89% y con el 6.67% de docentes pertenecientes al Departamento de Estudios Generales. Los departamentos que poseen niveles de motivación más altos son los Departamentos de Estadística – Matemática y el de Estudios Generales.

**TABLA No. VII.
DISTRIBUCIÓN DE LOS DOCENTES POR TIPOLOGÍA CULTURAL Y PROPIEDADES MOTIVANTES**

Distribución de los docentes por tipología cultural y propiedades motivantes del puesto								
Tipología cultural	Nivel de motivación del puesto de trabajo						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
Poder	1	2.22%	4	8.89%	3	6.67%	8	17.78%
Rol	1	2.22%	6	13.33%	2	4.44%	9	20.00%
Tarea	2	4.44%	11	24.44%	5	11.11%	18	40.00%
Persona	0	0.00%	7	15.56%	3	6.67%	10	22.22%
Total	4	8.89%	28	62.22%	13	28.89%	45	100.00%

Del cuadro anterior se desprende que el 40% de los docentes encuestados considera que existe una tipología cultural orientada a la tarea, de este 40% el 24.44% correspondiente a 11 docentes se ubica en un nivel de motivación medio, el 11.11% de los encuestados es decir 5 docentes se ubican en un nivel de

motivación alto y tan solo 2 docentes, es decir el 4.44% poseen un nivel de motivación bajo del puesto de trabajo. En segundo lugar se encuentra situada con un 22.22% la cultura orientada a la persona, de este 22.22% el 15.56% equivalente a 7 personas se ubican en un nivel de motivación medio, el restante 6.67% se presenta un nivel de motivación alto, cabe señalar que en este cuadrante no existe ninguna persona con nivel de motivación bajo. Siguiendo muy de cerca a la cultura orientada a la persona se encuentra con un 20% la tipología orientada al rol del último puesto y en el último puesto se encuentra la tipología cultural orientada al poder con un 17.78%. Al igual que en los cuadrantes anteriores la mayoría de los docentes se ubican en el nivel medio de motivación, ubicándose en segundo lugar las personas con un nivel de motivación alto y por último las personas con un nivel bajo de motivación.

VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

- En cuanto a las características de la cultura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León, según la percepción de los docentes encuestados de la Facultad de Ciencia y Tecnología, se puede afirmar que existe un predominio de la tipología cultural orientada a la tarea. Esto permite deducir que las actividades realizadas por los docentes son evaluadas en términos de sus contribuciones a los logros o metas institucionales. Se trata entonces de una cultura orientada básicamente a desarrollar roles eficaces capaces de romper con las normas establecidas para alcanzar las metas propuestas, en el caso de que éstas resulten no funcionales. Se trata de una tipología cultural en la que el equipo tiene relevancia estratégica y en la que el conocimiento constituye la plataforma legítima para todo individuo que ejerza autoridad.
- La tipología cultural valorada en segundo lugar fue la cultura orientada a la persona, por lo cual se puede describir que la cultura se apoya en valores relacionados con el ejemplo y la colaboración; además de que favorece el ejercicio de roles que contribuyan al crecimiento y aprendizaje de sus miembros. Se trata de organizaciones que fomentan el beneficio de sus miembros y no la producción de bienes y servicios.
- En relación con las propiedades motivantes del puesto de trabajo, según los docentes en estudio pertenecientes a la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN – León, se determinó que los puestos de trabajo son considerados, mayoritariamente, como de mediana importancia; aunque se observó la presencia de un grupo minoritario de individuos que lo perciben altamente motivante y un pequeño grupo perciben que su puesto posee un bajo nivel de motivación.
- De los resultados obtenidos puede inferirse que el nivel de motivación de los docentes universitarios, a pesar de ubicarse en una escala media, gracias a la sumatoria de los porcentajes obtenidos en los factores de variedad de habilidades, identidad de la tarea y significación de la tarea, que se aproxima a un 42% del total de las propiedades motivantes estudiadas, las cuales, a juicio de Robbins (1999), constituyen

características que clasifican a un puesto de trabajo como importante, valioso y útil.

- El porcentaje alcanzado por el factor autonomía hace presumir que el sentimiento de responsabilidad por los resultados de su actividad laboral es bastante significativo
- Al describir el nivel de motivación laboral, se distingue a un docente universitario que, obviamente, desarrolla su labor mediante la ejecución de sus habilidades y talentos, lo cual le permite obtener resultados tangibles que a su vez le proporcionan información acerca de su rendimiento y productividad. Asimismo, es un profesional que requiere de otros compañeros para complementar su trabajo, pero también para establecer relaciones informales. No obstante, las propiedades establecidas en cualquier puesto de trabajo conforman la base de la motivación interna del trabajo, pero es el comportamiento de los individuos en el ejercicio de su rol el que va a determinar lo que va a producir, aunque no hay que obviar la influencia de otros factores intrínsecos y extrínsecos presentes en el contexto laboral que van a incidir en sus procesos de adaptación e integración organizacional.
- En cuanto a la relación entre la tipología cultural y el nivel de motivación del puesto de trabajo, se encontró que los individuos con una motivación media, perciben que la tipología cultural existente se ajusta a una cultura orientada a la Tarea, aunque un grupo minoritario opina que se trata de una cultura orientada a la Persona. Cabe señalar que los sujetos de la muestra no se inclinaron hacia los elementos de una tipología cultural orientada al Rol específico por lo que se deduce que, culturalmente, de acuerdo con la teoría base, en la actualidad adolece el énfasis en reglas y procedimientos. Igualmente, en el caso de los sujetos con un nivel de motivación alta, la tendencia cultural actual fue hacia la Tarea, y en segundo lugar, hacia la Persona, pero nunca hacia la tipología de Poder.
- En las instituciones existen necesidades grupales e individuales que deben ser integradas y satisfechas, por lo cual algunos autores señalan que su cultura organizacional debe apoyar aspectos motivacionales que propicien el contexto en el cual sus necesidades personales serán satisfechas. Esto, por un lado, determinará el nivel de satisfacción y por otro, la productividad y el rendimiento de la organización.

VII. CONCLUSIONES

- En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - León coexisten las tipologías culturales según la teoría de Harrison, predominando una tipología cultural orientada a la tarea, es decir, que se manifestó como la más definida tendiéndose a percibir a las otras tipologías como subculturas, lo cual permitió tener una visión diagnóstica, en la que se señala que la cantidad y calidad del trabajo realizado por los docentes universitarios tiende a depender de su grado de conocimientos o de competencias adquiridas o por desarrollar y en la cual se satisface la necesidad de logro de sus miembros. Por lo tanto, existe preocupación por atender requerimientos de formación de sus miembros en función a las actividades a realizar, mas no en términos de individualidades.
- En cuanto al perfil de motivación del docente universitario de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN – León, se infiere que en general poseen un nivel de motivación laboral medio, por lo cual si se optimizan las dimensiones características del puesto de trabajo de estos profesionales, debe volverse más atractivo y motivante, lo que pudiera incrementar los indicadores de producción intelectual, ya que estarían teóricamente satisfechos en su contexto laboral, en términos de logro. Sin embargo, existe evidencia de un número minoritario de sujetos con un nivel de motivación alta, por lo que sería importante conocer si esto corresponde a características individuales, o a condiciones motivacionales externas (ascensos, contenido de trabajo o remuneración) o quizás por las condiciones inherentes al puesto o ambiente de trabajo.
- De los resultados obtenidos en este estudio, se deduce que existe una relación significativa entre la cultura organizacional actual y las propiedades motivantes del puesto de trabajo dado que la cultura incluye las percepciones individuales acerca de los componentes motivantes del puesto.

VIII. RECOMENDACIONES

- Tomar de referencia este estudio para que sirva de base para estudios posteriores con un mayor grado de profundidad y para la creación de estrategias que permitan que el personal docente de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León incremente su nivel de motivación.
- Efectuar una investigación en la cual se incluyan variables de tipo demográficas, como sexo y edad y situacionales, como categoría académica y educación formal con el objeto de diagnosticar posibles asociaciones con las variables de este estudio y así tener otros insumos que favorezcan el desarrollo profesional.
- Considerar la posibilidad de efectuar una investigación en la cual pueda estudiarse la influencia de las variables motivacionales del puesto de trabajo de docentes universitarios en su desarrollo profesional y en su evaluación del desempeño.
- Analizar la posibilidad de generar investigaciones de carácter cualitativo que permitan enriquecer estos resultados, a partir del estudio de sujetos en el ejercicio de sus funciones: docencia, investigación, extensión y gestión, para conocer sus valores y creencias, así como aquello que los motiva en su desempeño profesional diario, lo cual permitiría comprender mejor este constructo social.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Benavides Pañeda , Javier; Administración, McGraw Hill, México, 2004.
- Burack, Elmer H., Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos, Consultado el 05 de agosto de 2009, en: <http://books.google.com.ni/books?id=qA1kdW5nhYgC&pg=PA28&dq=planificacion+aplicaciones+creativas+de+recursos+humanos&lr>
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Segunda Edición, McGraw-Hill, México, D.F., 1998
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, Comportamiento de las Organizaciones, Tercera Edición, McGraw Hill, Madrid, 1997.
- Lusthaus Charles, Evaluación Organizacional, Consultado el 05 de agosto de 2009, en: http://books.google.com.ni/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA107&dq=cultura+organizacional&as_br
- Pineda, Elia Beatriz. Alvarado, Eva Luz de. Canales, Francisca H. de. Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Organización Panamericana de la Salud, Washington D.C. 1994.
- Piura López Julio, Metodología de la Investigación Científica un enfoque integrador, PAVSA, Managua, 2006.
- Robbins, Stephen P., De Cenzo, David A., Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones, Prentice Hall Hispanoamérica S.A, México, 1996.
- Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Décima Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2004.

Relación entre la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo en los docentes de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN - León en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009

XI. ANEXOS

ANEXO No. I

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Departamento al que pertenece: _____ **Encuesta No.:** _____

Instrucciones para contestar el cuestionario:

El siguiente cuestionario tiene por objetivo identificar la cultura existente percibida por los docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN –León en el periodo mayo – octubre de 2009.

Este instrumento está compuesto por quince (15) posiciones con cuatro alternativas de respuestas (a, b, c y d) relacionadas con una tipología particular de cultura organizativa. Usted debe de clasificar las cuatro alternativas de acuerdo al orden de prioridad percibido de la siguiente manera:

- 4 = Frase que más se acerca a la descripción de cómo son las cosas en su organización
- 3 = Frase que medianamente se acerca a la descripción de cómo son las cosas en su organización
- 2 = Frase un poco alejada de la descripción de cómo son las cosas en su organización
- 1= Frase que está más alejada de la descripción de cómo funcionan las cosas en su organización

**CULTURA
ACTUAL**

POSICIONES

1. Se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima a:

- _____ a. Cumplir las necesidades y exigencias de sus supervisores y de otras personas de alto nivel en la organización
- _____ b. Llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas; ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados con sus puestos de trabajo
- _____ c. Asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas
- _____ d. Cooperar con las personas con las que trabajan, para solventar problemas laborales y personales

2. Las personas mejor consideradas en la organización son las que:

- _____ a. Saben como complacer a sus supervisores y son capaces y quiere utilizar el poder y la política para seguir adelante
- _____ b. Siguen las normas, trabajan dentro del sistema e intentan hacer las cosas correctamente
- _____ c. Son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo
- _____ d. Establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención

3. La organización trata a los individuos:

- a. Como "maquinas" cuyo tiempo y energía están a disposición de personas a más altos niveles de la jerarquía
- b. Como "empleados" cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes
- c. Como "socios" o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común
- d. Como "familia" o "amigos" a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos

4. Las personas están dirigidas, orientadas o influidas por:

- a. Personas en cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de premios y castigos
- b. Los sistemas, las normas y los procedimientos que prescriben lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo
- c. Su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización
- d. Su propio deseo de ser aceptadas por otros y de ser buenos miembros de sus grupos de trabajo

5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por:

- a. Directrices, ordenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles
- b. La adherencia a canales formales y la confianza en políticas y procedimientos para tomar decisiones
- c. La toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas
- d. La utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones

6. La asignación de tareas o puestos de trabajo a los individuos está basada en:

- a. Los juicios, valores y deseos personales de aquellos que ocupan los cargos de poder
- b. Las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, cualificaciones, etc.)
- c. Equilibrar los requerimientos del puesto de trabajo con los intereses y capacidades de los individuos
- d. Las preferencias personales de los individuos y sus necesidades de crecimiento y desarrollo

7. Se espera que los empleados sean:

- a. Muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen
- b. Responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones, responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus supervisores
- c. Auto-motivados y competentes, que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas; que desafíen a aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados
- d. Buenos trabajadores en equipo, que cooperen y ayuden, que se lleven bien con los demás

8. Se espera que los directores y los supervisores sean:

- a. Fuertes y decididos; firmes pero justos
- b. Impersonales y correctos, que eviten el ejercicio de la autoridad en su propio provecho
- c. Democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo
- d. Que ayuden, que sean sensibles, y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo supervisan

9. Se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer cuando:

- a. El o ella tenga más poder, autoridad, o "fuerza" en la organización
- b. Forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo
- c. El o ella tenga mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo
- d. La otra persona pida su ayuda, guía o consejo

10. La motivación hacia el trabajo es básicamente el resultado de:

- a. La esperanza de un premio, el temor a un castigo, o la lealtad personal hacia el superior
- b. Aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario
- c. Fuertes deseos de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización
- d. Las personas quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias

11. Las relaciones entre grupos de trabajo o unidades son generalmente:

- a. Competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo
- b. Caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan
- c. De cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes. Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras organizacionales con el fin de terminar el trabajo
- d. Cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos

12. Los conflictos entre grupos e interpersonales son habitualmente:

- a. Tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad
- b. Evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad
- c. Resueltos mediante discusiones orientadas a obtener los mejores resultados posibles respecto a los temas laborales involucrados
- d. Cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos

13. Se responde al entorno externo a la organización como si fuese:

- a. Una selva, donde la organización está en competencia con otras por su supervivencia
- b. Un sistema ordenado en el que las relaciones están determinadas por estructuras y procedimientos y donde se espera que todos se ciñan a las normas
- c. Un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito
- d. Una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes

14. Si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos, la gente:

- a. Las rompe, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar sin ser descubierta
- b. Generalmente las acata o utiliza canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia
- c. Tiende a ignorarlas o saltárselas para cumplir sus tareas o para obtener un mejor rendimiento
- d. Se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros

15. Las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender:

- _____ a. Quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién deben evitar ofender, las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas
- _____ b. Las reglas formales y procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus puestos de trabajo
- _____ c. De qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a sus trabajos
- _____ d. Como cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás

ANEXO No. II
ESCALA DE PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO DE HACKMAN Y OLDHAM

Departamento al que pertenece: _____ **Encuesta No.:** _____

Mediante la siguiente escala se identificarán las propiedades motivantes del puesto de trabajo de los docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias y Tecnologías de la UNAN –León en el periodo mayo – octubre de 2009. Este instrumento está compuesto por 21 declaraciones divididas en dos (2) secciones. La Sección 1 está compuesta por 7 preguntas sobre la descripción general del actual puesto de trabajo de la persona y la sección 2 está compuesta por 14 declaraciones sobre la descripción específica del actual puesto de trabajo de la persona.

Sección 1

A continuación se le presenta una lista de declaraciones para que describa su trabajo tan objetivamente como pueda. Usted debe indicar en cada declaración el número que mejor precisa las características de su puesto de trabajo.

1. *¿En qué medida su puesto de trabajo requiere que usted trabaje estrechamente con otras personas, bien sean clientes o personas en puestos de trabajo relacionados en su propia organización?*

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____
Muy poco; tratar con otras personas no es necesario en absoluto en el desempeño del puesto de trabajo.		Moderadamente; en algún caso es necesario tratar con otros.				Muchísimo; el tratar con otras personas es absolutamente esencial y parte crítica del desempeño del puesto de trabajo.

2. *¿Cuánta autonomía hay en su puesto de trabajo? Es decir, ¿En qué medida su puesto de trabajo le permite decidir por su cuenta como ir desarrollando el trabajo?*

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____
Muy poco; el puesto de trabajo no me concede la posibilidad de decir nada respecto a cómo y cuándo se haga el trabajo.		Autonomía moderada; muchas cosas están tipificadas y no caen bajo mi control, pero puedo adoptar algunas decisiones respecto al trabajo.				Muchísimo; el puesto de trabajo me permite una responsabilidad casi completa en cuanto a decidir cómo y cuándo se haga el trabajo.

3. *¿En qué medida su puesto de trabajo lleva consigo la ejecución de un elemento de trabajo completo e identificable? Es decir, ¿Es el puesto de trabajo una parte completa del trabajo que tiene un evidente principio y final?, o ¿Es solamente una parte del trabajo total, que es acabado por otros o por máquinas automáticas?*

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Mí puesto de trabajo es sólo una minúscula parte del trabajo total; los resultados de mis actividades no pueden ser vistos en el producto o servicio final.

Mi tarea es una parte moderada del trabajo total; mi propia condición puede observarse en el resultado final.

Mí puesto de trabajo implica la realización de la parte completa del trabajo, desde el principio hasta la terminación; los resultados de mis actividades se ven fácilmente en el producto o servicio final.

4. *¿Cuánta diversidad hay en su puesto de trabajo? Es decir, ¿En qué medida el puesto de trabajo requiere que usted haga muchas cosas diferentes utilizando una diversidad de habilidades y talentos?*

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Muy poco: el puesto de trabajo me obliga a hacer siempre las mismas cosas rutinarias una y otra vez.

Diversidad moderada.

Muchísimo; el puesto de trabajo me exige hacer muchas cosas diferentes, utilizando un cierto número de habilidades y talentos diferentes.

5. *En general, ¿Cómo es su puesto de trabajo en cuanto a significación o importancia? Es decir, ¿Los resultados de su trabajo pueden afectar probable y significativamente la vida o el bienestar de otras personas?*

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

No muy significativo; no es probable que los resultados de mi trabajo tengan efectos importantes sobre otras personas.

Moderadamente significativo.

Altamente significativo; los resultados de mi trabajo pueden afectar a otras personas de modo muy importante.

6. *¿En qué medida los directivos o los compañeros de trabajo le hacen saber cuán satisfactoriamente está usted desempeñando su puesto de trabajo?*

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Muy poco; la gente casi nunca me hace saber si hago bien mi trabajo.

Moderadamente; algunas veces las personas me pueden dar una cierta evaluación; otras veces no lo hacen.

Muchísimo; los directivos y los compañeros de trabajo me suministran casi constantemente información respecto a si hago bien mi trabajo.

7. *¿En qué medida el desempeño del propio puesto de trabajo le proporciona a usted información respecto a los resultados de su trabajo? Es decir, ¿El propio trabajo real le proporciona claves respecto a sí lo está haciendo bien, aparte de cualquier información que puedan suministrarle los supervisores o los compañeros de trabajo?*

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Muy poco; el trabajo en sí mismo está establecido de modo que podría trabajar toda la vida sin darme cuenta si lo estoy haciendo bien.

Moderadamente; algunas veces el desempeño del puesto de trabajo me proporciona una cierta información; otras veces no es así.

Muchísimo; el puesto de trabajo está establecido de modo tal que casi constantemente obtengo información de si lo estoy haciendo bien.

esto podría trabajar toda la vida sin descubrir

Sección 2

Seguidamente se refleja, en una lista, un número de declaraciones que podrían utilizarse para describir un puesto de trabajo. Usted debe indicar si cada declaración es una descripción precisa o imprecisa de su puesto de trabajo para ello escriba un número en el margen en blanco de cada declaración basándose en la siguiente escala: 1 = Muy imprecisa, 2 = Fundamentalmente imprecisa, 3 = Ligeramente imprecisa, 4 = Incierta, 5 = ligeramente precisa, 6 = Fundamentalmente precisa y 7 = Muy precisa

- _____ 1. El puesto de trabajo me exige el uso de un número de habilidades complejas o de alto nivel.
- _____ 2. El puesto de trabajo requiere mucho trabajo cooperativo con otras personas.
- _____ 3. El puesto de trabajo está organizado de modo que no puedo tener la posibilidad de realizar un elemento completo de trabajo desde el principio hasta el fin.
- _____ 4. Hacer estrictamente el trabajo requerido por el puesto proporciona muchas posibilidades de imaginarme si lo estoy haciendo bien.

- _____ 5. El puesto de trabajo es muy simple y repetitivo

- _____ 6. El puesto de trabajo puede ser desempeñado adecuadamente por una persona que trabaje sola, sin hablar o sin verificar nada con otras personas.
- _____ 7. Los supervisores y compañeros de trabajo de este puesto casi nunca me dan información respecto a si estoy haciendo bien.

- _____ 8. Este puesto de trabajo es tal que muchas otras personas pueden verse afectadas en la medida en que realicen bien el trabajo.

- _____ 9. El puesto de trabajo me niega toda posibilidad de usar mi iniciativa o juicio personal en la realización del trabajo.

- _____ 10. Los supervisores me hacen saber con frecuencia lo que ellos opinan respecto a mi buen desempeño del puesto de trabajo.

- _____ 11. El puesto de trabajo me proporciona la posibilidad de acabar completamente elementos de trabajo que yo empiezo.

- _____ 12. El puesto de trabajo me proporciona muy pocas claves respecto a si lo estoy realizando bien o no

- _____ 13. El puesto de trabajo me da una considerable oportunidad de independencia y libertad en cómo desarrollar el trabajo

- _____ 14. El puesto de trabajo en sí mismo no es muy significativo ni importante en un amplio esquema de cosas

ANEXO No. III
LISTADO DE DOCENTES TIEMPO COMPLETO
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA, UNAN - LEÓN

AÑO DE ESTUDIOS GENERALES

LIC	MIRNA DEL SOCORRO	MENDOZA	TRAÑA
MSC	CLAUDIA PATRICIA	JOVEL	CASTILLO
LIC	ALMARINA	SOLIS	SANTOS
LIC	LUZ Y DALIA	ARAUZ	GONZALEZ
MSC	ARIEL JOSE	AGUILAR	*
LIC	MARIO SANTIAGO	GRANADOS	FLORES
LIC	LUISA MERCEDES	BARRERA	DELGADO
MSC	MILAGRO MARIA	DELGADO	DOLMUS
LIC	SUYAPA MARISOL	PONCE	CACERES
LIC	MARIA DEL S.	NAJAR	CENTENO
MSC	MARTHA DEL ROSARIO	MUNGUIA	VILCHEZ
MSC	MARIA SIMONA	HERRERA	ZAPATA
MSC	GONZALO	ALVARADO	ACETUNO
LIC	XOCHILT	GONZALEZ	GUTIERREZ
MSC	SUSANA DEL SOCORRO	QUIROZ	PICHARDO
MSC	GUADALUPE MARGARITA	JUAREZ	ESCORCIA
LIC	MARIO JOSE	MAYORGA	TORREZ
LIC	ALMA LILA	RIOS	GUINEA
LIC	DALILA DEL ROSARIO	LOAISIGA	FLORES
LIC	MARIA GUADALUPE	MUÑOZ	REYES

DEPARTAMENTO DE AGROECOLOGÍA

LIC	PATRICIA MARIA	CASTILLO	ALTAMIRANO
LIC	MARCIA DEL SOCORRO	GOMEZ	VEGA
DR	XIOMARA DEL PILAR	CASTILLO	ALTAMIRANO
MSC	CARMEN MARINA	RIZO	ZELEDON
LIC	JOSE ERNESTO	ESCOBAR	ROMERO
LIC	DALIA MARGARITA	ORTIZ	OLIVAS
MSC	CARLOS ALBERTO	ZUNIGA	GONZALEZ
LIC	MIRNA DEL SOCORRO	ORTIZ	CORRALES
MSC	HENRY JAROL	DOÑA	PADILLA
MSC	CONCEPCION DE M.	NARVAEZ	SOLIS
MSC	PEDRO JOSE	TORUÑO	*

Relación entre la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo en los docentes de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN - León en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009

ING	NOEL DE LA CONCEPCION	ESPINALES	MARTINEZ
MSC	MIGUEL GERONIMO	BARCENAS	LANZAS
LIC	HILDA MARIA	REAL	QUINTANA
ING	WILBER JOSE	SALAZAR	ANTON
ING	EVA ISABEL	GUTIERREZ	ESPINOZA
LIC	MAURICIO JOSE	HERNANDEZ	RUEDA
LIC	PETRONA IVANIA	BACA	LEZAMA
MSC	ENILDA C.	CANO	VASQUEZ

DEPARTAMENTO DE BIOLOGÍA

DR	CHARLES LEONARD	AKER	*
DR	JOSE DE LA CRUZ	MUNGUIA	HERNANDEZ
LIC	CESAR AUGUSTO	HERNANDEZ	SOLIS
MSC	MIRIAM	CORRALES	RIVERA
MSC	MAURICIO PANFILO	PRADO	DIAZ
MSC	MARIA INES	DAVILA	PRADO
LIC	AURA LYLI	OROZCO	SOLORZANO
MSC	PEDRARIAS	DAVILA	PRADO
MSC	LOURDES CLEMENTINA	CALLEJAS	SOLORZANO
MSC	JESUS ROLANDO	DOLMUS	BLANCO
MSC	IVAN ARMANDO	GUEVARA	MAYORGA
DR	MARIA VERONICA	DIAZ	VARGAS
MSC	MAURICIO ALBERTO	ALVAREZ	ARGUELLO
MSC	SALVADOR ALCIDES	ORTEGA	URROZ
DR	RICARDO	RUEDA	PEREIRA
MSC	MARITZA	VARGAS	PAIZ
LIC	DANIA LISSETTE	PAGUAGA	RIVERA
MSC	ROLANDO ANIBAL	MARTINEZ	GUADAMUZ
MSC	TITO ANGEL	ANTON	AMADOR
MSC	REBECA MARIA	PASTORA	CARCAMO
MSC	MARIA ENCARNACION	JUAREZ	MARTINEZ
LIC	JULIA MERCEDES	GARCIA	SALAZAR
DR	EVENOR	MARTINEZ	GONZALEZ
LIC	CLAUDIA DAMARIZ	SILVA	MALDONADO
DR	VILMA TOMASA	SOLIS	MONTIEL
MSC	RICARDO PAULINO	GARCIA	GUERRERO
MSC	INES DE LA CONCEPCION	BUSTILLO	CACERES
MSC	OCTAVIO	GUEVARA	VILLAVICENCIO

DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN

MSC	JOHANNA DE LA C.	HERNANDEZ	ALONSO
ING	KARINA JULIETT	ESQUIVEL	ALVARADO
LIC	JULIO ARCADIO	ROJAS	CACERES
MSC	RINA DEL PILAR	ARAUZ	ALTAMIRANO
LIC	DOUGLAS JOSE	ABARCA	HERNANDEZ
LIC	NESTOR GERMAN	CASTRO	ARAUZ
MSC	ALVARO RAFAEL	ALTAMIRANO	OSORIO
MSC	ANA MARIA	SALGADO	GRILLO
MSC	VALERIA MERCEDES	MEDINA	RODRIGUEZ
MSC	ALDO RENE	MARTINEZ	DELGADILLO
LIC	EDUARDO SANTIAGO	MOLINA	POVEDA
ING	DENIS LEOPOLDO	ESPINOZA	HERNANDEZ
MSC	MAXIMO DAMASCO	GUIDO	TORREZ
MSC	RAUL HERMOGENES	RUIZ	CABRERA
ING	JULIO	GONZALEZ	*
ING	WILMER MOISES	MATAMOROS	CACERES
MSC	RICARDO	ESPINOZA	MONTERREY
MSC	ERNESTO ANTONIO	ESPINOZA	MONTENEGRO

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICA – ESTADISTICA

LIC	CLAUDIA PATRICIA	ZEPEDA	ALTAMIRANO
MSC	GUILLERMO	TORUÑO	TORUÑO
MSC	CONSUELO	FLORES	MONTALVAN
MSC	ANGELA MARLYS	ALTAMIRANO	SLINGER
MSC	WILLIAM MILTON	CARVAJAL	HERRADORA
MSC	JOSE ANTONIO	SALDAÑA	POVEDA
LIC	CHRISTIAN BENITO	LUGO	MAYORGA
LIC	CARLOS RIGOBERTO	SALAZAR	FERNANDEZ
MSC	REYNALDO SALOMON	MELENDEZ	*
MSC	NOEL	GENIE	URBINA
LIC	BENITO	SANDOVAL	BALTODANO
DR	LAUREANA ADALILA	MOLINA	MEMBREÑO
LIC	JOSE MIGUEL	MARTINEZ	ALVAREZ
MSC	LUIS MANUEL	ANTON	URBINA
LIC	MARTIN JOSE	ALONSO	CALDERON
LIC	FRANCISCO JOSE	VANEGAS	*
DR	RAFAEL EMILIO	AVENDAÑO	JIMENEZ
MSC	CORINA JUSTINA	LACAYO	SANDINO

Relación entre la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo en los docentes de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN - León en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009

LIC	VALERIO	HERNANDEZ	MAYORGA
MSC	CARLOS JOSE	MEDINA	PRADO
MSC	ELIANA	TORREZ	MORENO
LIC	MARIA LORENA	HERNANDEZ	RIVERA
MSC	MARIA LUISA	RIZO	CASTILLO
MSC	ANA CRISTINA	ROSTRAN	MOLINA
DR	RAMIRO	CACERES	ESPINOZA
DR	TERESA DEL CARMEN	SOMARRIBA	GARCIA
LIC	FELIPE ELEUTERIO	MARTINEZ	JUAREZ
MSC	JOSE ALBERTO	CERDA	CAMPOS
MSC	FELIPE SANTIAGO	CAMPOS	ALVAREZ
MSC	RAFAEL	ESPINOZA	MONTENEGRO

DEPARTAMENTO DE QUÍMICA

MSC	FABIO JOSE	PALLAVICINI	NARVAES
DR	LEONARDO	MENDOZA	BLANCO
DR	GUSTAVO MARCIAL	DELGADO	*
DR	JOSE MARIA	CABEZAS	LACAYO
DR	BRIGIDA ARGENTINA	MARQUEZ	*
MSC	ANNABELLE	MARTINEZ	VADO
DR	JESUS MARIA	ESTRADA	BALTODANO
MSC	ZANDRA LORENA	JIRON	AGUILAR
MSC	JULIO CESAR	ESPINOZA	MONTENEGRO
LIC	LILIANA DEL CARMEN	ROSTRAN	MOLINA
MSC	XIOMARA ISABEL	AVELLAN	SOLORZANO
MSC	MANUEL SANTIAGO	PEREZ	PASOS
MSC	AMADA JOSEFA	CARRASCO	MONTOYA
MSC	MARIA AUXILIADORA	RAMIREZ	CABALLERO
DR	SERGIO JOSE	LOPEZ	GRIO
MSC	RICARDO ARTURO	MAYORGA	SARRIA
DR	RAFAEL	SALINAS	MAYORGA
LIC	SANTIAGO ANACLETO	PACHECO	ANTON

ANEXO No. IV a
CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

Tipología Cultural				Cultura predominante
Poder	Rol	Tarea	Persona	
1.87	2.93	2.93	3.07	Persona
1.27	2.33	3.27	3.13	Tarea
1.93	3.20	2.53	2.33	Rol
3.27	2.00	1.93	2.80	Poder
1.27	2.33	3.27	3.13	Tarea
2.20	2.60	2.47	2.80	Persona
2.20	2.67	2.87	2.27	Tarea
1.07	2.13	3.80	3.13	Tarea
2.33	2.60	2.73	2.33	Tarea
3.20	2.13	2.13	2.53	Poder
1.73	2.87	3.00	2.40	Tarea
1.87	3.20	2.93	2.00	Rol
4.00	3.00	2.00	1.00	Poder
1.20	2.20	3.00	3.60	Persona
1.33	2.87	2.93	2.87	Tarea
2.33	2.87	2.27	2.53	Rol
2.53	2.53	2.73	2.20	Tarea
3.53	2.93	2.13	1.40	Poder
1.40	2.53	3.20	2.87	Tarea
1.53	2.20	2.93	3.33	Persona
2.00	2.27	2.47	3.27	Persona
1.00	2.00	3.40	3.60	Persona
2.53	2.53	2.47	2.60	Persona

**ANEXO No. IV b
CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE
(CONTINUACIÓN)**

Tipología Cultural				Cultura Predominante
Poder	Rol	Tarea	Persona	
2.00	2.27	2.47	3.27	Persona
1.00	2.00	3.40	3.60	Persona
1.87	3.00	2.93	2.20	Rol
1.27	2.33	2.93	3.47	Persona
1.93	3.20	2.53	2.33	Rol
3.27	2.00	1.93	2.80	Poder
1.27	2.33	3.27	3.13	Tarea
2.20	3.00	2.47	2.40	Rol
2.20	2.87	2.67	2.27	Rol
1.07	2.13	3.80	3.13	Tarea
2.33	2.60	2.73	2.33	Tarea
3.20	2.13	2.13	2.53	Poder
1.73	2.87	3.00	2.40	Tarea
1.87	3.20	2.93	2.00	Rol
4.00	3.00	2.00	1.00	Poder
1.20	2.20	3.33	3.27	Tarea
1.33	2.87	2.93	2.87	Tarea
2.33	2.87	2.27	2.53	Rol
2.53	2.53	2.73	2.20	Tarea
3.53	2.93	2.13	1.40	Poder
1.40	2.53	3.20	2.87	Tarea
1.53	2.20	3.20	3.07	Tarea

ANEXO No. V a
CUADRO RESUMEN PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LAS PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO

Propiedades motivantes del puesto	Puntuación obtenida														
Variedad de habilidades	15	18	16	13	3	9	15	16	6	12	12	18	12	12	14
Identidad de las tareas	10	20	12	18	12	17	5	12	12	19	13	13	3	15	12
Significación de la tarea	14	13	19	14	13	14	18	12	14	16	14	11	12	11	13
Autonomía	19	19	12	20	7	6	11	19	8	13	15	15	3	13	9
Información posterior a partir del propio puesto de trabajo	12	18	13	15	9	17	7	15	8	9	14	13	3	10	11
Información posterior a partir de agentes	7	20	16	16	10	13	13	9	11	23	16	13	6	12	11
Relaciones con otros	16	20	12	17	9	11	12	17	13	15	16	20	10	11	10
TOTAL	93	128	100	113	63	87	81	100	72	107	100	103	49	84	80
NIVEL DE MOTIVACIÓN	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO

ANEXO No. V b
CUADRO RESUMEN PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LAS PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO
(CONTINUACIÓN)

Propiedades motivantes del puesto	Puntuación obtenida														
Variedad de habilidades	21	15	17	14	14	17	16	16	15	18	16	13	3	9	15
Identidad de las tareas	14	16	19	14	17	14	15	20	10	20	12	18	12	17	5
Significación de la tarea	15	14	19	8	13	12	20	20	14	13	19	14	13	14	18
Autonomía	18	17	16	10	13	19	15	15	19	19	12	20	7	6	11
Información posterior a partir del propio puesto de trabajo	17	15	15	11	12	10	10	9	12	18	13	15	9	17	7
Información posterior a partir de agentes	8	15	6	10	13	7	7	6	7	20	16	16	10	13	13
Relaciones con otros	18	15	21	12	12	19	21	20	16	20	12	17	9	11	12
TOTAL	111	107	113	79	94	98	104	106	93	128	100	113	63	87	81
NIVEL DE MOTIVACIÓN	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO

ANEXO No. V c
CUADRO RESUMEN PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LAS PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO
(CONTINUACIÓN)

Propiedades motivantes del puesto	Puntuación obtenida														
Variedad de habilidades	16	6	12	12	18	12	12	14	21	15	17	14	14	17	16
Identidad de las tareas	12	12	19	13	13	3	15	12	14	16	19	14	17	14	15
Significación de la tarea	12	14	16	14	11	12	11	13	15	14	19	8	13	12	20
Autonomía	19	8	13	15	15	3	13	9	18	17	16	10	13	19	15
Información posterior a partir del propio puesto de trabajo	15	8	9	14	13	3	10	11	17	15	15	11	12	10	10
Información posterior a partir de agentes	9	11	23	16	13	6	12	11	8	15	6	10	13	7	7
Relaciones con otros	17	13	15	16	20	10	11	10	18	15	21	12	12	19	21
TOTAL	100	72	107	100	103	49	84	80	111	107	113	79	94	98	104
NIVEL DE MOTIVACIÓN	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO