



* 5 3 0 9 5 4 9 9 5 9 *

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE

***CULTURA ORGANIZACIONAL
Y VALORES PROFESIONALES***

TESIS DOCTORAL



ARCHIVO

***Victor M. Pérez Velasco
Madrid, Diciembre de 1993***

***CULTURA ORGANIZACIONAL
Y VALORES PROFESIONALES***

TESIS DOCTORAL

- AUTOR: D. Victor Miguel Pérez Velasco
- DIRECTOR: Doctor D. José Forteza Méndez
- FACULTAD: Psicología
Dpto. de Psicología Diferencial y
Psicología del Trabajo
- UNIVERSIDAD: Complutense, Madrid
Campus de Somosaguas
- FECHA: Diciembre de 1993

AGRADECIMIENTOS

En este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración, apoyo y crítica de las siguientes personas:

- Doctor D. José Forteza quien como Director, supo transmitirme esas visiones globales que nos ayudan a orientarnos en el marasmo de posibilidades dispersantes.
- Doctor Julio Fernández, cuyo asesoramiento fue definitivo en la optimización del enfoque metodológico.
- ... y finalmente, Rafael Burgaleta, quien desde la ausencia, sigue presente en el espíritu que anima los orígenes de este estudio y sin cuya ayuda siempre desinteresada, nada hubiera sido posible.

A ellos, y otras personas que directa e indirectamente me han acompañado en esta aventura, muchas gracias.

INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCION	5
I. LA ORGANIZACION COMO SISTEMA CULTURAL: EL MODELO TECNOCULTURAL	8
II. LOS VALORES: INTRODUCCION AL TEMA	92
III. LOS VALORES Y EL TRABAJO	120
IV. UNA PROPUESTA DE VALORES PROFESIONALES: EL 16VP	141
V. ESTUDIO DE VALORES PROFESIONALES: JUSTIFICACION, HIPOTESIS Y METODOLOGIA	167
VI. ESTUDIO DE VALORES PROFESIONALES: RESULTADOS Y COMENTARIOS	180
VII. CONCLUSIONES	271
VIII. ANEXOS	275
IX. BIBLIOGRAFIA	284

INTRODUCCION

El origen de este trabajo tiene su fundamento en el deseo de hacer converger dos visiones complementarias del estudio del hombre: la Antropología y la Psicología. La Antropología como la ciencia de la cultura y la Psicología como la ciencia de la conducta, ambas ciencias emparejadas esta vez en el mundo de la Psicología del Trabajo y de las organizaciones.

En concreto, este estudio tiene tres objetivos fundamentales:

El primer objetivo es el de aportar un modelo operativo y en cierta forma, innovador para el estudio de la cultura organizacional: El modelo Tecnocultural. A este efecto se dedica el capítulo I en su totalidad.

El segundo objetivo se concreta directamente con el anterior y consiste, en diseñar una herramienta para identificar y cuantificar valores en el trabajo o valores profesionales. Este capítulo evoluciona con el diseño y fiabilización del Cuestionario de valores Profesionales 16 VP. Para llegar a este segundo objetivo, se dedican los capítulos II, III Y IV.

Finalmente, al tercer objetivo consiste, en estudiar sobre una muestra inicial de más de 700 sujetos cual es la importancia de los valores profesionales en relación con otras variables. De esta forma, se completa el proceso: primero, se define un modelo de evaluación de la cultura organizacional; en segundo se define un instrumento para evaluar una dimensión de la cultura, los valores profesionales y en tercer lugar, se estudia dicha dimensión en una muestra de la población colectiva. Este bloque temático comprende los capítulos V y VI, donde a lo largo de ellos se trata de escudriñar como los valores profesionales se engarzan a la vida laboral, para lo cual se plantean 6 hipótesis de trabajo.

Concluye el estudio con un capítulo VII dedicado a conclusiones, y los dos últimos VIII y IX, Anexos y Bibliografía, respectivamente.

En resumen, cada objetivo contiene en sí mismo una aportación innovadora con el espíritu de estimular una línea de debate poco explotada en la Psicología del Trabajo, nos referimos a los valores profesionales. Si bien para llegar hasta el final se ha recorrido un largo y

***I. LA ORGANIZACION
COMO SISTEMA CULTURAL:
"EL MODELO TECNOCULTURAL"***

INDICE

1. INTRODUCCION
2. MARCO TEORICO
3. CONCEPTOS BASICOS
4. QUE ES EL MODELO TECNOCULTURAL
5. QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL
6. PROCESO PARA UNA EVALUACION ORGANIZACIONAL
7. EL EFECTO DIFERENCIAL DE LOS SISTEMAS
8. LA ADAPTACION COMO OBJETIVO
9. METODOLOGIA
10. CONSIDERACIONES FINALES

1. INTRODUCCION

La conducta del hombre en el trabajo, sus motivaciones, sus contradicciones, su eficacia, sus conflictos, sus intereses, la complejidad de los roles a desempeñar, etc, constituyen un tema siempre abierto en el Psicología del Trabajo. Por otro lado, la sociedad de forma explícita o implícita demanda que las organizaciones, entendidas como la racional coordinación de actividades de un número de personas para el logro de algún propósito concreto y común, (Schein, 1.978), sean eficaces y cumplan los objetivos para los que fueron creados: generar riqueza o prestar servicios. Con el fin de coadyuvar a que las organizaciones (fábricas, hospitales, entidades públicas o privadas, etc.) alcancen satisfactoriamente los objetivos previstos, la Psicología del Trabajo aporta un conjunto de conocimientos teóricos y aplicados centrados en la atención al hombre y su conducta en la organización, con el fin de obtener las más favorables condiciones para que aquél encuentre en su vida profesional los incentivos y compensaciones adecuadas, que desemboquen en un ambiente organizacional positivo y eficaz.

La optimización de una organización, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, pasa inevitablemente por los miembros que la componen, lo que hace imprescindible el conocimiento tanto a nivel grupal o individual, de sus problemáticas en el trabajo: motivación, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, flexibilidad ante el cambio, intereses, conflictos individuales o grupales, impacto de las nuevas tecnologías, etc.

Ahora bien, esta problemática se presenta habitualmente extraordinariamente intrincada, debido a que una organización es ante todo una comunidad, una totalidad sociotécnica, un sistema complejo donde todo interactúa con todo, donde además de las funciones productivas se dan funciones socializadoras o culturalizadoras, lo que confiere a la organización una considerable dificultad a la hora de querer alcanzar un adecuado conocimiento de todos sus procesos internos y externos. No hay que olvidar que una organización puede ser, y de hecho en muchos casos lo es, un importante agente de cambio social tanto a nivel local como regional, donde lo micro y lo macrosocial intervendrían.

El modelo que aquí se propone, denominado Modelo Tecnocultural (MTC), pretende ser una herramienta y un medio para el estudio de las variables psicológicas y psicosociológicas de las organizaciones desde una perspectiva de totalidad. En cuanto modelo, el MTC se fundamenta en una base teórica donde lo psicológico y lo antropológico tratan de armonizarse en una síntesis o metodología que pretende ser funcional, operativa y coherente. Ahora bien, el MTC no aspira a ser, en sí mismo, una teoría sobre el cambio social o tecnológico, sino que más bien pretendería primero explicar tales eventos, predecir sus repercusiones a nivel organizacional y finalmente, facilitar la introducción controlada de variables correctoras. Las características antes descritas nos permiten definir al MTC como modelo de evaluación organizacional (Pérez Velasco, 1.985, a) del tipo integrativo, es decir, cuyo proposito es facilitar una dimensión integral de la organización como sistema.

2. MARCO TEORICO

Como apuntamos en la introducción, nuestro modelo se inspira en dos ciencias que constituyen al aporte teórico fundamental del Modelo Tecnocultural: la Psicología y la Antropología. De la Antropología se tomarán los conceptos de cultura y comunidad, así como los procesos de influencia que ambos mantienen sobre la conducta individual o colectiva. De la Psicología se puede decir que se toman los restantes elementos que constituyen el armazón teórico, con la incidencia predominante de la Psicología del Trabajo. Por tanto, el MTC es en cierta forma, un modelo psicoantropológico desarrollado para el estudio y modificación de la conducta parcial o global de las organizaciones.

Esta combinación, que no mezcla de lo psicológico y de lo antropológico, nos ha permitido sintetizar un modelo de evaluación e intervención organizacional que nos facilita dar dimensiones integrales a la problemática del hombre en el trabajo y que vienen posibilitadas por la influencia de la Antropología, entendida ésta como el estudio de la influencia de la cultura en los procesos mediante los cuales los humanos aprenden a pensar y a comportarse (Rossi y O' Higgins, 1.981, pág. 35). Algunos antropólogos han sugerido que cada cultura produce un tipo dominante de personalidad y a su vez, dicha personalidad incide y es incidida por el tipo de instituciones política y religiosas. Similares puntos de vista se pueden recoger en Serpell (1.981, pág. 17) a propósito de la psicología transcultural que contemplan la totalidad de los procesos psíquicos (percepción, aprendizaje, memoria, pensamiento, motivación, personalidad) desde una perspectiva naturalista.

También compartimos en lo sustancial los postulados de Levine (1.976, pág.7) ya que si bien él insiste en la importancia que tiene la cultura no sólo en la formación de la personalidad individual y colectiva, sino en la propia conducta, nosotros disentimos sustancialmente en la metodología, que se define en la tendencia psicológico-freudiana, lo que en sí mismo supone una posición reduccionista y, en consecuencia, restrictiva.

Hay, además, un deseo explícito de insistir sobre el carácter no primitivista que deberá tener en el futuro la antropología a medida en que pretende ser una ciencia aplicada a las sociedades complejas. Esto supone, en cierta forma, una rotura, una nueva vía no excesivamente fomentada, ya que pudiera parecer ocioso que la antropología se introdujera en el ámbito históricamente reservado para la sociología. No debe ser así, y la antropología no tiene porqué quedarse encasillada en el campo de lo folklórico, lo exótico, lo primitivo o lo no occidentalista, porque si bien es cierto que sus inicios fueron primitivistas, la larga singladura recorrida desde el siglo pasado por la antropología, le ha dotado de una metodología y un acervo científico, que la consolida como ciencia del estudio de la cultura humana, independientemente de cuál sea ésta. Y de la misma manera que no parece lógico que se "primitivice" el estudio de las sociedades complejas, defendemos ardientemente que las culturas occidentales de alto desarrollo tecnológico y densa complejidad social sean estudiadas desde el punto de vista antropológico, con una perspectiva sociológica y psicológica.

En este sentido, Barlett y Kayser (1.980, pág. 107) recogen una experiencia de antropología aplicada al cambio organizacional donde se describe de forma resumida el enfoque antropológico aplicado a un proceso de cambio organizativo (Sykes, 1.962). Algo similar hace Nisbet (1.979, pág. 123) y Foster (1.974, pág. 147), nos presenta un suficiente número de casos donde la antropología ha sido aplicada, si no exactamente a situaciones directamente relacionadas con actividades productivas, si con problemas específicos de las sociedades complejas. También, y en esta línea, Wolf y Mitchel (1.980) presentan una serie de trabajos como propios de una antropología aplicada a las sociedades occidentales.

Otros de los pilares básicos del modelo tecnocultural los encontramos en el enfoque ecológico, lo que le da un rasgo sistémico y materialista al modelo, al plantear la importancia de la cultura material expresada por lo técnico tecnológico. Esta predominancia de lo material, de lo técnico que está fuera de toda duda, es lo que da nombre al modelo que propugnamos, ya que insistimos en la importancia de lo cultural (todo) y lo técnico (parte) en la vida de las organizaciones.

Todo lo aquí expuesto a título introductorio justifica, en principio, el que se puede aportar una dimensión psicológica y antropológica integrada que permita el estudio de las empresas y otros tipos de instituciones laborales como comunidades con cultura propia. Así, partiendo de la base de que cada empresa u organización es una comunidad social y tecnológica distinta a otras, y que tales diferencias producen culturas o subculturas diferenciadas con efectos más o menos significativos sobre la personalidad dominante, que a su vez incidirán tanto en las variables psicológicas individuales como en las conductas productivas derivadas de dichas diferencias. Y como consecuencia de este reconocido relativismo cultura de cada empresa devendrán diferencias productivas, motivacionales, conflictivas, etc... que cuestionarán la eficacia en materia psicosocial, de fórmulas o recetas generalistas, sobre todo si éstas proceden de otras culturas significativamente distintas.

Desde el punto de vista específico de la Psicología del Trabajo, el hecho de que cada empresa u organización tenga su propia cultura o subcultura, conlleva una cautela adicional a la hora de generalizar determinadas estrategias de intervención psicológicas que si bien tuvieron éxito en ciertas organizaciones o grupos laborales, pueden no ser igual de eficaces al aplicarse en otras organizaciones. A ello estamos bastante acostumbrados los profesionales de la Psicología del Trabajo y a partir del MTC, se puede plantear que el factor cultural es otra variable limitadora para esa generalización; quizá por esta razón aparentemente ociosa, y pocas veces controlada, se podría explicar en parte el hecho de que determinados estudios dirigidos a probar la validez de ciertos modelos motivacionales, estén siendo sistemáticamente interferidos por dichas variables. En cualquier caso, esto supondría aceptar por parte nuestra que la personalidad humana tiene una sensibilidad y permeabilidad ante los factores culturales mayor que lo que explícitamente se reconoce, de manera que el relativismo cultural debería adquirir mayor relevancia en la psicología aplicada. De hecho, el recurso estadístico a la baremación de pruebas psicotécnicas, es en sí mismo una concesión al relativismo cultural, hasta tal punto que muchos profesionales se ven obligados a baremar las pruebas psicotécnicas para poder hacer uso más riguroso, eficaz y relativizado a la realidad de un marco profesional específico.

El relativismo cultural es algo mucho más inmediato a las organizaciones de lo que cabría pensar y el MTC pretende ayudar a desentrañar, mediante un conocimiento más relativizado y por tanto riguroso, posibles nuevas variables o incrementar la importancia de otras ya conocidas pero consideradas irrelevantes.

Como consecuencia podemos resaltar las premisas que nuestro modelo supone a la hora de aproximarse al estudio de cualquier organización:

- Cada organización puede ser estudiada como poseedora de un sistema cultural específico (también denominada subcultura).
- A su vez, las organizaciones responden a los principios de comunidades locales con ecosistemas propios (estudios de comunidad).
- La conducta y personalidad laboral de los miembros de una organización se encuentra mediatizada por los anteriores factores.

Hay que considerar, como un elemento importante para determinar la existencia de culturas y características organizacionales del tipo al que aquí nos estamos refiriendo, que el tamaño de la organización es definitivo ya que la entidad cultural necesita para su organización germinación la existencia de grupos o colectivos de ciertas magnitud y complejidad.

3. CONCEPTOS BASICOS

Determinado por el marco teórico conviene definir con cierta precisión una serie de conceptos básicos, no muchos, aunque decisivos para la posterior articulación del modelo que nos ocupa. Los conceptos que a continuación revisamos pueden considerarse como los términos claves sobre los que se sustenta el MTC: cultura, culturización y organización.

3.1 El concepto de cultura

Hay muchos conceptos de cultura coincidentes en parte con las diferentes escuelas o tendencias antropológicas. A la hora de identificarse nuestro modelo con el enfoque o línea teórica capaz de explicar con la máxima operatividad el fenómeno que aquí nos ocupa (las organizaciones o empresas como comunidades culturales), nos hemos alineado con el enfoque ecológico, dentro de la perspectiva de la antropología ecológica, insistiendo en la importancia de la relación cultura-personalidad, como veremos más adelante.

Partiendo de una concepción ecológica aceptamos que la cultura es un sistema adaptativo que permite a los hombres adecuarse al entorno, prestando una atención especial al habitat y a la cultura material. En definitiva, cada comunidad humana vive en un habitat o si se prefiere un ecosistema. Y, aunque la extrapolación de esta concepción de lo ecológico pueda resultar fuerte, una organización o una comunidad productiva puede ser perfectamente estudiada como un ecosistema aunque éste esté en mayor o menor grado impregnado de artificialidad.

El enfoque ecológico nos sugiere una nueva dimensión de la organización como un sistema cultural, es decir, un sistema social abierto, concepción aceptada ya por muchos autores desde hace tiempo y desde perspectivas no precisamente antropológicas, a saber, Blau (1.955), Selznick (1.948), etc ...

Hardesty, autor adscrito a la corriente de la antropología ecológica, cita dos tipos de actuación que se revelan como adaptativos dentro de la conducta de los individuos: el comportamiento idiosincrásico y el comportamiento cultural (Hardesty, 1.979, pág. 21-23). El comportamiento idiosincrásico corresponde a los aspectos constitutivos de soluciones específicas que dispone un individuo y el comportamiento cultural, al desarrollado por los individuos y grupos para adaptarse al medio ambiente. Hardesty opina que los aspectos idiosincrásicos serían el objeto de estudio específico de la ciencia psicológica, en tanto que el comportamiento cultural sería propio de la antropología, pero nosotros consideramos que en la medida que la cultura incida en lo idiosincrásico, la interacción o ambas, la conducta cultural y la individual pueden ser objeto de la ciencia psicológica como se podrá ver posteriormente.

Hardesty, al definir el comportamiento cultural coincide con Kaplan y Manners (1.972) quienes entienden que la cultura incluye tres facetas: la tecnológica, la organizacional y la ideológica. "La tecnológica es el "recurso" utilizado para asegurar el alimento, el cobijo y la reproducción de la especie, desde el primitivo bastón hasta la central nuclear. Por organización se entiende la trama de relaciones entre los individuos del grupo de acuerdo con la posición que ocupan en éste y la posición que están llamadas a desempeñar. Cabe incluir los lazos familiares, el rango social, las ideas políticas y las ideas filosóficas entre las relaciones más significativas. Por último, lo ideológico en la cultura va a estar caracterizado por los principios o valores fundamentales, normas éticas, creencias religiosas o teorías filosóficas, formación intelectual, vida afectiva, concepción del mundo, etc..." Hasta aquí la descripción de cultura de estos autores.

Realmente, uno de los primeros inspiradores de este concepto de cultura que nosotros asumimos es White, quien considera a la cultura como "un sistema organizado, integrado, distinguiéndose tres subsistemas culturales, a saber, los sistemas tecnológico, sociológico e ideológico. El sistema tecnológico estaría compuesto por los instrumentos materiales, mecánicos, físicos y químicos, junto con las técnicas de su uso, con cuya ayuda el hombre, como una especie animal, se relaciona con su habitat natural. Encontramos aquí las herramientas de producción, los medios de subsistencia, los materiales de refugio junto con los instrumentos de defensa y ofensa. El sistema sociológico está compuesto

por relaciones interpersonales expresadas por pautas de conducta, tanto colectiva como individual. Incluimos en esta categoría sistemas sociales, familiares, económicos, éticos, políticos, militares, eclesiásticos, ocupacionales y profesionales, recreativos, etc.... El sistema ideológico está compuesto por ideas, creencias, conocimientos expresados en lenguaje articulado y otra forma simbólica. Caben en esta categoría las mitologías y teologías, leyendas, literatura, filosofía, ciencia, saber popular y conocimiento de sentido común" (White, 1.982, pág. 338).

Respecto a la relación de los tres subsistemas dentro del sistema total. White considera que se encuentran relacionado entre sí, pero la interacción no es igual en todas las direcciones, ya que el papel principal está a cargo del sistema tecnológico. Los sistemas sociales son secundarios y determinados por los sistemas tecnológicos, y los sistemas ideológicos son determinados por lo tecnológicos y lo social. En definitiva, un sistema cultural para White se puede imaginar como formado por tres estratos horizontales: la capa tecnológica en el fondo, la filosófica arriba y el estrato sociológico en posición intermedia. El factor tecnológico es el determinante del sistema social como un todo. "Poseemos ahora una clave (dice White), para comprender el crecimiento y desarrollo de la cultura: la tecnología. Un ser humano es un cuerpo material; la tecnología es el medio mecánico de articulación que une estos dos sistemas materiales, el hombre y el cosmos" (Ibidem, pág. 389-400).

El MTC asume este concepto de la cultura de White con las consecuentes reservas que supone el hecho de extrapolar un modelo cultural desarrollando preferentemente para estudiar sociedades simples, poco evolucionadas o primitivas para afrontar la trama cultural de las sociedades complejas o, como es nuestro caso, organizaciones. Con tales reservas, nosotros, formalizamos el modelo de White no como una pirámide jerarquizada sino como un sistema de interacciones donde lo tecnológico sigue teniendo una relevancia especial.

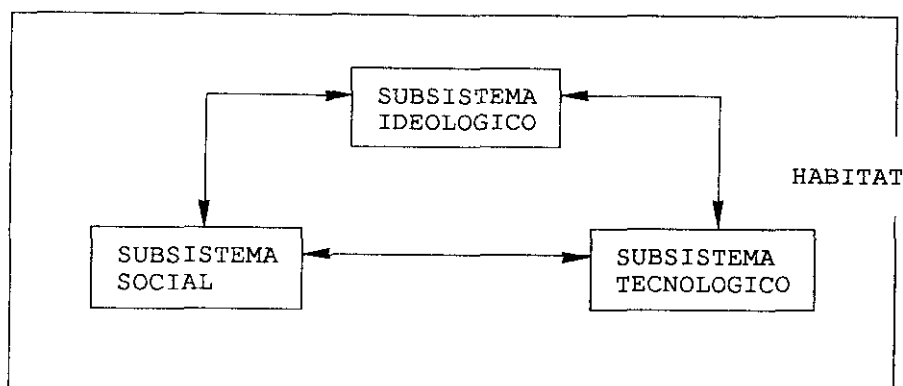


FIG. Nº 1

3.2 La culturización o culturación

Es el proceso por el cual los miembros de una determinada sociedad son moldeados por los contenidos culturales de dicha sociedad de manera que la personalidad y la conducta de los individuos se ciñe a los presupuestos culturales específicos. Es decir, existe una interacción entre la conducta y el individuo a lo largo del tiempo, después de cuyo proceso culturalizador, los miembros de una sociedad adquieren los contenidos de esa cultura. Ello viene a significar la importancia de la culturización también llamada "endoculturación" como vehículo conformador del individuo a su sistema cultural creando incluso un patrón de conducta específico o personalidad base que incide indudablemente en la conducta individual. Una primera aproximación a dicha dependencia se presenta en el esquema siguiente (Rossi y O' Higgins, 1.981, pág. 48).

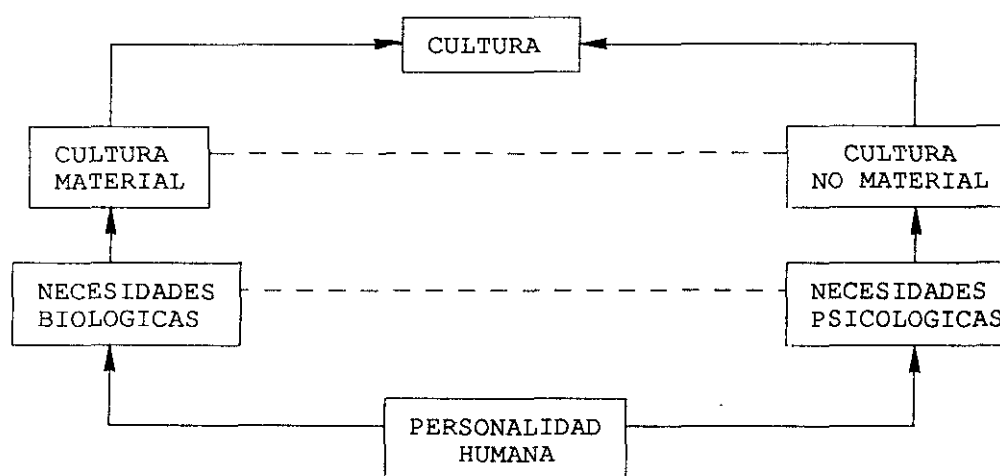


FIG. Nº 2

Las interrelaciones entre los componentes materiales y no materiales de la cultura y los aspectos correlativos de la personalidad puede representarse gráficamente según la figura número 2. Las líneas de puntos indican la estrecha conexión entre las necesidades psíquicas y biológicas, así como entre la cultura material y la no material, pero ambas se encuentran arraigadas en la estructura de la personalidad.

A fin a la explicación anterior y partiendo del punto de vista de la ecología humana, se describe en la figura número 3 un esquema también simplificado de la relación existente entre la cultura, ambiente y personalidad (Cone, A. Cynthia y Pelto, J. Pertti, 1.979, pág. 38)

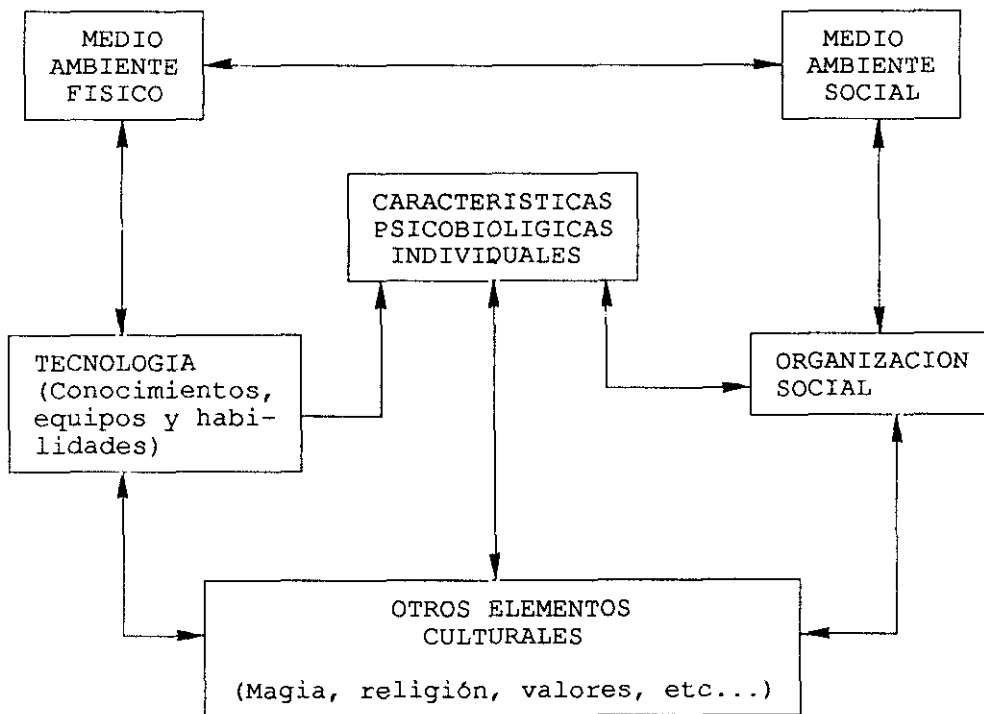


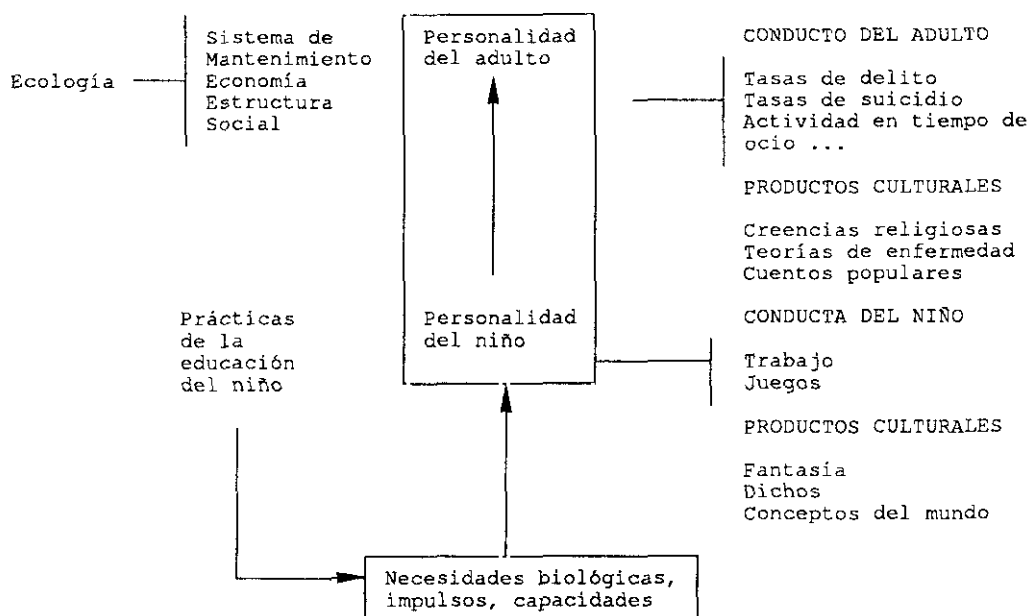
FIG. N°3

CONCEPTUALIZACION DE LOS ELEMENTOS
SIGNIFICATIVOS DE LA ECOLOGIA HUMANA

El modelo correspondiente a la figura número 3 presenta, respecto al anterior, un enmarque más ecológico en la línea de White, en la medida que podemos identificar los tres subsistemas que integran en el sistema cultural: tecnología, organización social y otros elementos culturales, lo que en la terminología de White equivaldría en cierta forma al sistema ideológico. Como planteamiento global nos satisface más la conceptualización de esta figura que de la figura número 2, ateniéndonos al objetivo de nuestro trabajo, lo que en sí mismo no significa necesariamente un rechazo del modelo de la figura número 2, que se presentaría como la tendencia más culturalista, es decir, menos ecologista y materialista.

En cualquier caso, se tiende a admitir entre psicólogos y antropólogos, cada vez con mayor convicción, que la personalidad y la cultura están estrechamente relacionadas y, además, definitivamente vinculadas al ambiente físico. Sin pretender entrar en un debate ya abierto y aún inconcluso, presentamos en la figura número 4 la relación entre personalidad y cultura citado por Levine (1.979, pág. 85).

FIG. N° 4



La figura nº 4 supone una revisión de la teoría de Whiting-Child, donde se contempla la personalidad no sólo como elemento casual e intermediario de la cultura, sino como integrador de los dos aspectos de la cultura, los productos culturales y los aspectos institucionales y estructurales del sistema social. En resumen, la personalidad no debe ser entendida ni como el efecto de la cultura, sino como un elemento intermediario, mediador activo entre lo cultural y lo no cultural, dentro de la compleja interacción propiciada por un ecosistema determinado.

3.3 El Concepto de Organización

Son múltiples las definiciones existentes para precisar que entendemos por organización dentro del ámbito de la Psicología del Trabajo. Para Shein (1.978) una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. La organización puede ser formal (cuando los roles a desempeñar y los actores están definidos y nombrados desde la estructura jerárquica) o informal (cuando actores y roles aunque proceden de la organización formal, no han sido explícitos).

Desde otra perspectiva complementaria, las organizaciones son concebidas como sistemas abiertos (Bertalanffy, 1.980), que intercambian energía, materiales e información con el entorno. En líneas con lo anterior, y siguiendo la línea de investigaciones desarrolladas por el Instituto Tavistok, las organizaciones se definen como sistemas sociotécnicos cuyas características principales son las de ser un sistema abierto compuesto a su vez de dos sistemas: el social (conjunto de relaciones entre aquellos que realizan la tarea), y lo técnico (exigencias de la tarea, ambiente físico, equipo disponible). La perspectiva sociotécnica de las organizaciones se debe fundamentalmente a Emery y Trist (1.976). Pero además, pueden introducirse nuevas dimensiones, así un nuevo aspecto a considerar dentro del término organización es el de comunidad. Una organización además de ser un sistema sociotécnico abierto y racionalmente coordinado, es también una comunidad. Es decir, toda organización puede ser identificada como una comunidad, o sea, una sociedad global del tipo de unidad local encerrado en sí misma una cantidad indeterminada de esfera de relaciones (König 1.971. pág. 48).

Pero desde la perspectiva del MTC una organización, como vimos anteriormente, es un sistema cultural compuesto de tres subsistemas (el ideológico, el sociológico y el tecnológico), dimensión que difiere sensiblemente del modelo sociotécnico que contempla básicamente dos subsistemas, (el tecnológico y el social), lo que supone en nuestra opinión, un enriquecimiento no solo conceptual, sino operativo también, del término sociotécnico. En consecuencia, estamos en condiciones para formular el concepto de organización en la siguiente manera:

Entendemos por Organización una comunidad con un sistema cultural propio (ideológico, social y tecnológico), abierto, donde sus miembros tratan de alcanzar mediante una coordinación racional, objetivos comunes, compartiendo la complejidad propia de toda comunidad: ser una sociedad global.

De acuerdo con esta perspectiva una organización es, en cierta forma, una microsociedad racionalmente organizada y con una cultura propia que trata de conseguir objetivos comunes en interacción con un entorno de rango superior o macrosociedad. Si tomamos como referencia a la macrosociedad como una macrororganización con cultura específica, una empresa, por ejemplo, sería una microorganización con su subcultura correspondiente.

En consecuencia con lo anterior, cualquier comunidad independiente de su tamaño, está organizada, es decir: hay objetivos, medios y cultura (o subcultura) comunes. En consecuencia, si toda comunidad tiene organización, cualquier forma de organización debe considerarse parcial o totalmente como una comunidad, luego la identificación de una organización con una determinada comunidad es cuanto menos coherente, además de resultar operativamente viable. Esta conceptualización facilita extraordinariamente la estructuración de nuestro modelo así como su poder hermeneúutico.

4. QUE ES EL MODELO TECNOCULTURAL

En la introducción se decía que el MTC era fundamentalmente un modelo de Evaluación Organizacional (E.O). del tipo integrativo que pretendía facilitar una dimensión global de la organización. También se decía que el MTC no pretendía ser una teoría sobre el cambio social o tecnológico en las organizaciones, pero quizás inevitablemente, el modelo difícilmente podrá evitar ser una teoría sobre la organización en funcionamiento. Decir que el MTC es una teoría sobre el cambio social tal vez sea excesivo, pero lo que sí resulta innegable es que, con todo derecho puede tratarse de una teoría sobre las organizaciones. En consecuencia, el MTC es un modelo de E.O con un soporte teórico a cerca del funcionamiento organizacional aspirando a reunir los seis aspectos o características que Nadler (1.980) considera que deben reunir los modelos de E.O., a saber:

- Ser explícito.
- Basado en una teoría.
- Operacionalmente definido.
- Empíricamente válido.
- Con validez aparente.
- Generalizable.

En nuestra opinión, el MTC es explícito porque tiene claramente identificado sus constantes, sus variables y su funcionamiento. Esta basado en una teoría como vimos en los apartados anteriores donde se abordó el marco teórico y los conceptos básicos: la organización es un sistema cultural. Creemos que esta operacionalmente definido porque especifica suficientemente sus variables, sus interrelaciones y cómo medirlas de acuerdo con una metodología concreta. El trabajo empírico de validación es una tarea ardua y compleja, no obstante podemos aportar algunos datos esperanzadores que nos permiten mirar con optimismo este aspecto (Pérez Velasco, 1.985, c). Posee validez aparente porque funciona como dispositivo para comunicar datos y resultados que facilitan la comprensión de los hallazgos y medidas, así como la introducción de variables, y finalmente es generalizable porque puede ser aplicable a una serie de diferentes ambientes, individuos o tecnologías, como se puede deducir de su marco teórico.

Corroborar al menos algunos de los requisitos planteados por Nadler es uno de los objetivos que esperamos alcanzar una vez que se haya descrito qué es y cómo funciona el MTC en este apartado, ya que su homologación y validación definitivos, por su supuesto que requerirá tiempo y dedicación.

4.1 De la organización como sistema sociotécnico a la organización como sistema cultural.

La concepción sociotécnica de la organización supuso un avance definitivo para la teoría de las organizaciones pero quizás no profundizó suficientemente en lo social lo necesario como para poder descubrir que en el fondo, detrás de cada organización subyace una estructura casi tribal. No se trata, una vez más, de primitivizar para explicar la modernidad o descifrar la paradoja subyacente en las organizaciones complejas de las sociedades desarrolladas, sino conceptualizar desde nuevos paradigmas, para después entender mejor el entorno que nos rodea. Por esta razón, consideramos que la antropología puede aportar un aire fresco y nuevo al estudio psicológico, y no psicológico, de las organizaciones. Por otro lado, esta aportación antropológica no supone nada nuevo ya que de una u otra manera las variables antropológicas en las organizaciones han sido en innumerables ocasiones objeto de estudio como puede deducirse de los autores antes citados como Foster, Syles, Nisbet, y ya más próximos a la literatura organizacional, Miller y Form (1.969), dos clásicos de la sociología industrial que dedican una atención especial a los ritos y mitos que se cultivan en las organizaciones a propósito del trabajo, así como a otras variables, culturales.

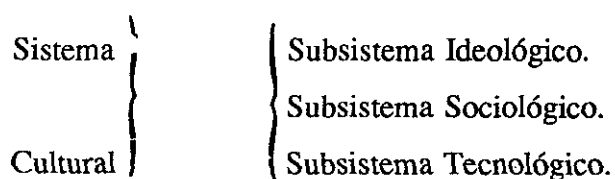
La concepción sociotécnica no estaba negando la realidad cultural de la empresa como generadora de cultura propia, pero la concepción psicoantropológica del MTC supone una mejora metodológica y teórica a la hora de estudiar el fenómeno organizacional, empresarial o laboral. Así nuestro modelo nos permite introducir de forma decidida una dimensión de totalidad en los estudios de las organizaciones que nos situaría en el marco de lo que podríamos definir como la psicoantropología organizacional con todos sus consecuencias. Una de estas consecuencias es la de contemplar las organizaciones como comunidades con un ecosistema abierto, autorregulado y con su cultura propia, es decir, con una realidad social, tecnológica y filosófica específica.

Para nosotros resulta clarificador y fecundo el hecho de que la perspectiva que formulamos suponga una cierta innovación enriquecedora a la hora de plantearse el conocimiento de los fenómenos sociotécnicos en la empresa. Así, cuando se habla de una innovación tecnológica, estamos viendo en ello un cambio cultural, generalmente, un fenómeno de aculturación. Cuando se plantea modificar la política de mandos, estamos abordando un cambio de valores en la filosofía directiva de la dirección de la compañía, que repercutirá en el sistema social y en el tecnológico. Cuando se quiera abordar una estrategia de desarrollo de la organización, estaremos asistiendo a una redefinición del sistema cultural, lo que supone un cambio cultural cuyas características, para tener éxito, habrán de ser las de un cambio diferencial en la totalidad del sistema. En definitiva, excepto en casos claramente diagnosticados, las estrategias parciales, ya sean técnicas o sociales, deberán ser cuidadosamente controladas por su posible repercusión en el resto del sistema, quedando "a priori" rechazada cualquier fórmula o recetario que proceda de una experiencia más o menos exitosa, o de otra empresa, organización o realidad cultural distinta.

Decir esto no es nada novedoso, porque los expertos saben que lo que es válido para una comunidad no es necesariamente útil para una comunidad distinta. Nuestra aportación supone la apertura de una nueva dimensión para comprender los fenómenos preferentemente psicosociales de una empresa, y la posibilidad potencial de ensayar nuevos cambios para llegar a mejores y más eficaces soluciones en beneficio de la comunidad misma.

4.2 La Organización como Sistema Cultural

Retomando el marco teórico anteriormente expuesto, podemos encontrar en una organización los rasgos específicos de una comunidad con cultura específica, es decir, un sistema cultural de las siguientes características:



LA ORGANIZACION COMO SISTEMA CULTURAL

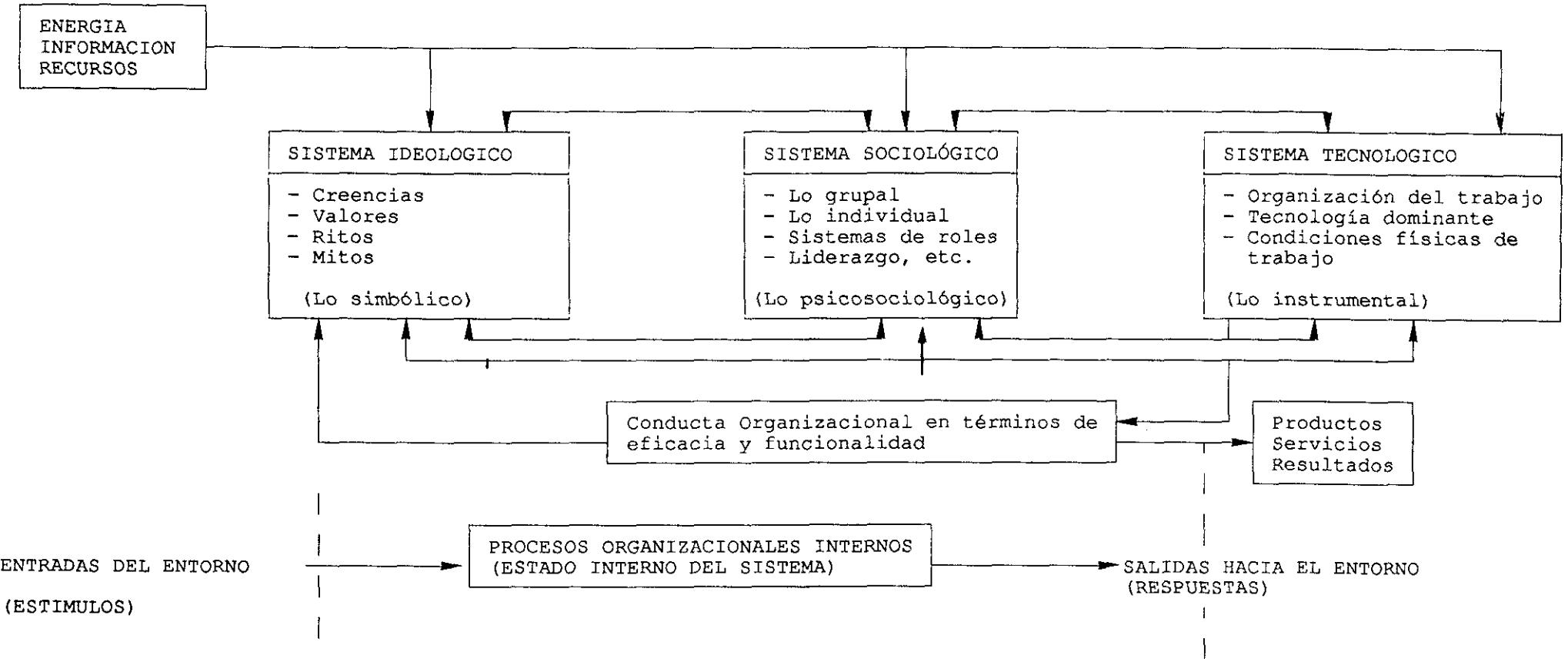


FIG.Nº 5

El sistema cultural es una totalidad que integra, interactuantes, a los tres sistemas de manera que estos permanecen conectados entre sí y la modificación de una de una de estas partes repercutirá no sólo en el resto de subsistemas, sino en el todo una unidad. La figura nº 5 recoge simplificada la complejidad interrelacionada de una organización como sistema cultural. A lo largo de las páginas siguientes se irán describiendo, de forma más resumida posible, subsistemas y procesos, correspondientes principalmente al estado interno del sistema en su conjunto.

4.3 El Subsistema Ideológico. (S.I).

El elemento predominante de este subsistema es lo simbólico, es decir, el conjunto de ideas, creencias, sistema de valores, normas, historia, estética, etc. Aislar estas variables como datos específicos y diferenciadores de una organización respecto de otra, es una tarea compleja. La razón radica en que muchas ocasiones todo el sistema ideológico pueda coincidir con el suprasistema: la sociedad en que se encuentra inscrito dicha comunidad laboral. Otra dificultad a añadir a este proceso heurístico es el de la localización, con cierta precisión, de dichos componentes de la cultura simbólica.

Para definir como funciona el sistema ideológico comenzaremos por plantear que entendemos nosotros por ideología, y para ello recogeremos el concepto de Fernand Dumont, quien estima que los sociólogos contemporáneos suelen utilizar este término para designar "un sistema de ideas y de juicios, explícitos y generalmente estructurado, que sirve para describir, explicar, interpretar, o justificar la situación de un grupo o de una colectividad, y que, inspirándose ampliamente en unos valores propone una orientación precisa hacia la acción histórica de ese grupo o colectividad". Con otras palabras, Dumont precisa que cabría considerar la ideología como "la racionalización de una visión del mundo (o de un sistema de valores)" (citado por Rocher, G pág. 128, 1.973).

Otros autores consideran la ideología como un sistema mental donde el hombre mezcla libre e inconscientemente su conocimiento de los hechos, sus ideas, opiniones, creencias y mitología que guía su percepción de todas las situaciones sociales, incluyendo por

supuesto, las laborales (Miller, D. C. y Form, W. M., pág. 306, 1.969). Katz y Kahn consideran los valores y las normas como parte de la ideología del sistema social que las produce (Katz y Kahn, pág. 62-3, 1.981). Claramente clarificador al respecto es el término de universo simbólico de Berger y Luckman, considerando como la matriz de todos los significados socialmente y subjetivamente reales (Berger y Luckman, T. pág. 124 y s.s., 1.972).

Pero el sistema ideológico no es una mezcla caótica de símbolos, sino que en él se puede encontrar subsistemas menores en torno a los cuales se teje la trama ideológica o si se prefiere la constelación simbólica de éste subsistema. Un observador, a través del estudio de la conducta de los miembros de una organización podrá fácilmente abstraer cual es el rol de ciertos individuos, y a partir de este dato deducir cuales son los modelos de conductas deseables en una organización. Pero los modelos y las normas que los sustentan son la expresión simbólica de un plano más profundo: el sistema de valores, es decir sistema de ideas sobre estados deseables de las cosas compartidas por los miembros de una cultura o grupo (Secord, P.F. Y Backman, C.W. pág. 591, 1.976). Además el observador puede dentro de este nivel deducir la existencia de una serie de ritos relacionados con el sistema de valores con el fin de reforzar su eficacia. Ahora bien, en otro nivel de análisis y superponiéndose a los valores y los ritos, podremos encontrar con el sistema de ideas, creencias y mitos que son el conjunto de principios ideológicos que dan su sustento al sistema de valores y al sistema ritual (ceremonial). Gráficamente, el sistema mental que hemos denominado sistema ideológico, responderá al siguiente esquema funcional:

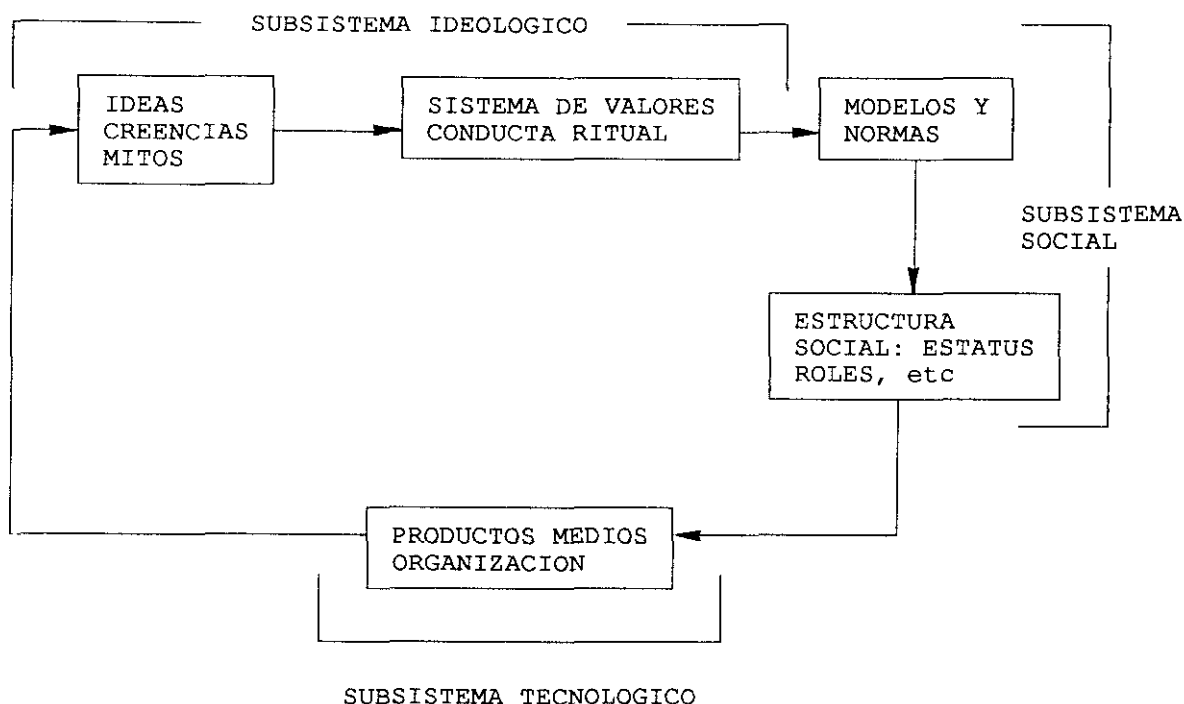


FIG. N°6: Ubicación Funcional del S.I

Como puede deducirse de la figura n° 6, las ideas, creencias y mitos, informan al sistema de valores y a la conducta ritual de la organización. Estos últimos coadyuvan a definir modelos y normas de conducta para los miembros de la organización que se vertebran en posiciones (estatus) y roles (conductas) de los cuales derivarán la red de interacciones tanto de la organización formal como informal. Finalmente, este flujo social e ideológico desemboca en una conducta tecnológica de la organización en base a la estrategia dominante utilizada para la transformación de recursos humanos y tecnológicos en bienes y servicios, de cuyos resultados devendrán influencias y cambios que afectarán de nuevo al sistema ideológico, etc... Así descrito, el sistema ideológico aparece como el agente conformador del resto de sistemas, cuando en nuestra teoría, aquél, está condicionado sustancialmente por el sistema tecnológico.

A) Ideas, creencias y mitos.

Constituyen el núcleo central del sistema ideológico. Ideas y creencias forman un bloque en nuestra clasificación caracterizado por ser un conjunto de representaciones mentales de ciertos aspectos reales o imaginarios de la vida social y más concretamente en nuestro caso, de la vida laboral. La diferencia entre las ideas y las creencias radica no tanto en su contenido sino en nuestra actitud. Las ideas se tienen, pueden cambiar aunque girando en torno a un mismo tema. En la idea, el sujeto adopta una actitud de flexibilidad que en la creencia no se suele dar. La creencia es la idea o conjunto de ideas en las cuales estamos, con las que nos posicionemos e incluso no cuestionamos. La actitud del individuo ante sus creencias es de sólida aceptación, casi de irracional aceptación, es evidente, no se replantea, se da por supuesta su validez. Ortega y Gasset (1.968, pág. 32-36) dice a propósito de las creencias: "El hombre, en el fondo, es crédulo o lo que es igual, el estrato más profundo de nuestra vida, el que sostiene y porta a todos los demás está formado por creencias... Una de las creencias más elementales que existen y sin la cual tal vez no podríamos vivir: la creencia de que la tierra es firme, a pesar de los terremotos... Imagínese que mañana, por uno y otro motivo desapareciera esa creencia".

La idea se tiene, en la creencia se está y nos da solidez y seguridad. Esta es la dimensión orteguiana de la idea frente a la creencia. Pues bien, aplicado al sistema ideológico (sistema mental, universo simbólico, etc...) la creencia tiene un papel estabilizador, sirve de soporte ideológico para el resto del constructo simbólico. La idea también, aunque de un grado de consistencia mental menor, es más vulnerable; se cambia más fácilmente de ideas sobre las cosas que de creencias.

Hablemos ahora de mitos. ¿Qué vamos a entender nosotros de mitos? Huiremos de las polémicas, que generalmente todo tema suele suscitar, para así poder llegar a una definición tal vez ecléctica pero operativa. El mito representa una visión o concepción del mundo, de la historia de una comunidad o una sociedad, aunque en términos racionales y científicos, los mitos suelen carecer de sentido.

Según Schmidbaner el mito tiene dos aspectos, el cognitivo y el funcional. El aspecto cognitivo se refiere al hecho de que el mito ofrece una imagen cerrada del mundo en contraste con la visión científica. El otro aspecto, el funcional, se refiere al carácter modelador del mito en cuanto que funciona como un presentado de modelos humanos a imitar, apoyándose generalmente, en la conducta ejemplar de sus héroes (Arnold, Eysenk y Meili, 1.979, tomo II, págs. 357-358).

Tal vez resulte poco verosímil que en las organizaciones caracterizadas por el recurso a sofisticadas tecnologías, con altos grados de mecanización y automatización, etc... donde la racionalidad parece ser el medio dominante, se produzcan mitos, pero es así. Miller y Form observan que si realizásemos un análisis de contenido en las conversaciones de los trabajadores revelaría que estos crean mitos, folklóre e invenciones en relación con las situaciones laborales. Además vienen a afirmar que en ninguna parte de la organización existe mayor mitología que en la mentalidad de la dirección y citan ejemplos tales como... "los trabajadores son indolentes, perezosos y tratan de conseguir cuanto pueden; responden solamente a motivaciones económicas; son emocionales como animales; seguirán a cualquier líder que surja de la chusma, etc... Pero también los trabajadores, según estos autores tienen mitos sobre la dirección y los jefes, tales como: se preocupan solamente de los beneficios, no tienen corazón, etc..." (Miller y Form, 1.969, pág. 306). En definitiva, el mito tiene un valor importante de ajuste social y permite, pese a su complejidad, reforzar ciertas conductas, modelos o sistemas de valores que se presentan en el sistema cultural, es decir en la empresa.

B) Sistema de valores

Un apartado de gran interés para la comprensión del sistema ideológico es el sistema de valores. Este, se inspira en el conjunto de ideas, creencias y mitos y constituye un núcleo importante del universimbólico de la comunidad laboral o empresa en cuestión (Berger y Luckmann, 1.972, págs. 120-164). Por tanto, el sistema de valores compone el segundo nivel simbólico del sistema ideológico. Ahora bien, qué entendemos por valor; he aquí algunos conceptos: "El valor es una convicción en base a la cual un hombre lucha libremente" (Allport, 1.953); "Es la convicción perdurable de que un

modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario"(Rokeach, 1.973).

"El valor es una manera de ser o de obrar que una persona o colectividad juzgan y que hace deseable o estimables a los seres o a las conductas a las que se atribuye dicho valor (Rocher, 1.973)".

En términos globales el valor actúa como la orientación máxima a nivel de comportamiento de la colectividad de manera que se establece una clara identificación entre la escala de valores y la sociedad. Por tanto, el sistema de valores se mantiene comúnmente en el plano del comportamiento ideal de lo que debe hacerse y no necesariamente de lo que se hace habitualmente; pero aún así, no deja de ser una guía y un estímulo para el comportamiento colectivo (Jiménez Núñez, A., 1.979, pág. 132). La diferencia entre la norma y el valor radica en que aquella suele ser escrita y éste vivo, símbolo.

Hemos repasado sucintamente el concepto y la función general del valor dentro del sistema ideológico, pero el valor tiene además otras características que no podemos pasar por alto. Para Rocher, los valores son algo más que un componente mental de la cultura reconocido en ellos cuando menos tres funciones: coherencia de modelos, unidad psíquica de la persona e integración social. La coherencia de modelos se logra mediante una relativa ausencia de contradicciones entre reglas y modelos de una sociedad dada, aunque se asume que siempre el valor suele estar impregnado de cierta ambigüedad. La unidad psíquica de la persona se expresa a través de una compleja función psicológica por la cual se absorbe el sistema de valores dominantes de su sociedad, interiorizado valores, normas y patrones de conducta deseables que de alguna manera conforman el estilo de vida de dicha cultura. El término de unidad psíquica no es precisamente sinónimo de homogeneidad. La integración social es finalmente la función que define el tercer aspecto del valor. Se supone que a través del sistema de valores los individuos de una comunidad se adhieren a modelos comunes que permiten la participación en la vida colectiva (Roche, 1.973. págs. 84-85).

Rockeach nos aporta más luz acerca de la función de los valores. Para este autor los valores cumplen dos funciones básicas: normativa y motivacional. La función normativa será la que regirá nuestra conducta permitiendo juzgar, evaluar y alabar, así como condenar, nuestra conducta o la de los demás. Y la función motivacional expresa nuestra lucha por alcanzarlos. Luchamos por ser honesto, etc... como una necesidad humana que se expresa a través de los valores. Actuar de acuerdo con los valores, respetar las normas, etc... permiten mantener y acrecentar nuestra propia autoestima (Rockeach, 1.973).

Para Reich y Adcock, los valores ocupan una posición más importante que las actitudes, con las que tienen cierta conexión, aunque los valores son abstractos y no suelen dirigirse a las personas concretas o cosas. Tienen además, según estos autores, una característica: cuando se sustentan los valores, no se sustentan poco o mucho, sino íntegramente, no admiten términos medios, características que las actitudes sí poseen, de forma que se pueden hablar de grados de actitud hacia las cosas, personas, etc.. pero en cambio, el valor se asume o se rechaza (Reich y Adcock, 1.980, págs. 20-21).

Esta última característica del valor, junto con la de reversibilidad (posibilidad de cambio), es muy importante para nuestro caso ya que nos orienta a la hora de elegir un modelo o sistema para medir los valores de cualquier comunidad laboral así como posibles estrategias de intervención para cambiarlos.

C) Sistema ritual

Al introducir esta variable en el sistema ideológico con entidad propia aplicable a las organizaciones, no lo hacemos con el fin de primitivizar, en su sentido peyorativo, la concepción de las relaciones en una empresa. Creemos que el rito en su sentido estricto y por su significado social y simbólico, tiene perfecta cabida en el enfoque tecnocultural.

Veamos algunos conceptos de rito, por ejemplo la utilizada por Ruth Benedict para quien los rituales son formas de comportamiento prescrito y elaborado que tiene lugar

como características culturales y que son extrañas desde el punto de vista tecnológico (Benedict, R., 1.930). Especial interés ofrece para Jean Cazeneuve el rito como un acto individual o colectivo que siempre, aún en el caso de que sea suficientemente flexible para conceder márgenes de improvisación, se mantienen fieles a ciertas reglas que son, precisamente, las que constituyen lo que en él hay de ritual, cabría decir, en el terreno de los hechos que el rito y el acto útil aparecen entremezclados con suma frecuencia y el rito, en consecuencia es un acto cuya eficacia real no se agota en el encadenamiento empírico de causas y efectos (Cazeneuve, 5, 1.971, págs. 16-19). Para este autor, mito y rito son sistemas simbólicos, lenguajes que remiten a estructuras, resta por saber por qué los hombres o los pueblos recurrieron a esos lenguajes y no a otros.

Para nosotros, el rito es una ceremonia colectiva o individual, sujeta a reglas, de carácter predominante simbólico pero que persigue una finalidad ya sea social, religiosa, filosófica, física, etc... Es, según Miller y Form aplicable a los colectivos industriales como por ejemplo la presentación de recompensas en banquetes de empresas así como otros tipos de rituales o ceremonias que surgen espontáneamente en los grupos de trabajo y son importantes porque revelan mejor que otros rasgos culturales, los sentimientos e ideas básicas del grupo (Miller y Form, 1.969, pág. 302).

En las sociedades primitivas, todo cambio que suponga el paso de un estado a otro está ritualizado: los cambios en las fases lunares, en las estaciones del año, los cambios de estatus sociales de los individuos, etc... Todo está sometido a un comportamiento ritual. En las sociedades industrializadas también se mantienen por ejemplo ciertos rituales de las características antes definidas. Llevar, por ejemplo, el anillo de casado es una conducta ritual que define una situación social: el estatus de casado. Según Evans-Pritchard, algunos ritos están referidos a los cambios de estatus social o a las interacciones grupales en tanto que otros se refieren al bienestar moral y físico del individuo. Los primeros son los que tal autor denomina confirmatorios en tanto que los segundos, los expiatorios estarían referidos a la vida moral y religiosa preferentemente (Evans-Pritchard, 1954 pág. 21).

En relación con los ritos confirmativos o vinculados a la vida social, cambio de status o interacción grupal, los autores suelen darles diversos nombres distintos: ritos de transición, ritos de pasaje, ritos de crisis de vida, etc... (Mair, L., 1.973, págs. 223-235). También suelen dividirse en fases: salidas, entrada o actos de atravesar determinada posición social, dando lugar a rituales de congregación, separación, etc...

Como puede observarse, puede haber tantos ritos como temas o situaciones sociales, físicos o religiosos se planteen. Se puede hablar de ritos de transición, de expiación, de duelo, de investidura, ritos negativos, ritos positivos, ritos de purificación, etc... No es nuestro deseo pasar revista a toda la gama ritual sino plantear el tema y optar por el modelo taxonómico que mejor explique la peculiaridad ritual en las comunicaciones laborales. Por esta razón a la hora de abordar la problemática del sistema ritual en las organizaciones hemos optado por la clasificación realizada por Miller y Form, quienes identifican tres tipos de rituales en las organizaciones industriales, a saber: ritos de iniciación, ritos de intensificación y ritos de paso o pasaje. Las características de estos ritos según dichos autores es la siguiente: "Los ritos de iniciación no se hallan restringidos a los pueblos primitivos o asociaciones fraternales. Al profano en un grupo de trabajo se le puede exigir que consiga una llave inglesa de mano izquierda, o una sierra de vidrio, un afilador de diamante y otras herramientas inexistentes. Esto se lleva a cabo para impresionarle por su ignorancia y por lo "verde" que está para el trabajo. Al nuevo trabajador se le pide muchas veces que haga recados o favores a los miembros del grupo. Al mismo tiempo, puede someterse a abusos verbales, poniéndole nervioso y molestándole. Incluso se molesta algunas veces a ridiculiza el trabajador experimentado. El objeto de estos malos tratos es comprobar los recursos del individuo, sus actitudes respecto al grupo y su deseo de participar en los sentimientos del mismo. Forma parte del proceso de introducción social que sí tiene éxito, señala la aceptación del individuo por parte del grupo. El proceso de introducción finaliza cuando el individuo pone en práctica, sin darse cuenta, los rituales del grupo, cuando cree en sus mitos y sentimientos, y sobre todo, cuando participa en la introducción de otros recién llegados.

Cuando los trabajadores cambian de trabajo (promoción, democión o despido), o cuando se jubilan, participan frecuentemente en ritos de paso. El rito puede consistir simplemente en estrechar las manos de todos los miembros, recibir un regalo, decir unas palabras o celebrar una fiesta. Puede revestir la forma de bromas, consejos o palmaditas, en la espalda. Sin embargo, existe una presión por parte del grupo para hacer algo que indique la finalización de la relación. El significado de los rituales varía algo con la situación. Las funciones del ritual puede consistir en manifestar la identificación y la lealtad del grupo, facilitar el proceso de separación, destacar la finalidad de la ruptura social o simplemente indicar que se olvidan o perdonan todas las enemistades del pasado.

También se mantienen en el taller o en la oficina los ritos de paso comunitarios. El noviazgo, el matrimonio, el nacimiento de los hijos y la muerte se celebran con las ceremonias apropiadas. Las fiestas y otros sucesos que tienen lugar periódicamente constituyen una ocasión para la intensificación de los ritos. Estos ritos son muy importantes, puesto que mantienen y manifiestan los sentimientos de solidaridad en el grupo y también simbolizan los valores comunes.

Ritos de intensificación son las ceremonias que demuestran la unidad esencial del grupo. Pueden ser muy sencillos, como la costumbre de encontrarse antes del trabajo en los vestuarios o el intercambio de saludos, bromas y chismes. Otros ritos que se celebran con menor frecuencia pueden proporcionar una mayor satisfacción emocional. Pueden constituir en la excursión anual, el asistir a la noche inaugural de un partido de béisbol, pararse a beber una cerveza al regreso, celebrar la Navidad o el Año nuevo con una "fiesta espontánea" en la fábrica.

Un inspector de una fábrica de radios del Este, que no había sido aceptado totalmente en su grupo de trabajo, explico sin darse cuenta la función de este rito al decir: - "Sabe usted, yo no puede entender a los compañeros de la fábrica. Se pasan todo el año discutiendo y pegándose en la espalda. No puede imaginarse los juramentos, luchas y discusiones que tiene lugar durante todo el año. Viene el día antes de Año Nuevo y todo parece adorable. Hoy no hemos trabajado más de dos horas. A las diez

circuló la botella. Desapareció en un abrir y cerrar los ojos. Entonces alguien se escurrió y consiguió un par de quintos. Al mediodía todo el mundo estaba contento. De dónde vino la comida, no lo sé, pero todo el mundo pasó el resto del día comiendo, bebiendo y divirtiéndose... Una hora antes de acabar, todo el mundo empezó a pasear y gritar, se besaban entre sí. Antiguos enemigos se estrechaban las manos y se desean un Feliz Año Nuevo. Llegó el lunes y todo el mundo se sentía bastante bien predispuesto respecto al compañero. Dentro de una semana estarán insultando y golpeando en la espalda. Yo no puedo aguantar este tipo de hipocresía. O un tipo es amigo siempre o no lo es. Al infierno con "Feliz Año Nuevo, George", un día, y "Eres un hijo de tal...", al siguiente.

La función de esta ceremonia consistió en restaurar el equilibrio del grupo que había sido alterado por los conflictos durante el año. Era expresión de la unidad y pertenencias básicas. Este rito y otros reforzaron las relaciones habituales en el grupo" (Miller y Form, 1.969, págs. 302-304).

4.4 El Subsistema Sociológico

Este sistema es el subsistema cuyo contenido fundamental es psicosociológico pero la complejidad de este apartado no estará tanto en probar que este sistema existe, sino en delimitar que su amplitud y su importancia es tal, que llegado el momento de estudiar el sistema social de una organización, nos sentimos en la obligación, a fuerza de ser rigurosos, de recurrir también a la perspectiva sociológica, tan concomitante a la psicología y a la antropología. Comenzaremos, pues, por revisar sucintamente que se entiende por sistema sociológico aplicado al ámbito de la organización, la empresa o la industria.

En primer lugar, nos aproximamos a los clásicos de la sociología industrial, Miller y Form, quienes prefieren usar el término organización social, entendiendo como tal el conjunto e interacciones grupales e individuales, estructurados u organizados en una organización formal y otra informal, reservando el término sistema social para referirse al macrosistema social, como ente de rango superior o supracomunitario (Miller y Form, págs. 146 y 187, 1.969).

Para los psicociólogos Secord y Backman el termino sistema social esta directamente vinculado al rol social, desde esta perspectiva, el sistema social es la interrelación de los roles sociales. Consecuentemente, para estos autores se pueden identificar tantos sistemas sociales como situaciones donde la interacción de roles se produzcan a saber, una familia, un monasterio, una prisión, una escuela, un hospital, etc. (Secord y Backman, 1.976, pág. 400).

Katz y Kahn diferencian entre organización social e institución social; el primero lo define el contexto de rango superior, la organización, y emerge cuando se formulizan los roles sociales en base a una especialidad funcional, por ejemplo, las estructuras burocráticas. En este sentido, el término organización social tendría cierta equivalencia con el de organización formal. En cambio el concepto de institución social que el de organización social (Katz y Kahn, 1.981, págs. 57-59).

Para el antropólogo Leslie A. White, el sistema sociológico esta compuesto por relaciones interpersonales expresados por pautas de conductas, tanto colectiva como individual. Ahora bien para este autor los sistemas sociales son secundarios respecto a los sistemas tecnológicos de manera que un sistema social puedan en verdad ser definido efectivamente como el esfuerzo organizado hecho por los seres humanos en el uso de los instrumentos de subsistencia, ofensa, defensa y protección (White, 1.982, págs. 338-339).

Como hemos podido ver, el término sistema social guarda una profunda analogía con el de organización social si bien para Burish, sociólogo industrial, el concepto de sistema social no debe entender únicamente como el conjunto de funciones, posiciones, relaciones e interacciones de los individuos participantes en la producción, sino para el análisis sociológico es imprescindible introducir también la dimensión de asociación conflictiva obligatoria de contrapoder sindical o análogo (Burish, 1.978, págs. 129-130).

En general, todas estas definiciones conservan una considerable analogía si bien cada una de ellas aporta rasgo específico. Miller y Form se refieren a la estructuración en organización o red formal e informal. Secord y Backman inciden en la importancia del rol social. Katz y Kahn plantean el tema del marco supraorganizacional. El antropólogo

White concede al sistema social un papel dependiente de las variables tecnológicas, y finalmente, Burish nos recuerda que la lucha de clases se dan en el sistema social y no pueden ser entendido éste sin aquélla. En consecuencia, nos encontramos en disposición de, a la vista de esta breve revisión conceptual, definir qué significa desde la perspectiva tecnocultural el término sistema social:

"Sistema social es el conjunto interacciones individuales, grupales o colectivas que se dan en el seno de una organización y que viene determinados, en cierta forma, por la/s tecnología/s dominante/s en dicha organización."

¿Pero qué variable integra este término así enumerado y cómo se estructura?. El cuadro sinóptico siguiente pretende recoger en esquemas el contenido estructurado del sistema social (ver Fig. N° 7).

EL SISTEMA SOCIAL EN ESQUEMA

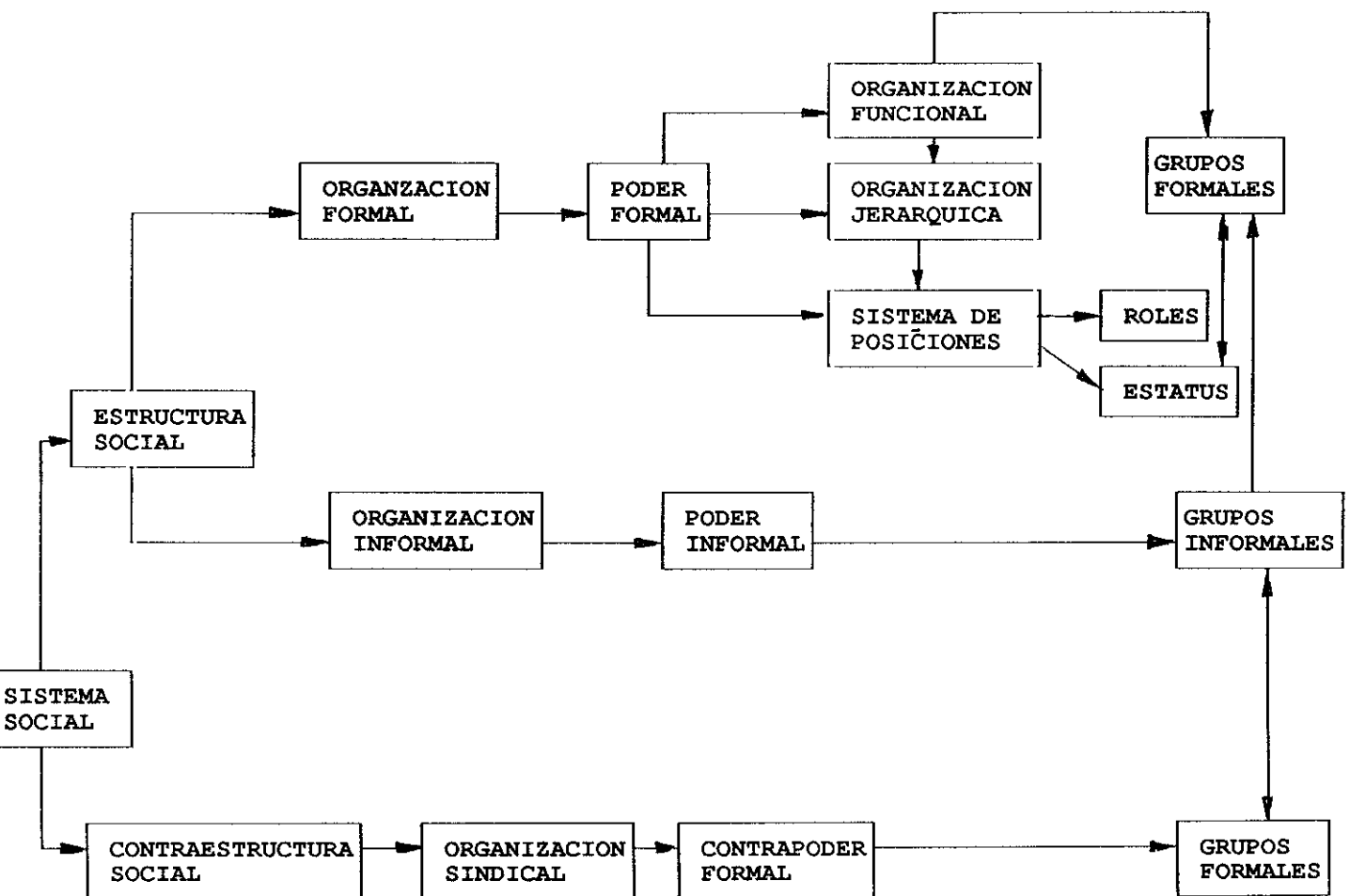


FIG. N°7

A) La Estructura Social

Los sistemas sociales están estructurados, es decir, tienen una coherencia interna que les confiere la consistencia necesaria como para garantizar su supervivencia, lo cual no debe hacernos suponer que en una organización todo es coherente, sólido y sin cabida para la marginación. Esta estructura social se fundamenta en un pilar básico, la organización formal que a su vez posibilita la existencia de un subsuelo social, la

organización informal. Por tanto, al afrontar el estudio del sistema social organizativo, tendremos que plantearnos dos niveles de análisis: el de lo explícito, lo escrito, lo legitimado (organización formal) y el de lo subyacente, lo oculto (organización informal).

B) Organización Formal

La organización formal, según Burish, constituye la base de la estructura social de la empresa (organización). Lepsius considera que "la organización social formal es un sistema de funciones sociales con rasgos jerárquicos- autoritarios, organizado para alcanzar el fin de la empresa. Integra a sus miembros en un sistema social cooperativo mediante la función, la posición social y la normalización de la conducta, facilitando la función de la empresa como institución social" (Citado por Burish, 1.978, pág. 143). Burish concibe la organización formal estructurada en tres planos: Organización Funcional, Organización Jerárquica y Sistema de Posiciones. Consideramos que esta diferenciación es lo suficientemente operativa a la hora de realizar una evaluación organizacional, razón por la cual la hemos integrado en nuestro modelo en los siguiente términos:

- Organización Funcional:

Para alcanzar sus objetivos, una organización debe racionalizar la división del trabajo, la especialización de funciones y la coordinación de estas mediante la creación de una organización funcional. Esta estructura funcional se suele plasmar en un organigrama donde se articulan las tareas básicas: comercial, producción, compras, personal, etc... dependiendo del tipo de organización, naturalmente. A su vez en cada una de estas tareas hay subdivisiones funcionales donde los recursos humanos aplican sus conocimientos profesionales. La estructura u organización funcional es en definitiva una organización departamental y la trama creada en torno a ésta división departamental de funciones constituye la columna vertebral de la organización formal, de modo que partiendo de aquella, se definirá el grueso de la estructura social: posiciones sociales, roles, grupos formales, etc... como veremos más adelante.

- **La Organización Jerárquica:**

En este apartado se aborda la problemática de la estructuración del poder en las organizaciones, referido en este caso al poder formal. Según Weber el poder podría definirse como la posibilidad de conseguir obediencia (Citado por Miller y Form, 1.969 pág. 332). Este concepto es aplicable a los individuos y grupos, independientemente de su legitimación social. Aplicado el concepto de poder de las organizaciones, éste es asimilable o subyace en términos tales como "influencia", "liderazgo", "mando", "supervisión", "coordinación", "autoridad", "mediación", "arbitraje", etc...

En el plano de la organización formal el poder adquiere mediante el proceso de delegación descendente que "la dirección" realiza a través de la organización funcional creando así, de manera simbiótica, la organización jerárquica. Mediante este proceso, la organización funcional, el organigrama, se constituye en la base para estructurar la jerarquización del poder. Ahora bien, no siempre organización funcional y jerárquica tiene porqué corresponderse; así, Burish (pág. 135), presupone que la organización funcional y la organización jerárquica son independientes.

Desde nuestro modelo, esta independencia puede perfectamente darse según el tipo de organización, tecnología o realidad social, si bien nos inclinamos a pensar que la dependencia entre la jerarquía y la organización funcional suele ser la forma más frecuente en que poder se distribuye y se legitima en las organizaciones.

- **Sistema de posiciones y roles**

Posiciones y roles están vinculados entre sí de forma indisoluble, como indican Secord y Backman (1.976, pág. 399) para quienes el término más general de rol social se refiere a una posición y las expectativas asociadas a dicha posición. Ahora bien, ¿Qué entendemos por posición social?. Según los citados autores una

posición o categoría de rol es "una categoría de personas que ocupan un cierto lugar en la relación social" (Ibidem, pág. 400). Para Hall y Jones la posición social se define a menudo tautológicamente como "el puesto que ocupa uno dentro de una organización o de un grupo" (Cit. por Burisch, 1.978). Miller y Form hablan de posición laboral y la refieren a una serie de "funciones típicas y relaciones sociales que cualquier persona en una posición laboral debe observar". La posición social según estos autores tiene tres aspectos básicos: primero, las operaciones técnicas del trabajo; segundo, los emplazamientos físicos del trabajador en el puesto y de todos los objetivos materiales que componen y rodean una posición laboral determinada; tercero, las exigencias sociales que deben cumplirse por cualquiera que desee desempeñar correctamente su posición (Miller y Form, 1.969, pág. 199).

Katz y Kahn (1.981, págs. 199-200) consideran el puesto como el concepto clave que hace referencia al punto particular para ubicar a una persona en un espacio organizacional, es decir, "el puesto es un concepto de relación que define a cada posición en base al nexo que tenga con otros y con el sistema con un todo". Se asocia con cada puesto una serie de actividades o conductas separadas que esperadas constituyen el papel (rol) que ha de cumplir. Puesto es equivalente a lo que estamos entendiendo con posición social o estatus.

Rol y posición social, como hemos visto, están estrechamente vinculados, si bien el término rol merece la pena que se revise brevemente, así nos encontramos con la definición de Miller y Form que entiende el rol laboral como "el aspecto dinámico de la posición social" (1.969, pág. 200). Otros sociólogos definen el rol social como el conjunto global de maneras de obrar que, en una sociedad dada, se estiman debe caracterizar las conductas de las personas en el ejercicio de un función particular (Rocher, 1.973. pág.46). Continuando la línea discursiva de este autor, considera que en tanto que el sistema de posición social estaría vinculado a un sistema estructural, el sistema de roles se enmarcaría dentro de un plano organizacional (Ibidem, pág. 346).

Katz y Kahn, descendiendo ya a plano de la psicología de la organización, define el rol (papel) como las formas específicas de conductas asociadas con determinadas tareas (Ibidem, pág. 46) consistente en una o más actividades interdependientes que, combinadas, dan el producto organizacional (Ibidem, pág. 200). Pero el rol puede ser objeto de estudio desde múltiples perspectivas. De forma somera y siguiendo a estos autores repasaremos brevemente algunos términos asociados al rol:

- Conducta del Rol: como se conducen los individuos dentro del rol, cuando éste está estandarizado o institucionalizado (pág. 59).
- Persona Focal: cualquier individuo cuyo rol o puesto esté sujeto a consideraciones (pág. 196).
- Expectativa de rol: las prescripciones o procripciones que mantienen los miembros de una malla (red) del rol (pág. 195). Secord y Backman definen este concepto como las cualidades normativas o anticipadas de la interacción. (pág. 399).
- Rol transmitido: las expectativas que los miembros de la malla (red de interacciones) transmiten a las personas quienes se asigna un rol (pág. 156).
- Rol percibido: percepciones y cogniciones que la persona (el actor del rol) tenga de lo que se le transmite (pág. 198).

De acuerdo con Katz y Kahn la relación persona posición (puesto) y rol, pueden presentar la siguiente complejidad: un sólo rol puede definir múltiples actividades; un sólo puesto (posición) puede definir múltiples roles; una sola persona puede tener múltiples puestos.

En definitiva, la temática del rol y la posición social tiene la suficiente riqueza, matices y consecuencias en la organización como para justificar la extensión de este apartado más allá de lo aquí descrito a título de somera exposición. Pero nuestro objetivo está siendo enmarcar más que desarrollar la relación rol y posición social. A título de resumen, la organización formal de una organización se definiría en los términos de la figura nº 8.

RELACION TAREA, CATEGORÍA, POSICION SOCIAL, ROL Y SISTEMA SOCIAL EXTERNO E INTERNO

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL

(INTERNO)

CORRESPONDENCIA CON EL SISTEMA SOCIAL EXTERNO

PIRAMIDE SOCIAL DE ACUERDO CON LA ORGANIZACION FORMAL

POSICION SOCIAL (STATUS)

ROLES A DESEMPEÑAR

CLASE SOCIAL ALTA O MEDIA ALTA	ALTA DIRECCION	1	Gerente Director General
	MANDOS SUPERIORES	2	Subdirectores Jefes de División, área, etc.
CLASE SOCIAL MEDIA	TECNICOS SUPERIORES	3	T. Superiores, Ingenieros, Abogados, Economistas, psicólogos, etc.
	TECNICOS MEDIOS	4	Ingeniero, tecnicos, peritos, A.T.S. Proyectistas, etc.
	MANDOS INTERMEDIOS	5	Jefes de Sección, Capataces, Maestros,
CLASE SOCIAL BAJA	MANDO DE OBRA CUALIFICADA	6	Profesionales, de oficina, administrativos, técnicos cualificados, delineantes etc.
	MANO DE OBRA NO CUALIFI.	7	Personal no cualificado en general

CORRESPONDENCIA CON EL SISTEMA SOCIAL EXTERIOR

PIRAMIDE PROFESIONAL DE ACUERDO CON LA ORGANIZACION FUNCIONAL Y LA CLASIFICACION DE TAREAS

Puesto de Trabajo y Categoría Profesional

Tareas y o funciones a realizar

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA FUNCIONAL JERARQUICO

FIG. Nº 8

El esquema de la figura nº 8 describe la interrelación entre la organización funcional, la organización formal y el sistema social externo dentro del cual se enmarca el sistema social de la empresa o situación institucional. Si comparamos la pirámide profesional se plantea, a nivel hipotético una correlación con el sistema de clases social de exterior, ello permite establecer correspondencias entre posiciones sociales interiores (organizaciones) y posiciones sociales exteriores (macrosociales). Aunque la correspondencia no siempre sea exacta sí se puede afirmar que existe una cierta "coherencia social", de manera que es bastante probable que un director general por sus ingresos, estilo de vida, pautas de consumo, etc... se corresponde con el extracto correspondiente a la clase social alta o medio alta. Lo mismo puede plantear respecto al caso de un trabajador no cualificado, pero en sentido inverso. El enfoque tiene muchos matices: tamaño y complejidad de la organización, sistema macrosocial de referencia, ubicación rural o urbana, etc... Burisch (1.978, pág. 143 y s.s) nos remite a estudios empírico realizados en E.E.U.U., Inglaterra y Alemania, en línea con lo anterior, donde si bien no siempre se constata que el sistema de posiciones concuerde con la organización formal, si hay coherencia entre la escala de prestigio de profesiones y la ubicación de estas en la organización. En otro sentido, la lógica nos conduce a pensar que las personas perteneciente a clases sociales altas sólo pueden mantener su estatus en la sociedad a partir de su posición de poder en las organizaciones de donde obtendrán ingresos y prestigio a partir del cual sostener su posición social. Y a la inversa, los que no tienen acceso a posiciones organizacionales de poder económico y social, difícilmente podrán acceder a posiciones de equivalencia a nivel macrosocial, a no ser que usen de vías auxiliares: contrapoder político y sindical, etc...

El resto del cuadro trato de relacionar las siguientes variables: posición social con categoría profesional y puesto de trabajo; rol social con tarea o función; posición social con rol a desempeñar; pirámide social con pirámide profesional.

Este entramado de PUESTO de TRABAJO, CATEGORIA, TAREA, POSICION SOCIAL, y ROL, estructurado de acuerdo con una organización funcional y

jerarquizado de acuerdo con un principio de delegación del poder descendente, constituye el marco formal de la organización, base definitiva de una parte importante del sistema social.

- **Los grupos formales:**

La estructura formal se fundamenta, como vimos anteriormente en una organización funcional. Esta división departamental de funciones en cualquier organización supone una racionalización de tareas y objetivos que en un proceso descendente iría desde la división o área hasta el equipo operativo más reducido, pasando por secciones, departamentos, etc... Todas estas unidades funcionales creada sobre le principio de la racionalidad organizativa y que se representan en organigramas, constituyen grupos humanos de tamaño variable con líderes (jefes) elegidos no por el grupo, sino por las líneas jerárquicas. Estos grupos, con líderes legitimados por la jerarquía formal, con roles escrito en tareas, con objetivos que dimanen de la estructura u organización formal, con reglas de funcionamiento interno en coherencia con la normativa legal y en vigor, con miembros entre vinculados entre sí, fundamentalmente, por tener un contrato laboral en la organización, estos grupos constituyen la red formal y son la unidad más importante de estudio de una organización junto con la red informal, que es el reverso de esta estructuración grupal. El grupo formal es la vía mediante la cual cualquier organización se articula (departamentaliza) con mayor o menor flexibilidad para ser eficaz y operativa, (Pérez Velasco, 1.985, b) debiendo ser el punto obligado de estudio y análisis en cualquier evaluación organizacional por la riqueza que comporta: tensiones interdepartamentales; problemas de motivación, liderazgo y eficacia interna, conflictos sindicales, negociación colectiva o lucha por el poder, etc...

C) **La Organización Informal:**

Uno de los objetivos de estudio más importantes para nuestro modelo de evaluación organizacional, es el acceso al conocimiento de la organización informal. Por su incidencia y relevancia en el sistema social, la organización informal constituye un

capítulo obligado en el estudio de las organizaciones, ya sea desde la óptica de la sociología industrial, de la psicología industrial o desde la psicología social. Las primeras investigaciones donde se descubre la importancia que la organización informal tiene en las organizaciones las realiza Helton Mayo en Hawthorne, experiencia ya clásica y de cita obligada. Desde entonces la organización informal ha sido objeto de estudio por parte de un gran número de investigadores, razón por la cual este tópico debe estar presente en nuestro modelo.

Miller y Form, dos clásicos de la sociología industrial, consideran que la organización informal constituye la red de relaciones personales y sociales que no se hayan definidas o presentes en la organización formal (Miller y Form, 1.969, pág. 257, y s.s.) a la vez que confieren explícitamente a aquella la importancia de ser un sistema de relaciones de la organización social como "lo son la estructura de mando o la sindical" -de manera que- "ninguna organización puede funcionar efectivamente si no contiene una red paralela y espontánea de relaciones interpersonales" (Ibidem, pág. 260).

Katz y Kahn consideran que el término informal se ha aplicado a estructuras bien desarrolladas que, no obstante, carecen de subestructuras especializadas que caracterizan a las organizaciones formales (Katz y Kahn, 1.981, pág. 59).

Fürstenberg considera que "no debería exagerarse la distinción, frecuente ahora en los análisis de estructura social de la empresa entre la organización formal, o sea, la sancionada oficialmente, y la informal, es decir, la que nace espontáneamente de las relaciones sociales... pues hace suponer la existencia de dos estructuras a parte, cuando en realidad las incidencias informales constituyen mayores o menores desviaciones dentro de tolerancias establecidas. El comportamiento en la empresa siempre es reacción informal a los vínculos institucionales superiores y sólo puede comprenderse cuando se refiere a éstos" (Cit. por Burisch, 1.978, pág. 153).

En relación con el contenido o partes de la organización informal se encuentra en Miller y Form quienes consideran seis aspectos o variables para explicar la compleja red de interrelaciones sociales (Ibidem, pág. 258):

1. Grupos de afinidad, como cuadrillas, amistades, pandillas.
2. Una organización y estructura que define las relaciones entre estos grupos en términos de derechos, obligaciones, prestigio e influencia.
3. Código de conducta para los miembros del grupo, incluyendo costumbres y normas. Estas pueden dividirse arbitrariamente en dos apartados:
 - a) Códigos "internos" que regulan las actividades dentro de la organización social informal.
 - b) Códigos externos, que regulan las actividades respecto a la organización formal (dirección y sindicato) y otros grupos exteriores organizados formal o informal.
4. Esquemas de ideas, creencias y valores que mantienen y soportan el código de conducta y las actividades del grupo, tanto como "folklore", conocimientos, prejuicios, estereotipos, mitos e ideologías que proporcionan significados a los sucesos.
5. Actividades informales del grupo, relacionadas o independientemente del comportamiento formal del trabajo. Ceremonias, ritos, juegos, ocios, juramentos y bromas, son ejemplos de lo anterior.
6. Sistemas de comunicación que informan a los miembros de las ideas, sentimientos y sucesos vitales para la solidaridad y acción del grupo.

Respecto al estudio de la red informal, Miller y Form consideran que este debe concentrarse en el grupo, es decir, la relación social no el individuo, ya que es la interrelación personal la que define al grupo y no la mera reunión de los individuos (Ibidem, pág. 261).

Como puede observarse, los grupos informales constituyen el núcleo básico de la organización informal así como la vía de acceso para acceder al conocimiento de aquélla. Ahora bien, Burisch considera que "solo puede hablarse en sentido figurado de organización de grupos formales" -y que- "una característica de ellas es que no pueden ser organizados" (Ibidem, pág. 151). Quizás en cierta forma, Katz y Kahn minimicen la importancia del grupo informal ya que según estos autores se usa este término para describir cierto tipo de agrupamiento primitivo, o sea, asociaciones de gente que carecen de mecanismo reguladores (Katz y Kahn, 1.981, pág. 58).

Más en línea con los planteamientos de Miller y Form, consideramos de especial interés la organización informal que se estructura en grupos informales si bien su vertebración carece habitualmente de la consistencia de la organización formal. No obstante nos interesa resaltar un aspecto importante a la hora de estudiar la dimensión informal de una organización, nos estamos refiriendo al fenómeno del parentesco. Esta sensibilidad por lo parental puede perfectamente ser considerada como una aportación antropologista de nuestro modelo de evolución. Todos sabemos, por sus defectos, más que por el estudio sistemático, que en las organizaciones también funcionan las relaciones de parentesco y además, ésta se da a todos los niveles, y es de suponer que su necesidad se haga notar más en organizaciones ubicadas en ámbitos rurales que en medios urbanos. Por esta razón, no queremos pasar por alto este fenómeno y su potencial influencia en la conflictividad, relaciones de poder, control social, etc...

La importancia del parentesco en las sociedades fundamentalmente primitivas es un tema clásico en la ciencia antropología, Levi-Strauss (1.973), Harris M. (1.981) y Morgan (1971), hasta el punto que se habla de sistemas de parentesco, siendo éste la base del estudio fundamental para desentrañar una de las facetas más importantes de las comunicaciones primitivas debido a la proyección tanto social como económica, que el parentesco tienen en la vida de estas comunidades. Ahora bien, ¿es extrapolable lo parental a la vida de las organizaciones tal cual se vienen contemplando en este texto?. En principio, nuestra opinión es que sí, aunque con los consiguientes matices, ya que en nuestro modelo tecnocultural subyace, más o menos pública-

mente, la idea de que una organización es una tribu en su sentido más riguroso. Este hecho de por sí no es nada nuevo, José A. Jauregui, en su libro "Las reglas del juego" (1977), insiste hasta la saciedad que las sociedades complejas se comprenden mejor si se estudia su conducta colectiva más en términos tribales que de luchas de clases, por ejemplo. Este autor cita numerosos ejemplos de diversas conductas sociales cuya explicación no es dada mejor en términos antropológicos que sociológicos. Finalmente, ejemplos de las influencias del parentesco en las sociedades complejas se pueden encontrar en Wolf, Clyde y otros (1.980). Precisamente, en este texto se dice que el estudio de la red (organización) informal en los estudios urbanos pueden desempeñar el mismo papel que en la actualidad desempeña la genealogía (estudio del parentesco) en los estudios tribales.

D) **La Contraestructura Social**

Tal vez la definición acuñada para definir el marco en el cual se va desenvolver el sistema formal de oposición no sea la adecuada, aunque en nuestra opinión es pertinente. Las organizaciones estructuran su sistema social, principalmente, en torno a la organización formal debidamente jerarquizada y vertebrada. A la sobra de la organización formal se extiende de manera más o menos sólida la trama de la organización informal. Pero nos queda aún por explicar otra dinámica, otra variable social que incide de forma ostensible y formal, en la red de interacciones sociales: el papel de los sindicatos o de los trabajadores que al amparo de una legislación vigente, plantean formal y organizadamente ofertas, alternativas, críticas y contramodelos a la organización formal y a la estructura social que la acompaña.

La hemos definido como contraestructura, porque la estructura sindical de una organización sindical, cuando las hay, participa de su propia organización funcional, su concepto de la jerarquía y de posiciones sociales no necesariamente equivalentes a la estructura social dominante. Una sección sindical, un comité de empresa, una comisión paritaria o una mesa de negociación colectiva, responden a un modelo de estructuración social no necesariamente coincidentes con la estructura predominante en el sistema total.

Desde nuestro modelo la contraestructura social expresada generalmente por una determinada forma de organización sindical, nos interesa como fuerte potencial de crítica, agente de cambio, vehiculización del conflicto e incidencia en las redes formales e informales del sistema social. Nos interesa menos cómo está organizado y coordinado a nivel operativo. En definitiva, hablar de la estraestructura es hablar del contrapoder, una vía formal de ejercer el poder en el seno de una organización sin estar vinculado a la organización jerárquica.

E) Poder y Sistema Social

Las organizaciones son sistemas donde se "mentaliza", se movilizan o si se prefiere, se necesita aplicar cierta continuidad de poder para poder funcionar, para poder incluso bloquear ese funcionamiento. Ahora bien, ¿qué entendemos por poder? Obviaremos profundizar deliberadamente, por razones de pertinencia, la diferencia entre poder y autoridad y nos centraremos en el concepto de poder. Según Weber, poder es "la probabilidad de que un actor implicado en una relación social esté capacitado para conseguir lo que quiere contra toda resistencia que se lo oponga, cualquiera que sea la base sobre la que se funde esa probabilidad". Para Dahrendorf, la autoridad sería "la probabilidad de que un orden poseedor de un cierto contenido específico obtenga la obediencia de un grupo dado de personas" (Cit. por Rocher, 1.973, pág. 497).

Para Secord y Backman, el poder social es una propiedad de una relación entre dos o más personas y se entiende en términos de una teoría del intercambio, es decir, el poder de una persona P sobre otra persona O es una función conjunta de una capacidad de afectar los resultados de O con relación a sus propios resultados (Ibidem, pág. 244).

Desde un planteamiento simplista el poder se expresaría como la relación existente entre el jefe y el subordinado, pero en cualquier caso, el poder cumple ciertas funciones positivas, no sólo en la medida que permite conducir grupos o personas, sino que también siempre y cuando no se den situaciones totalitarias, las luchas por

el poder y los conflictos sociales, pueden vencer apatías grupales o individuales. Claro está que no ocultaremos que a veces estas luchas o conflictos pueden ser disfuncionales.

Estudiar las relaciones y dinámica de poder en una organización es siempre una dimensión decisiva para entender que está pasando en un sistema social donde el poder tenderá a concentrarse en tres sitios distintos: el poder formal en la organización formal (la línea jerárquica); el poder informal en la organización informal (grupos informales) y el contrapoder formal en los sindicatos. Esta distribución del poder permitirá generar posiciones de equilibrio (negociación) así como fuente de crítica y cambio, neutralizando los efectos negativos de la concentración del poder en un solo lugar del sistema.

En consecuencia, la evolución de cómo el poder se distribuye en una organización será definitiva para poder conocer no sólo su sistema social, sino su dinámica: hacia donde se dirige, como afrontará el cambio, si hay o no adaptabilidad, que vector de futuro presenta, etc...

4.5 El Sistema Tecnológico

Dentro de nuestro modelo, lo tecnológico constituye una pieza clave para la comprensión de la cultura de la organización en su totalidad, donde además, esta variable tiene especial relevancia. En primer lugar revisaremos brevemente los diversos conceptos que existen para definir qué es la tecnología.

Pytlik, Landa y Johnson en su libro titulado "Tecnología, cambio y sociedad" (1.978) hacen un detallado estudio de la relación existente entre lo tecnológico y lo social, citando los siguientes conceptos y autores:

- Según Spier, la tecnología abarca el medio por el cual el hombre controla o modifica su entorno natural.

- Para Lenski, la tecnología es la información, técnicas y herramientas con las cuales los pueblos explotan los recursos materiales de su entorno para satisfacer sus diversas necesidades y deseos.
- Arensberg y Niehoff consideran que la tecnología de un pueblo es su principal medio de adaptación al ambiente.
- En cambio, según Popper la tecnología es un tipo especial de conocimiento que está dirigido hacia las aplicaciones prácticas en el ámbito físico y social.
- Incidiendo más en sus efectos, Toffer define a la tecnología como "ese enorme y rugiente motor del cambio -la tecnología".
- Pero los autores, Pytlík, Landa y Johnson definen la tecnología en los siguientes términos: " un proceso emprendido en todas las culturas (universal), que implica la aplicación sistemática del conocimiento organizado, (síntesis) y tangibles (herramientas y material) con el fin de extender las facultades humanas que se encuentran restringidas como resultados del proceso de evolución" (1.978, pág. 6).

Otra óptica aporta Dickson para quien la tecnología es un concepto abstracto que comprende tanto las herramientas y máquinas utilizadas por una sociedad como las relaciones mutuas que su uso implica (1.978, pág. 2). Para este autor "la innovación tecnológica se encuentra íntimamente relacionada con los problemas de poder y control en la sociedad al explicar esta relación en términos aparentemente neutrales de aumento en la eficacia y la productividad" (Op. Cit. pág. 47). Verdaderamente, el punto de vista de Dickson encierra un claro contrapunto a una dimensión utilitarista y emancipadora de lo tecnológico, e introduce la perspectiva conflictivista basada en la lucha de clases.

Leslie A. White, antropólogo al que ya nos hemos referido en varias ocasiones a lo largo de este texto, para este autor el sistema tecnológico está compuesto por los instrumentos materiales mecánicos, físicos, químicos, junto con las técnicas de su uso, con cuya ayuda

el hombre, como especie animal, se articula con su habitar natural. Encontramos aquí las herramientas de producción, los medios de subsistencia, los materiales de refugio y los instrumentos de defensa y defensa. Además, White supone que en el sistema cultural no todos los subsistemas tienen la misma importancia ya que según él, el papel principal está a cargo del sistema tecnológico (White, 1.982, pág. 338). Para este autor la tecnología es la variable independientemente en tanto que el sistema social es la variable dependiente. Los sistemas sociales son en consecuencia determinados por sistemas tecnológicos; en cambio en éstos se traduce en un cambio en aquellos. Algo similar ideológico, de manera que éste se encuentra poderosamente condicionado por aquél, hasta tal punto que White afirma que existe un tipo de filosofía propio de cada tecnología, es decir, una tecnología pastoril, agrícola, metalúrgica, industrial o militar hallarán cada una su correspondiente expresión en sendas filosofías. Un tipo de tecnología tendrá expresión en la filosofía del totemismo, otra en la astrología o en la mecánica de los cuanta. El factor tecnológico es por lo tanto el determinante de un sistema cultural considerado como un todo. Determina la forma la forma de los sistemas sociales, y la tecnología y sociedad determinan juntas el contenido y la orientación filosófica. Como resumen, para White, la tecnología es el medio mecánico de articulación que une estos dos sistemas materiales: hombre y cosmos. Pero se trata de sistemas dinámicos. Todas las cosas -el hombre, el cosmos, la cultura- pueden ser descritas en términos de materia y energía (White, op. cit. págs. 339-340).

Según Ellul (Cit. por Pytlik, Landa y Johnson, 1.978) la tecnología ha inspirado una serie de valores a la sociedad que a su vez proceden de la máquina, a saber: organización, racionalidad y eficacia. Tales valores impregnan aquello que la tecnología toma y puede considerarse con sustanciales a lo tecnológico. Organización se entiende como la asignación de tareas apropiadas a los individuos o grupos de manera que pueden obtener todos los objetivos de la forma más eficaz posible. Racionalidad es el principio por el cual la estandarización se lleva a cabo. La racionalidad rechaza lo espontáneo, lo inconsciente y los aspectos intuitivos de la vida. En su lugar se favorece la vida razonada, clara, ordenada y organizada. Finalmente la Eficacia, que llega mediante el análisis racional y se convierte en el valor dominante del estilo de pensamiento tecnológico.

No sólo aporta valores la tecnología sino que la historia de la humanidad tiene una clave en lo tecnológico para descifrar su sentido. En su aspecto material, la historia de la civilización es la filosofía de la tecnología (Derry y Williams, 1.980). Trasladado al marco organizacional, nuestro caso, lo tecnológico tiene una considerable influencia, así en los años 1.950 Joan Woodwod hizo un estudio en el sureste de Essex sobre cien compañías, detectandose que las compañías que tenían un análogo sistema de producción compartían parecidas estructuras. La profesora Woodwod identificó diez sistemas de producción que iban desde la manufactura de las unidades técnicamente poco sofisticadas para pedidos específicos de clientes hasta el flujo de producción cotidiana. Ella descubrió que en la medida que el sistema de producción se desplazaba desde unidad simple a flujo continuo cotidiano, aumentaba el número de niveles jerárquicos, a plantilla constante entre las empresas comparadas. Lo mismo sucedía con el número de directivos, personal de supervisión y proporción del trabajo directo con el indirecto. De forma análoga el trabajo de control la escala tecnológica. No sólo repercutía el sistema de producción en la línea jerárquica, etc... sino en el predominio de la comunicación verbal en posición a la comunicación escrita. Otros estudios en torno a la influencia de la tecnología en las organizaciones nos confirman que esta influencia es inversamente proporcional al tamaño de la compañía (Citado por Barry, 1.980).

En línea con lo anterior expuesto, Presthus considera que la tecnología es también vital para los pequeños grupos de trabajo (10 ó 20 miembros) ya que la óptima estructura del grupo de trabajo, el diseño de sus relaciones de autoridad, el grado de control sobre el proceso de trabajo del individuo, el tipo de supervisión, entre otros factores, parece estar considerablemente influenciado por el tipo de tecnología dominante en el grupo en cuestión (Presthus, 1.979, pág. 135).

Un caso considerado como ejemplo ya clásico para explicar la conexión entre la tecnología y la organización, es el de Sims, el oficial de la Marina de los EE.UU., que se empeñó en un cambio tecnológico superior al sistema de tiro en los barcos de guerra, tecnológicamente superior al sistema antes existente, pero que suponía revolucionar el sistema y la organización social de a bordo (Foster, 1.974; Barry, 1.980; Nisbet, et al. 1.979). Sims hubo de vencer las fuertes resistencias al cambio tecnológico que su idea

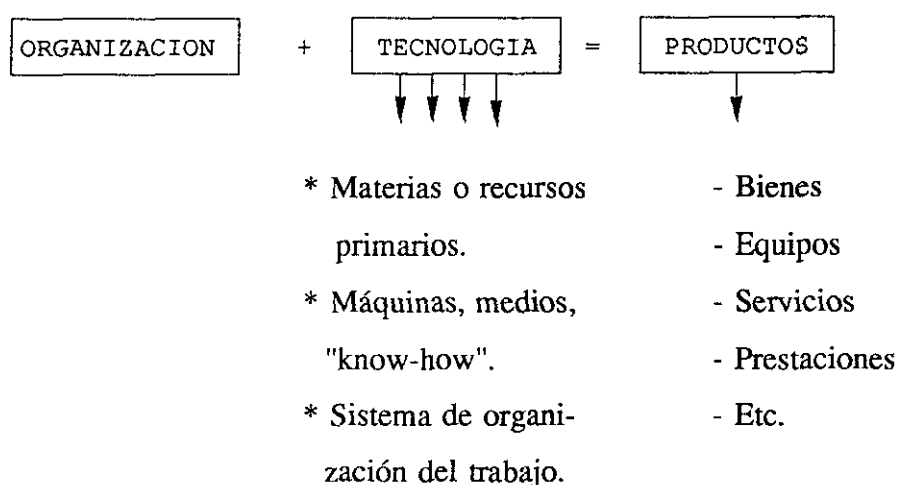
suponía, no por la ineficacia de la innovación en sí, sino por el rechazo al cambio por parte de todos aquellos que veían su estatus amenazado por las consecuencias que suponía reconocer a los artilleros una preponderancia tecnológica en las embarcaciones.

Los ejemplos antes planteados estarían en línea con el concepto de determinismo tecnológico según el cual la influencia de la tecnología es determinante en las organizaciones, de forma que aquella define como se estructurarán éstas. En pocas palabras, y según Davis y Taylor (1.976), el término determinismo tecnológico comprenden tres elementos básicos: En primer lugar se afirma que la tecnología se desarrolla de acuerdo con sus propias leyes, independientemente de su entorno cultural y social. En segundo lugar, se requiere para un uso efectivo que beneficie a la sociedad que el desarrollo de la tecnología no se puede encontrar obstaculizado por otros considerandos que no sean los de los ingenieros y los técnicos que están directamente implicados en su desarrollo. Y finalmente, en tercer lugar se afirma que la estructura de una organización es dictada por la tecnología. En este, como en otros tópicos de la Psicología de las Organizaciones, el tema ha suscitado abundante literatura y consiguientes investigaciones. Así, Hickson et al. (1.969) realizaron una investigación sobre 46 organizaciones, no confirmándose las conclusiones de la Señora Woodward, si bien es verdad que estos autores usaron unas medidas y criterios distintos a los de aquella.

El concepto de determinismo fue refutado en una serie de estudio realizado específicamente en el campo de la automoción. Estos estudios eran parte de un proyecto de investigación internacional que afectó a un total de 15 países incluyendo tanto a sociedades de economía de mercado como de economía planificada (Cit. por Algera y Koopman, 1.985). En otro estudio comparativo realizado en Gran Bretaña y la República Federal de Alemania en torno a las máquinas de control numérico y los efectos de su implantación en las organizaciones, se concluyó que esta tecnología se comportaba de manera "extremadamente maleable, de manera que hubo efectos importantes en las diversas organizaciones o departamentos en que se introdujo el control numérico" (Sorge et al., 1.982). Estos y otros estudios han permitido a muchos autores considerar que el determinismo tecnológico, en su sentido estricto, está refutado.

Ahora bien, volviendo a nuestro modelo, ¿cuál es nuestra posición?. Verdaderamente nos parece que el término determinismo es lo suficientemente excluyente y riguroso como para que sea aplicado a los sistemas culturales de forma rígida y unívoca, ya que, en sí mismo, negaría en esencia la diversidad cultural. Nosotros preferíamos usar desde el modelo tecnocultural el término o concepto "predominancia tecnológica" frente a los demás subsistemas; predominancia que implica maleabilidad, flexibilidad, pero en última instancia, sometimiento de organización a lo tecnológico. Hasta aquí nuestro posicionamiento ante la dinámica en tiempo distinto sería el posicionamiento ético en términos de que es lo que más conviene a un sistema cultural en cuestión, aspecto este que se escapa de los objetivos de este texto.

Aplicado a nuestro modelo de evaluación organizacional, lo tecnológico lo entenderíamos con Larrococoechea (1.984) compuesto a su vez por tres subsistemas, a saber: los objetos del trabajo (materia a transformar); los medios de transformación (utensilios, máquinas, locales, etc.) y las formas o sistemas de producción (la organización técnicas y social de trabajo). Basándonos en esta concepción de lo tecnológico, y aplicándolo a cualquier organización podríamos detectar en ella las siguientes variables a considerar en toda evaluación:



En consecuencia, la evaluación tecnológica de la organización deberá tener presente los aspectos psicosociológico vinculados a las variables tecnológicas y al producto en sí a fin de detectar como lo tecnológico incide, ya directa ya indirectamente, en el sistema sociológico o en el sistema ideológico de cualquier tipo de organización.

5. QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE NUESTRO MODELO

Definir qué se entiende por cultura organizacional conlleva, hasta cierto punto, la dificultad de adaptar el lenguaje antropológico al campo de la empresa, institución, etc. Como vimos en apartados anteriores, la cultura era un sistema compuesto de tres subsistemas (ideológico, sociológico y tecnológico). En este sentido la acepción no cambia pero profundizaremos en un matiz que se abordó en el capítulo II, punto 3.2., figura nº 2 de este apartado, donde se trató de forma tangencial la división de cualquier cultura en dos bloques: la cultura material y la cultura no material o simbólica (Rossi y O'Higgins, 1.981). Esta dualidad de lo cultural analizada también por otros autores (Shapiro, 1.975) es, perfectamente aplicable al caso que nos ocupa. La cultura material haría referencia a las herramientas, instrumentos, materiales, etc. Es decir, lo tecnológico, básicamente. Por otro lado, la cultura no material, recogería lo simbólico, lo ritual, lo mítico, lo ético, el lenguaje, la historia, etc. Es decir, lo ideológico según nuestro modelo. En pocas palabras, la cultura como esfuerzo adaptativo del hombre a la biosfera, genera dos tipos de resultados íntimamente ligados entre sí: los productos culturales materiales y los productos culturales no materiales, simbólicos.

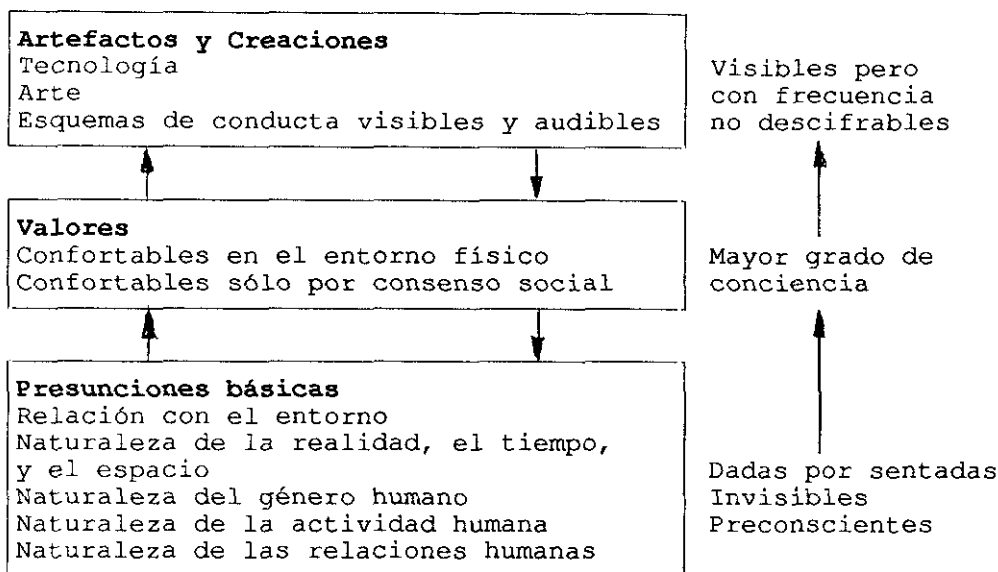
Otra perspectiva de lo que es la cultura empresarial, vendría de la revisión de otros conceptos o términos procedentes de diversos autores. Schein (1988, pág. 23) realiza una revisión de conceptos sobre la cultura organizacional o empresarial, que por sus percepciones y su diversidad exponemos a continuación:

1. Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales anejos a la diferencia y la conducta (Goffman, 1959, Van Maanen, 1979b).
2. Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como esa norma especial que predica "una jornada justa para una paga justa", desarrollada en la sala de montaje de los estudios Hawthorne (Homans, 1950).

3. Los valores dominantes aceptados por una empresa, como la "calidad del producto", o el "precio del liderazgo" (Deal y Kennedy, 1982).
4. La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).
5. Las reglas de juego para progresar en la empresa, los "hilos" que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976).
6. El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros (Tagiuri y Litwin, 1968).

Insatisfecho con su revisión, Schein plantea su propia definición considerando que ninguna de las anteriores refleja la esencia de lo que es la cultura (1988, pág. 25): "Es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas". Posteriormente clarifica su concepto con la distinción de los niveles de cultura distinguiendo 3 niveles: presunciones básicas, valores y artefactos y creaciones. En el esquema siguiente reproducimos su esquema donde se distinguen dichos niveles (Fig. N° 9).

Niveles de cultura y su interacción



Fuente: Adaptación de Schein, 1980, p. 4

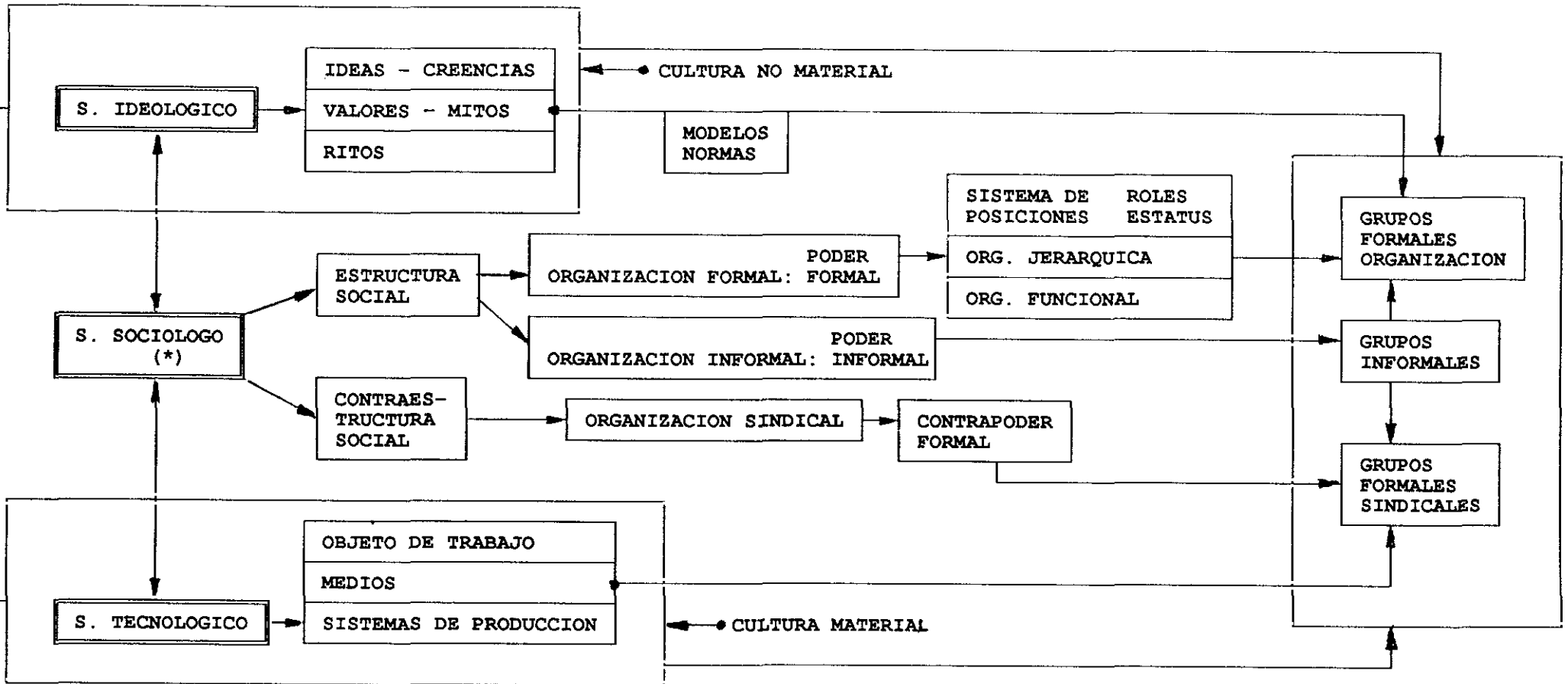
FIG. 9

En nuestra opinión, esta interesante conceptualización de la cultura empresarial nos parece más pedagógica que operativa si la contrastamos con los conceptos de origen antropológicos desarrollados en este capítulo. Para ello nos fundamentamos en que hay que recurrir, a la hora de definir que es la cultura organizacional, a la ciencia que está más especializada en este ámbito y la respuesta nos conducirá a la Antropología que se define como la ciencia de la cultura.

En nuestra opinión, en cualquier organización podremos encontrar un sistema cultural donde se hallan imbricadas entre los tres sistemas (ideológico, sociológico, tecnológico) las dos formas de expresarse la cultura (cultura material y cultura no material). Ver figura nº 10. Nuestro concepto de cultura organizacional se identifica, obviamente, con el MTC, modelo suficientemente explícito y descrito, como para poder ser considerado como una aproximación novedosa y suficientemente clarificadora desde la perspectiva de la Psicología y la Antropología aplicadas. Con el fin de profundizar más aún, si cabe, hemos desarrollado los posibles contenidos de las dos subdivisiones de cualquier cultura: cultura material y no material o simbólica.

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA CULTURAL

FUNCIONAMIENTO INTERNO



(*) Los grupos culturales, expresión viva del s. social sustentan la cultura material y simbólica de la organización.

En el s. s. se expresan ambas cultura.

FIG. Nº10

CONTENIDO DE UN CULTURA
ORGANIZACIONAL.

<u>CULTURA MATERIAL</u>	<u>CULTURA NO MATERIAL</u>
Instalaciones	Ideas
Maquinaria	Creencias
Herramientas	Ritos
Utiles	Mitos
Instrumentos	Valores
Medios Materiales	Estilos de Mando
Equipos de Trabajo	Pautas de Conducta
Información Técnica	Parentesco
Conocimientos Técnicos	Organigrama
Habilidades	Historia
Sistemas de Trabajo	Especificaciones no técnicas
↓	Jerga lingüística
↓	↓
LO TECNOLÓGICO	LO IDEOLÓGICO
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> BASICAMENTE RECURSOS MATERIALES </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> BASICAMENTE INFORMACION </div>

Los contenidos aquí recogidos pretenden ser más una relación aproximativa que un inventario exhaustivo. Sólo mediante estudios de campo e investigación podrá definirse si es o no un contenido cultural de uno u otro tipo, a la vez que se vaya ampliando y constatando la validez operativa de la dualidad de lo cultural.

No obstante, hay que destacar que la adscripción de los contenidos culturales ya sea del sistema ideológico como del sistema tecnológico, nos deja una interrogación abierta: ¿qué pasa con el sistema sociológico? ¿solo son cultura lo tecnológico y lo ideológico? ¿existiría una cultura sociológica?. Nuestra respuesta en principio es negativa. El sistema sociológico por sí mismo no es sustancia sino soporte cultural. Las personas que constituyen el sistema sociológico, su estructuración, su organización su

estratificación, su instrumentalización del poder, etc, se realiza desde la influencia de unas demandas tecnológicas (cultura material) y desde unos valores, modelos o patrones de conducta que integran la cultura simbólica. Las personas, a través de la red de grupos formales e informales, se modelan y son moldeados por la cultura organizacional, de manera que lo sociológico absorbe y reelabora la cultura, resultando transformado simultáneamente por ella. Por esta razón denominamos a los grupos en la organización como núcleos o grupos culturales ya que ellos generan y mantienen la cultura, mediante los procesos de socialización. El sistema sociológico es el crisol donde se funde lo ideológico. En consecuencia, términos como status, rol, carrera profesional, etc, son aspectos de la cultura no material pero condicionados y/o adaptados a los requisitos tecnológicos del sistema, es decir, a la cultura material.

El cuadro nº 10 es explícito al respecto; los tres subsistemas están interactuando entre sí, lo ideológico y lo tecnológico es "metabolizado" por el "organismo sociológico" pero no con una ecuación y resultado final unívoco, sino complejo y diversificador. La estructura social, resumible al final a grupos humanos, sintetiza en un mejor o peor equilibrio adaptativo la contradicción de lo ideológico (lo abstracto) con lo material (lo tecnológico) y fruto de esa síntesis entre la cultura material y simbólica, es la forma específica de organización que adopta, donde casi todo viene dado porque en el mundo actual lo tecnológico y lo ideológico llevan siglos conviviendo. Todo es cultura en una organización; la mitad será material y la otra mitad simbólica; en unas organizaciones predominará una sobre otra, pero lo que no se debe concebir es que la cultura sea algo concreto y específico al margen de lo tecnológico o de lo simbólico y donde lo sociológico será el "locus" del intercambio.

6. PROCESO PARA UNA EVALUACION ORGANIZACIONAL

El modelo Tecnocultural, (MTC), es fundamentalmente un modelo de evaluación organizacional (E.O.) cuyo objeto es el ofrecer un diagnóstico o evaluación global de una organización. Por esta razón, nuestro modelo debe seguir un proceso de aplicación análogo al de cualquier modelo E.O. Siguiendo a Van de Ven, hemos optado por un proceso análogo al planteado por este autor, por considerar que se trata de un esquema diseñado, validado y aplicado con resultados satisfactorios.

Proceso a seguir para la Realización de una Evaluación Organizacional.

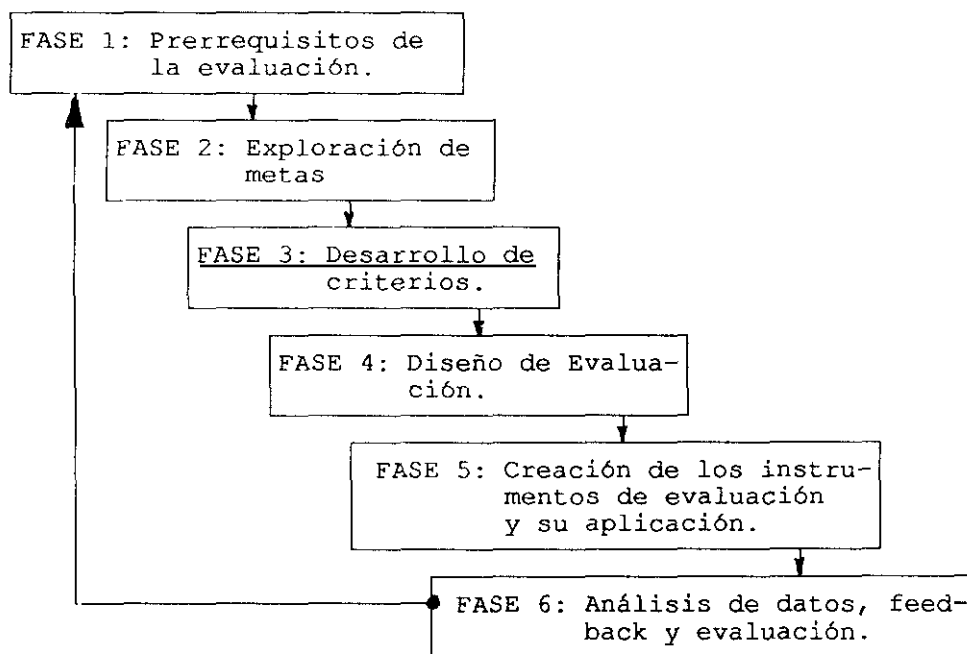


FIG. N°11 (Van de Ven, 1980, Pág. 558)

A continuación, describiremos de forma resumida los contenidos correspondientes a cada una de la 6 etapas propuestas por Van de Ven:

FASE 1: Antes de comenzar cualquier tipo de E.O. habría que responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las razones para una E.O.?
2. ¿Cómo se usarán los resultados del estudio?
3. ¿Qué temas o aspectos de la organización serán evaluados?
4. ¿Qué personas o grupos serán los destinatarios del estudio?
5. ¿Quién deberá conducir la realización del estudio?
6. ¿Hasta que grado hay un compromiso para el uso de métodos y conocimientos de la ciencia con el fin de diseñar y conducir el estudio de E.O.?
7. ¿Cuántos son los recursos disponibles para realizar el estudio?

FASE 2: Una vez contestado los interrogantes del punto anterior, habría que entrar a aclarar con los responsables de la organización o los usuarios de la E.O., cuál es su percepción acerca de la eficacia de la organización y los componentes o aspectos a evaluar, insistiendo en tres puntos:

- Aspectos a valorar, perfectamente detallados.
- Objetivos que se pretenden alcanzar.
- Jerarquización priorizada de tales aspectos y objetivos.

Esta fase supondrá un amplio y profundo contacto para clarificar la cantidad y la calidad de los resultados a obtener, indicadores a utilizar en materia de satisfacción del personal y de la eficacia de la organización.

FASE 3: Los criterios para el desarrollo del proceso requieren que los usuarios (la organización, los contratantes de la E.O.) tome tres decisiones que afectan a la forma de como desarrollar este proceso:

1. Seleccionar las características de las dimensiones concretas a observar y medir en el estudio y que van usadas como indicadores del objetivo a conseguir.

2. Especificar los standars o puntos de cierre de las dimensiones por encima de las cuales se considera alcanzado el objetivo o, al contrario, por debajo de los cuales el objetivo alcanzado no es satisfactorio. (Hay que recordar que los objetivos a evaluar son, en muchos casos, las metas que una intervención psicosocial se plantea como compromiso ante el cliente).
3. Determinar, cuando los criterios son múltiples, qué peso o intesidad asignar a las diferentes dimensiones a evaluar hasta establecer una jerarquía en función siempre de los objetivos a alcanzar. El trabajo en grupo y las reuniones de discusión deberán ser bastante intensas en esta etapa así como en la fase 2.

FASE 4: Es la dedicada al diseño de la evaluación una vez que están ya suficientemente definidos los objetivos. Los evaluadores trabajan con un equipo técnico dentro de la organización para desarrollar una prueba piloto y establecer las medidas y controles de la eficacia en la organización.

FASE 5: Es el momento de iniciar la E.O. una vez que el modelo conceptual, las hipótesis y las medidas, han sido desarrolladas en la fase 4. Es la fase de recogida de datos propiamente dicha.

FASE 6: Finalizada la recogida de datos, los grupos de trabajo proceden a la explotación de la información realizando el análisis, la evaluación de los datos que han de ser utilizados por el usuario en orden a los objetivos planteados, así como las posibles deducciones que se deriven de los hallazgos encontrados en la evaluación. Finalmente, los resultados se contrastan con los objetivos a fin de retroalimentar el plan de E.O. en coherencia con el modelo de intervención y las hipótesis de trabajo previamente establecidas. Puede, para ello, utilizarse un informe conteniendo los resultados E.O. o celebrar reuniones o debates entre el equipo de evaluación y el equipo de usuarios.

7. EL EFECTO DIFERENCIAL DE LOS SISTEMAS

La primera y principal característica de MTC en su concepción global de los problemas ideológicos, psicológicos, tecnológicos y humanos en cualquier organización. Esto viene a significar que al analizar cualquier temática y específicamente los relacionados con la faceta humana del trabajo, habrá que delimitar qué papel está desempeñado cada subsistema en el problema en cuestión. La razón de este triple análisis se basa, como vimos anteriormente, en que la conducta individual y colectiva se explica a partir del siguiente esquema:

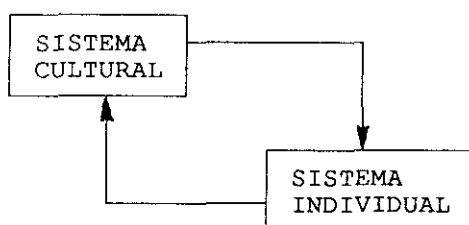


FIG. N°12

Relación dinámica cultura-individuo

Este esquema es sencillo pero también debería ser esclarecedor a nivel de la práctica psicológica y empresarial. Hay una limitación evidente, veámosla: estamos actuando ante un sistema de personalidad adulto y desde un sistema cultural restringido como es el existente en el marco organizacional, por tanto, deberemos ser cautos al plantear extrapolaciones o generalizaciones. La sociedad total, el entorno, también está incidiendo en esta dinámica neutralizando o facilitando el impacto de la cultura organizacional sobre el individuo como totalidad. Los estudio de Whiting (1970) sobre la relación cultura-personalidad, inciden de forma contundente en el carácter definitivo que la crianza o la socialización primaria tiene sobre el individuo; en cambio el trabajador que, aunque muy joven, se inserta en la vida laboral, es objeto de una socialización secundaria en el trabajo cuya huella es menos es menos indeleble que la socialización primaria.

Pero esta declaración de principios limitadores, también tiene su réplica fundamentada en las necesidades que los individuos han de satisfacer directa o indirectamente con los frutos del trabajo (dependencia), factores de personalidad, coherencia entre la cultura dominante y la cultura productiva, etc... El hombre necesita del trabajo para ostentar una posición social, poder consumir, desarrollar sus capacidades, sentirse útil, en definitiva; podríamos decir que hay una cierta actitud adaptativa al entorno laboral donde el sistema cultural de la organización va a incidir diferencialmente.

Es difícil predecir cómo influirá cada subsistema en la conducta laboral de los individuos. Probablemente los factores ideológicos serán dominantes ante un conflicto estrictamente sindical, los factores tecnológicos en un problema motivacional y los sociológicos a la hora de resolver las tensiones derivadas de la confrontación entre un grupo formal y otro informal en el seno de la organización.

En principio y en términos generales, en la realidad de la vida de las organizaciones, nos inclinamos por la predominancia de lo tecnológico, en un segundo plano lo social y finalmente lo ideológico. Esta escala de predominancia sigue el modelo de White (1982, págs. 339-340) aunque cabe la duda de que nuestra extrapolación a lo empresarial puede resultar relativamente forzada. Debe entenderse que el concepto predominancia aquí no implica determinismo.

Emery y Trist (1976, pág. 5) consideran que el componente tecnológico al convertirse las entradas en salidas desempeña un papel principal para determinar las propiedades de autorregulación de una empresa. Funciona como una de las condiciones fronterizas principales del sistema social de la empresa al estar así activamente en medio entre los fines de la empresa y el medio ambiente externo. Según tales autores, el estudio de un sistema productivo requiere pues prestar atención detallada tanto a los componentes tecnológicos como a los componentes sociales.

Por el contrario P. F. Drucker (1950, págs. 358-363) nos recuerda que estuvo de moda en la escuela de relaciones humanas dar por sentado que la verdadera tarea, su tecnología y sus requisitos mecánicos y físicos, son de importancia relativamente escasa en comparación con la situación social y psicológica de los hombres en el trabajo.

Dickson, que define la tecnología como un concepto abstracto que comprende tanto herramientas y máquinas como las relaciones mutuas que su uso implica (1.978, pág. 2) considera que la tecnología se ha convertido en un medio más, mediante el cual una clase social mantiene su dominio sobre otra (Ibidem, pág. 15) afirmando que la utilización por ejemplo, de contenedores en los puertos ingleses, se debió en parte al intento de contrarrestar la militancia cada vez más activa en materia reivindicativa salarial (Ibidem, pág. 47).

Parece que hay cierta coincidencia en que lo tecnológico tiene carácter dominante; lo social para los defensores del modelo sociotécnico debería estar en un plano equivalente a lo tecnológico, no así para otros autores. Respecto a lo ideológico, Dickson lo vincula a lo tecnológico como factor dominante; White, como vimos anteriormente, lo sitúa el último lugar en tanto que para los sociotécnicos lo ideológico estaría dentro del sistema social ya que no se plantea la ideología en los términos que lo hace nuestro modelo.

En resumen, parece que la secuencia de predominancias que defiende el modelo tecnocultural según el cual lo tecnológico ocuparía un primer lugar, seguido de lo social y de lo ideológico, puede tener cierto grado de coherencia y valor explicativo en el estudio de fenómenos relacionados con la conducta del hombre en el trabajo. Ya que en cualquier caso, el hombre debe tener alimentos, estar protegido de los elementos y defenderse de sus enemigos, si desea seguir viviendo, y la única forma de satisfacer estas tres exigencias es con ayuda de los medios tecnológicos. El sistema tecnológico tiene así su importancia tanto primaria como básica: toda cultura y toda vida humana se apoyan sobre dicho sistema y depende de él (White, Op, Cit. pág. 335). ¿Por qué no ha de ser esta información válida para las organizaciones? ¿Acaso no se genera riqueza a través de ellas?

8. LA ADAPTACION COMO OBJETIVO.

Entendiendo la empresa como un sistema cultural e incluso, en cierto modo, como un ecosistema, hemos de admitir, que mediante el adecuado mecanismo de autorregulación, el sistema en conjunto busque el estado de equilibrio mediante una adaptación al entorno. El enfoque ecológico hace un especial hincapié en este aspecto ya que la adaptación constituye la base de los estudios ecológicos (Hardesty, pág. 19) (Bates, 1.960, págs. 13-17). En cualquier caso, el objetivo de cualquier sistema cultural es perpetuarse con el fin de incrementar su capacidad para sobrevivir, funcionar y reproducirse. Pero la polémica sobre la adaptación se extiende más allá en la medida que se deben explicar no sólo la adaptación sino la evolución, distinguiendo niveles adaptativos, tipos de adaptaciones, y haciendo todo ello compatible con la evolución.

La adaptación como fenómeno cultural incuestionable se plantea como algo inmediato ya que ninguna cultura tiene como horizonte la desadaptación, aunque existan agentes de cambio e incluso éste propicie nuevos estados en los sistemas que requieran sucesivas adaptaciones y readaptaciones. Para Harris, la importancia adaptativa de la cultura en la evolución de la biosfera reside precisamente en su explotación de un circuito de realimentación no genético que hace posible la adaptación sin especificación (Harris, 1.981, pág. 564). Pero esta adaptación no es la de las culturas específicas a entornos específicos, sino la de una clase de culturas en entornos a través de una clase de inventos tecnológicos (Ibidem, pág. 565).

La adaptación y la evolución como fenómenos culturales haciendo salvedad de lo genético, se compatibilizan a través del cambio cultural. Si no hubiese cambios en el sistema de repertorio de adaptaciones se vería sensiblemente reducido a los procesos de endoculturación. Pero los sistemas sociales permanecen constantes en sus estados internos debido precisamente al intercambio autorregulador con el entorno. Hay estabilidad con posibilidades de cambio tanto debido a posibles causas endógenas o exógenas.

En consecuencia, una comunidad laboral, una organización, es un sistema social adaptativo y evolucionable en la medida que las causas internas o externas de índole tecnológico, sociológico o ideológico, propicien cambios. Por tanto, es lógico que el sistema busque la estabilidad a través de la adaptación de los diferentes subsistemas y también a través de ellos evolucione hacia estados que permitan una mejor supervivencia y funcionamiento.

Desde el punto de vista psicológico, la conclusión anterior es vital para avanzar hacia una mejor articulación del papel del psicólogo del trabajo en las organizaciones en la medida que aquel deberá desarrollar estrategias de intervención psicológicas que sean funcionales para el sistema total; es decir, ya adaptativas, ya como agentes de cambio, pero siempre en línea de incrementar las posibilidades de supervivencia y funcionamiento del sistema. A este efecto, el papel principal del psicólogo estará no sólo en la aportación de ideas y sugerencias a las políticas globales de un compañías, sino que su labor requerirá previamente un conocimiento de cómo los subsistemas tecnológicos, social e ideológico actúan e inciden sobre el subsistema individuo, (ver figura número 10). El individuo necesita vivir adaptado a su cultura, en una adaptación definible como positiva, no traumatizante o estresante. Es decir, en la empresa como comunidad laboral con sistema cultural específico, el hombre deberá desarrollar su actividad en términos y condiciones que psicológica, sociológica, tecnológica e ideológicamente sean aceptables, ya que en la medida que esto no se esté consiguiendo, el sistema cultural en lugar de proveer medios para su propia estabilidad, estará generando factores de inestabilidad, que a nivel humano se caracterizan por el conflicto, disfuncionalidad y pérdida de eficacia.

El esquema siguiente recoge cómo el sistema cultural incide en el individuo y éste, en la medida que se encuentre o no debidamente adaptado, desarrolla una realización positiva o negativa sobre el conjunto:

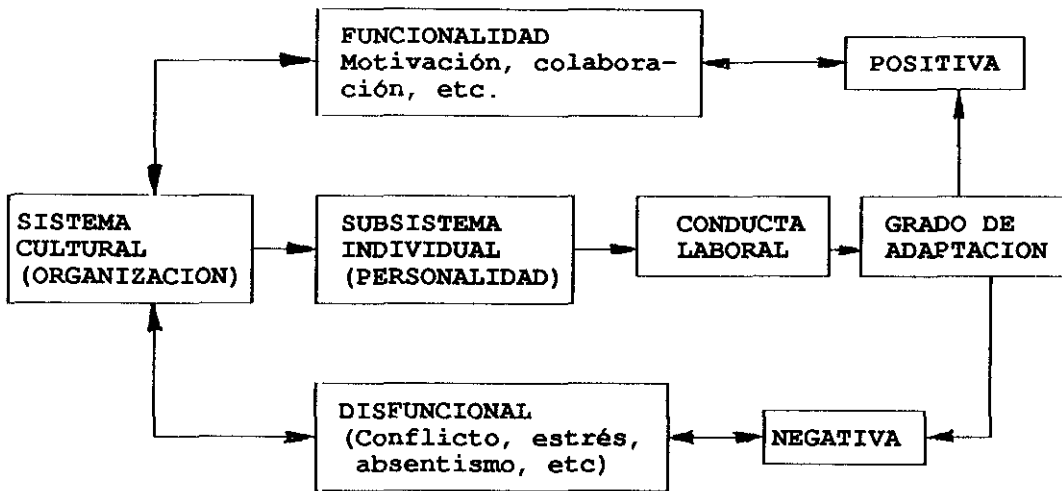


FIG. N°13

La necesidad de la adaptación es psicológicamente necesaria para evitar no sólo problemas a la organización, sino trastornos psicológicos al individuo. Según Sivadon y Amiel (1.972, págs. 30-39) el trabajador deberá tener una adecuada adaptación a su trabajo si no quiere tener trastornos psicopatológicos. Esta adaptación podría tener las siguientes variables: adaptación al grupo de trabajo, adaptación al tiempo (dimensión de futuro), adaptación al ritmo de trabajo, adaptación al ambiente material del trabajo, que incluye entre otros, una adaptación al material, al instrumento de trabajo, al ruido, a la temperatura y el clima, a la música, a la iluminación y al ambiente coloreado.

Justifican estos autores la necesidad de la adaptación en la incidencia que todas estas variables tienen sobre el sistema nervioso central como posibles generadores de fatiga y otras disfunciones psicológicas.

Pero al hablar de adaptación deberían quedar claro que no solo es el individuo el que debe aportar el esfuerzo adaptativo sino que el sistema, la organización debe facilitar condiciones que permitan que la adaptación sea posible. Parece, pues, obvio que la adaptación no es sólo un tema que afecte al individuo sino que afecta al resto de subsistemas existentes, de manera que cualquier desadaptación deberá comprenderse y valorarse como un fracaso de todo el sistema.

Los problemas de adaptación existentes siempre pero suelen acentuarse en situaciones de evolución o cambio, preferentemente por razones tecnológicas, factor que como vimos con anterioridad se constituye uno de los más revelantes. Por eso, el modelo tecnocultural al hablar de problemas de adaptación, prefiere recurrir a la taxonomía que ofrece el modelo en sí mismo ya que así se puede, mediante un adecuado análisis, localizar donde, como y cuándo actúa el factor desestabilizador. Estos factores o causas lógicas, ideológicas e individuales o estrictamente personales.

8.1 Inadaptación Ideológica

En la medida en que no se comparte ni aceptan los sistemas de valores, filosofías, mitos profesionales, políticas de la empresa o institución, etc., puede producirse inadaptación ideológica. Todos los componentes antes citados constituyen el núcleo central del sistema ideológico pueden ser foco de tensiones y problemas con cierta proyección psicopatológica si no existe una adaptación ideológica.

8.2 Inadaptación Sociológica

El aspecto sociológico de una organización suele ser una de las fuentes más frecuentes de psicopatologías, dando el componente interpersonal que comporta. La definición profesional, la relación con el mando y la estructura jerárquica, las tensiones entre grupos, las consecuencias derivadas de la actividad sindical, el estilo de liderazgo, etc, suelen producir con cierta frecuencia problemas entre los miembros de la comunidad laboral, en mayor grado que las contradicciones ideológicas.

Mientras que las contradicciones ideológicas suelen ser más abstractas y distantes, las sociológicas son vividas intensamente por los propios trabajadores ya que ellos mismos constituyen el tejido de la contradicción.

8.3 Inadaptación Tecnológica

El tecnológico es el subsistema decisivo en una comunidad laboral y frecuentemente uno de los más importantes agentes de cambio en el sistema, dada la fuerte dependencia de

las empresas respecto de la evolución tecnológica. Por esta razón, lo tecnológico, que abarca las condiciones físicas y técnicas del trabajo, es uno de los más importantes agentes generadores de psicopatologías derivadas de los desequilibrios o inadaptación. El tipo de tarea, su contenido, variedad, monotonía, o, si se prefiere, la organización del trabajo que determinan las tecnologías intervinientes, es un importante factor a la hora de producir tensiones, inseguridad, frustraciones y trastornos psicológicos, debido a la diversa rigidez o grado de deshumanización de los sistemas de producción y a las frecuentes innovaciones de que son objeto.

Por distinta razón, pero por vinculación con la tarea, se explicarían aquí también aquellos casos de sintomatología patológica derivados de una sobrecarga de tensión, actividad y responsabilidad, debido básicamente a que detrás de estas dimensiones nocivas suele existir una pésima redistribución del trabajo. Pero en esta misma línea cabría aclarar que un importante porcentaje de tensiones y psicopatologías por sobrecarga estaría vinculado al factor ambición, poder y desmesurado nivel de aspiración de muchas personas en su trabajo.

8.4 Personalidad No Adaptativa

No sólo el sistema cultural es foco de inadaptación, sino el sistema personalidad, entendido éste como la integración de los siguientes subsistemas: INTELECTIVO, BIOLÓGICO, AFECTIVO, PERCEPTIVO. Con esto pretendemos incidir en aquellos factores que cada individuo aporta como sistema individual con un potencial diferencial de adaptación. Hay detrás de cada persona un núcleo básico para expresar un desajuste mental (neurosis, psicosis, etc.) y un umbral distinto para patologizar las relaciones con su entorno.

Es frecuente encontrarse con personas autoconflictivas o habitualmente conflictivas. Lo normal es que ante una crisis las personalidades más lábiles "salten" antes, e incluso, sin razones suficientemente objetivas, den respuesta patológicas. Esto justifica en cierto modo el uso de pruebas clínicas para la selección de candidatos para puestos delicados, una buena selección evita no solo el fracaso de la organización sino el fracaso del propio individuo.

El esbozo taxonómico que hemos planteado en relación con las causas de inadaptación al sistema requiere algunas matizaciones. La primera es que frecuentemente las causas no se presentan fácilmente identificables sino que suelen estar combinadas. Y la segunda, que la gravedad de los efectos psicológicos u organizacionales de la inadaptación es difícilmente predecible, es decir, la causa no tiene para nosotros, en principio, un valor predictivo. Respecto a los efectos que la disfuncionalidad de la inadaptación tiene sobre todo el sistema cultural y su eficacia, cabe desde autoaniquilación del sistema (quiebra, etc) hasta todo tipo de psicopatologías, efectos del estrés laboral (Groen, 1.977 pp, 73-107) accidentabilidad, etc, pasando por las diversas tipologías de conflictos sociales; paros, huelgas, etc.

9. METODOLOGIA

Son muchos los estudios y hallazgos en Psicología, según Serpell, que como mucho sólo pueden considerarse válidos para determinadas poblaciones americanas o determinados colectivos de Europa Occidental (Serpell, 1.981). Algo similar podríamos predicar en relación con los estudios sobre Psicología del Trabajo, siguiendo el discurso de Serpell. Precisamente este es uno de los puntos de partida del modelo tecnocultural, con la salvedad de que el descender a nivel de comunidad laboral, se intensifica la relevancia de los factores locales, provinciales o regionales.

Este planteamiento exigen un esfuerzo metodológico y, por esta razón el MTC, para poder interpretar el fenómeno de la conducta del hombre en el trabajo, integra de un lado elementos antropológicos y de otro elementos psicológicos. Se trata pues de estudiar y analizar de forma bien definida por un lado hasta donde llega lo cultural, para luego poder explicar con mayor precisión qué parte de la conducta laboral está mediatizada por lo cultural y qué parte obedece a factores de otra índole. Nuestro punto de partida es que lo cultural y lo individual se cruzan e interactúan si bien asignamos a lo cultural una considerable influencia en lo individual y especialmente en el plano de la conducta o de lo psicológico. Retomanos a White, quien sostiene que todo individuo de la especie humana nace en medio ambiente cultural que también es un medio natural. Y la cultura dentro de la cual ha nacido es algo que le rodea y condiciona (White, 1.981, pág. 128).

La empresa u organización cualesquiera es un lugar en el que el individuo invierte más de la tercera parte de su vida y las conductas laborales deber ser explicadas también desde las culturas de las correspondientes organizaciones. Todo esto se concretiza en la necesidad metodológica de conectar lo cultural con lo psicológico. Por tanto desde la perspectiva del MTC todo estudio o diseño tecnocultural aplicado deberá desarrollarse en dos momentos diferenciados: el estudio del aspecto cultural y la proyección sobre el aspecto psicológico, ya sea este individual, grupal o colectivo. El primer momento permite acotar e interpretar los aspectos tecnológicos, sociológicos e ideológicos, y el segundo momento estudiará los aspectos psicológicos introduciendo para su valoración la incidencia de los factores culturales. Se trata de avanzar desde lo general hasta lo particular, del todo hacia la parte.

La diferente sustancialidad de lo cultural respecto a lo psicológico, implica el respeto de las metodologías específicas de cada ciencia. Así, para el estudio de lo cultural recurrimos a técnicas antropológicas y para el estudio de lo psicológico a sus técnicas específicas.

El conocimiento integral del problema viene definido en el MTC por las coordenadas del sistema cultural y del sistema individual que se dan en el marco de la empresa como sistema (ver figura número 12) bajo la forma concreta de la conducta laboral. El desdoblamiento, no exento de interconexión de los planos metodológicos, creemos en principio que es operacional y no está en contradicción con los presupuestos teóricos del MTC que simplemente pretende explicar propios de la psicología del trabajo, en conexión con los problemas ideológicos sociológicos y tecnológicos en las organizaciones.

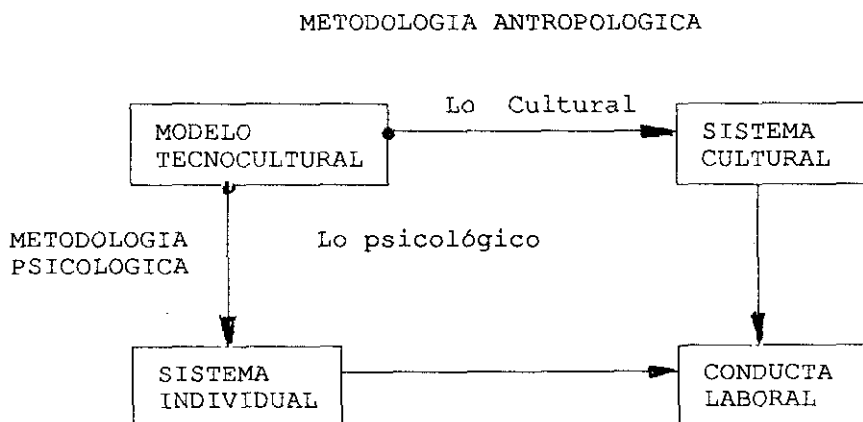


FIG. N°14

El instrumento de medida para cuantificar ansiedad, inteligencia o razonamiento verbal podrá ser el mismo tanto para explorar estos rasgos en una comunidad laboral como una comunidad de pensionistas y las posibles adecuaciones no afectarían a la esencia de la metodología psicológica que en sí misma ya prevé ciertas adaptaciones, formas paralelas, etc... De igual manera ciertas interpretaciones psicológicas de lo cultural seguirán siendo válidas aunque no estén referidas a la conducta laboral.

Ahora bien, el modelo tecnocultural como modelo de evaluación organizacional exige que los datos referidos a la cultura y a los individuos individuos sean interpretados desde una óptica integral que permita definir planes y acciones de intervención en la empresa operacionales y racionales. Todavía es prematuro plantear técnicas psicoantropológicas

o metodologías unificadas como síntesis de ambos enfoques, lo que no debe presuponer que si el MTC llegase a tener un amplio desarrollo, no se puedan desarrollar en un futuro, cosa deseable de por sí.

Pero si este modelo no surge, por ahora, con una única metodología integrada para el psicólogo del trabajo, la sensibilización y familiarización con las técnicas antropológicas, no solo habrán de resultar asequibles por la afinidad existente entre ambas ciencias, sino que supondrá un importante enriquecimiento técnico y profesional. En otras palabras, lo no integrable en la teoría puede ser integrado en la práctica por el profesional, lo que supone un avance unificador.

9.1 El Grupo Cultural

Si bien no se ha llegado aún, no se tiene porqué llegar, a una metodología específica para el MTC, si existen ciertas aproximaciones para que se de dicho paso: el concepto de grupo cultural puede servir de ejemplo. El grupo como unidad de estudio y de investigación ha sido objeto de la ciencia psicológica, de la sociológica, de la ecológica, de la demográfica y también de la antropológica. Pero tal vez y en los términos que aquí se pretende plantear no se haya abordado aún.

Resultaría ocioso realizar aquí una extensa revisión bibliográfica de qué es un grupo humano, sus clasificaciones, características, por esta razón vamos simplemente a tratar de exponer que es para nosotros un grupo cultural (GC) desde nuestra perspectiva tecnocultural.

En primer lugar, el G.C. es una unidad de socialización o de endoculturización en el seno de una organización o comunidad laboral. Su importancia radica en la capacidad socializadora con una incidencia individual importante (Rocher, G, 1.973, pág. 160). Una segunda característica es la de sus límites e intereses comunes. Un grupo cultural es algo más abierto que un grupo psicológico (unido por vínculos afectivos), por esta razón tiene cierta semejanza con el cuasi-grupo de Ginsberg, es decir, una entidad sin estructura reconocible, pero cuyos miembros tienen en común unos ciertos intereses o formas de

comportamiento que podrían inducirles en cualquier momento a configurarse como grupos definidos (Wolf, y otros, 1.980, pág. 108). En relación con esta característica, en una investigación realizada por el autor del presente trabajo en una comunidad industrial, se detectó la existencia de un grupo de profesionales que en cierta medida constituían un grupo cultural y reunían en buena parte los requisitos ahora expuestos, aunque no estaban estructurados como grupo, pero sí como miembros de la comunidad laboral, lo que repercutía en el conjunto dando cierto grado de estructuración (Pérez Velasco, 1.985,c). Por tanto el término estructuración debe ser contemplado con flexibilidad, si bien en nuestra opinión todo individuo en un sistema cultural ocupa una posición social a nivel macrosocial que se proyecta en lo microsocioal.

Una tercera característica del G.C. es la de poder ser descompuesto en grupos de menor tamaño, reuniendo las dos características anteriores, lo que recuerda a la definición de grupo ecológico tal como lo entiende la ecología humana, o sea, el conjunto de grupos implicados en asegurar la existencia de cada uno de ellos (Hardesty, 1.979, pág. 13). Es decir, una interdependencia que garantiza la existencia del colectivo cultural como conjunto. Por así decirlo, en una empresa, los distintos grupos que la integran son, en este sentido, grupos ecológicos. La cuarta característica del G.C. es la de ser un grupo no sólo socializador o transmisor de cultura, sino creador y generador de nuevos rasgos culturales ya sea por presión ideológica, social o tecnológicas.

Finalmente, el G.C. es para el modelo transcultural, la unidad fundamental de estudio, tanto de los aspectos psicológicos grupales como individuales, como de los aspectos sociales, etc. Así, el MTC se operativiza a través de la descomposición del colectivo humano de una comunidad laboral en grupos culturales de diversos tamaños, pudiendo existir estudios de la comunidad como un solo G.C. e ir posteriormente descomponiendo el sistema social en G.G.C.C. menores con el fin de poder realizar estudios comparados.

Si resumimos las anteriores características, el G.C. se perfilaría por los siguientes rasgos:

- **CULTURAL:** Unidad socializadora. Creadora, transmisora y mantenedora de rasgos culturales propios y con incidencias individual.

- **ECOLOGICO:** Vínculo a otros GG.CC. con los cuales interactúan con el fin de garantizar su supervivencia propia y la de la comunidad como conjunto.
- **INTEGRADO:** Los miembros tienen interés comunes aunque estos sean necesariamente conscientes de ello. No es necesariamente la existencia de vínculos afectivos.
- **ABIERTO:** No tienen por que ser un grupo con una densa estructuración, tanto social como funcional, ya que lo que le caracteriza es generar cultura más que integrar y cristalizar relaciones interpersonales.
- **OPERATIVO:** Puede ser descompuesto o incrementado por agregación siempre y cuando reúna los requisitos de ser cultural y ecológico. Por tanto el límite máximo será el de la comunidad objeto de estudio, y el tamaño mínimo no existe un principio.

9.2 Las técnicas psicológicas.

El MTC recurre a las técnicas psicológicas para el estudio de variables psicológicas específicas, tanto a nivel individual como grupal, a partir del marco definido por el grupo cultural. El psicólogo del trabajo podrá utilizar las mismas herramientas o técnicas propias de la psicología para desarrollar su trabajo, sin límite alguno excepto el derivado del aspecto concreto a estudiar. En este sentido, el MTC no es restrictivo con las posibilidades metodológicas y técnicas de la Psicología, e incluso las diversas tendencias o escuelas psicológicas con sus diferentes enfoques, pueden ser fecundados si se aproximan al estudio de las comunidades laborales como sistemas culturales que es el espíritu del MTC.

Seguidamente realizaremos una sucinta descripción de las técnicas que más frecuentemente se usan en la psicología del trabajo, aplicables por supuesto a cualquier grupo cultural o individuo:

a) Psicometría

O el recurso a los tests psicométricos para valorar y diagnosticar inteligencia, aptitudes, personales, actitudes, interesantes, etc. Bien en aplicaciones longitudinales o transversales, o a colectivo aislados; es una técnica bastante sólida y rigurosa.

b) Pruebas proyectivas

Todo tipo de técnicas proyectivas aplicables no sólo al ámbito de la personalidad normal o anormal, sino a aspectos tan concretos como motivación, creatividad, tipo cognitivo, etc.

c) Dinámica de grupos

A través de los grupos, como unidad de trabajo, para poder diagnosticar problemáticas, dinámicas, interacciones, etc, sobre todo la base de que un microgrupo es una parte relativamente significativa de un grupo cultural y que éste puede ser analizado en profundidad como sistema afectivo, unidad liderada.

d) Encuestas, cuestionarios o escalas

Para realizar medidas de estados de opinión, clima social, valorar determinadas situaciones individuales o grupales, medidas sociométricas, o cualquier otra variable psicológica que requiere de un tratamiento matemático-estadístico, que permita realizar cualquier tipo de comparación entre poblaciones.

e) Entrevistas

Tanto individuales como colectivas, abiertas o estructuradas, que permiten recoger una información valiosísima y de primera mano, con vistas a poder realizar contrastaciones, acumular información verbal o gestual, etc.

f) Grupos Experimentales

Mediante la definición de un riguroso y pormenorizado plan experimental, definir variables dependientes y experimentales con el fin de conocer las reacciones de los grupos ante las innovaciones, cambio de roles, etc, que al ser posteriormente contrastadas con los grupos de control, permite avanzar en la definición de estrategias de intervención.

En fin, éstas y otras técnicas pueden tener cabida, si bien las técnicas aquí resumidas constituyen el grueso de las usadas habitualmente por los psicológicos en las empresas (Rusell, 1.976, pág. 29-74).

9.3 Las técnicas antropológicas

Menos conocidas para el psicólogo del trabajo pero con una considerable coincidencia con las técnicas antropológicas. En este caso, junto con el anterior, también haremos una presentación somera del conjunto de técnicas antropológicas cuya característica principal, dado el carácter del objeto del estudio, es el mayor contacto, profundidad e intimidad, tanto de las técnicas como de los temas a tratar (Maestre, 1.976, pág. 23). Esta razón por la cual predomina más los modelos mecánicos en Antropología que los modelos estadísticos.

a) La observación participante

Consiste en la participación activa del investigador en la vida sociocultural de la comunidad, observando las actividades cotidianas y obteniendo una visión desde dentro de la situación. Es decir, tener una comprensión de las razones y el significado psicológico y social de las costumbres, practicar, valores, etc... Hay que hacer notar que esta técnica es bastante compleja, debido a las posibles deformaciones que el propio observador puede introducir y contra las cuales debe actuar sistemáticamente (Maestre, 1.976, págs. 29-69).

b) El recurso al informante

A veces el propio investigador no puede tener acceso directo a la comunidad en algunos de sus aspectos, en tales casos conviene elegir informantes, personas de la propia cultura con las que el investigador pueda establecer contacto para recogerla información deseada. Se recomienda el recurso a más de un informante con el fin de neutralizar el sesgo que toda persona puede aportar, aún cuando se trate de simples descripciones.

c) Técnicas tradicionales

Además, se suelen usar tradicionalmente por los antropólogos: las notas de campo, la confección de mapas y censos, los estudios genealógicos, las biografías, los estudios de casos, la fotografía, etc... además de las encuestas y cuestionarios que ya vimos en las técnicas psicológicas.

En definitiva, se recurriría según nuestro modelo, a las técnicas habituales de la antropología, adaptadas a la realidad concreta del campo de estudio en cuestión. El hecho innovador, en este caso, es la introducción de la metodología antropológica en el marco empresarial, hecho en sí mismo fecundo, si bien algo similar se viene haciendo ya por diversos profesionales de las ciencias sociales, aunque a veces con otros nombres y otras perspectivas.

Quizás la aportación más importante de este modelo psicoantropológico no esté en las técnicas a las que recurre su metodología para la recogida de datos, que son las técnicas clásicas de la psicología y la antropología, sino en cómo se disponen, analizan y evalúan dichos datos, es decir, en el punto de vista que se trata de incorporar y que le hemos abordado en dos formulaciones distintas: la hermenéutica integral y la presión cultural que establece expectativas de roles diferenciados. Así pues, al aproximarse a la problemática de la cultura en una organización, tendremos que adoptar previamente una posición un tanto materialista de entrada, para poder interpretar la resultante diferencia en los individuos como salida. Recordemos que ser

materialistas, en nuestro caso, supone reconocer la predominancia de lo tecnológico y lo ambiental en el sistema cultural, frente a otros factores.

10. CONSIDERACIONES FINALES

El modelo tecnocultural ha supuesto un importante esfuerzo teorizador con el fin de diseñar un modelo de evaluación organizacional, cuyos antecedentes se encuentran en el interés de su autor por integrar lo psicológico y lo antropológico, y aplicarlos al conocimiento de las organizaciones. El antecedente bibliográfico de este modelo se encontraría en un trabajo de antropología titulado "Aldea Nueva: un estudio de Antropología Industrial" (Pérez Velasco, 1.981). A partir del anterior estudio, la necesidad de diseñar un modelo que permitiese acceder al conocimiento de las culturas de las organizaciones se hizo cada vez más patente al abordar el fenómeno del cambio tecnológico (Pérez Velasco, 1.982), así hasta conseguir su plasmación tal y como en este sentido se ofrece. Nuestro modelo tecnocultural (MTC) no es un modelo acabado, sino que respetando sus líneas básicas de tres subsistemas integrados, puede enriquecer y adaptar su contenido según las exigencias metodológicas y de otra índole que pudiera surgir.

Finalmente, nos gustaría realizar las siguientes consideraciones a propósito del modelo que nos ocupa:

- 1ª El MTC puede ser aplicado a cualquier empresa o comunidad laboral (Hospital, Cooperativa, Complejo Minero, Empresa Industrial, Sociedad de Seguros, Instituciones Administrativas, etc...) siempre y cuando tenga la complejidad, tamaño e historia que hayan permitido la existencia de un sustrato cultural propio. No es aplicable a una tienda de ultramarinos, pero si a una red de alimentación, por ejemplo. Al final no es tanto un problema de tamaños como de estilos de gestión y de acción.
- 2ª El MTC contempla el hecho de que no es igual la presión o el efecto socializador de un grupo cultural sobre un niño que sobre un adulto, siempre más definido, moldeado por otros grupos y sujetos a múltiples dependencias. De ahí que el factor antigüedad e historia de la comunidad sea tan relevante. De cualquier forma, a veces los sistemas culturales tal como aquí se contemplan se pueden compartir por empresas del mismo sector, ramo o localidad. En definitiva: siempre hay detrás una cultura.

- 3ª La extrapolación del modelo cultural de White a lo organizacional, debe entenderse que ha supuesto ciertas redefiniciones e incluso innovaciones que sólo investigaciones sucesivas pueden poner en evidencia pero que nosotros intuimos, que de hecho han permitido crear un modelo nuevo y en cierto sentido original.
- 4ª Su marco teórico busca defender y obtener dimensiones de conjunto, integradas, para poder tener una dimensión globalizadora de cada comunidad. Por esta razón se inspira en la psicología del trabajo y la psicología transcultural, e implícitamente supone entrar en la dialéctica entre la cultura y personalidad. Desde el punto de vista de lo antropológico oscila entre el enfoque cultural evolucionista de White (Rossi y O'Higgins, 1.981, pág. 111) y la antropología cultural. Tiene también ciertas concomitancias con el materialismo cultural de Marvin Harris (1.982).
- 5ª Quizás el aspecto más relevante del modelo es la acentuación de la importancia que lo material (tecnología, habitat, recursos materiales, organización, sistema de trabajo, etc...) tiene en lo conductual. Sin rechazar la existencia de cultura simbólica influyente, ponemos en primer plano la importancia de lo material, lo tecnológico, es decir, lo que en términos empresariales se traduce a: competitividad, supervivencia, adaptación tecnológica y rentabilidad social, como resultantes de la precisión apremiante del entorno predominante material, (mercado, prestación de servicios, etc.) donde lo filosófico queda relegado a un segundo plano. Esta es la razón de su fondo "materialista", sin llegar a un extremo determinista.
- 6ª La denominación de tecnocultural, procede de la influencia que lo cultura tiene en la conducta laboral individual o colectiva y de la relevancia que lo tecnológico tienen sobre el total del sistema. Lo tecnocultural lejos de minimizar los aspectos humanos de la empresa, trata de interpretar lo humano como objeto principal, pero desde la clave en cierto marco materialista, que supone evaluar para poder después manipular y neutralizar el alud que lo tecnológico supone para los sistemas productivos. Conocida la clave tecnológica, conocida su importancia real, y en cierto modo sobredimensionada, definir estrategias y programas de corrección que conduzcan a una mayor humanización en las empresas, sin que por ello haya de sacrificarse el aspecto positivo de lo tecnológico: facilitar la vida a la humanidad.

- 7^a El MTC podría ser un modelo perfectamente válido, por ejemplo, para abordar con rigor el consabido enfrentamiento o polémica abierta entre los defensores del modelo japonés y los defensores lo local. Un estudio comparado entre las comunidades laborales occidentales y las orientales (Japón, Taiwan, Hong-Kong, etc) aportarían luz a las limitaciones de la importación de modelos de gestión empresariales, ya que en definitiva estamos importando cultura.
- 8^a Respecto al modelo sociotécnico, creemos que el MTC supone contar con una metodología más específica, la antropología y agragar lo ideológico como hecho relevante (aunque no el dominante).
- 9^a Por supuesto, que el MTC admite que lo económico, lo comercial, y otro tipo de aspectos sea analizado en relación interdisciplinar. El MTC es una fórmula que combina lo psicológico con el microantropológico o si se prefiere lo microsociológico, aunque este último término nos parece más restrictivo. No obstante, el MTC puede aplicarse tanto a macro como a microcomunidades, siempre y cuando se asuma su complejidad a nivel tecnológico, principalmente. En esencia, el modelo cultural que comparte el MTC no tuvo origen en las empresas y para las empresas. El MTC es precisamente una readaptación, pero no una "traición".

Finalmente, y en defensa precisamente del modelo que presentamos, creemos que el enfoque tecnocultural como herramienta especialmente adaptada para su aplicación a las organizaciones, sintoniza con la problemática real del mundo empresarial, en momentos de crisis económica y social, donde el paro, la innovación y reconversión tecnológica e industrial son el principal desafío a que se encuentran sometidas las sociedades llamadas desarrolladas, necesitadas del apoyo científico, tanto de las ciencias físicas como sociales. Hay, en el sentido epistemológico de la palabra, un sentido de la oportunidad entre el "paradigma", el "objeto" y su "entorno", que no se debe menospreciar en nuestro modelo.

II. LOS VALORES, INTRODUCCION AL TEMA

INDICE

1. INTRODUCCION
2. EL CONCEPTO DE VALOR
3. CARACTERISTICA DE VALORES
4. DISTINCION ENTRE VALORES, ACTITUDES, INTERESES Y NECESIDADES
5. ESTUDIOS SOBRE VALORES
6. ¿TIENEN LOS VALORES SU ORIGEN GENETICO?
7. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCION GENERAL AL TEMA

Dentro de nuestro estudio, se pretende conectar dos conceptos importantes: cultura organizacional y valores en el trabajo. Como se vio en el capítulo anterior, los valores son una parte de la cultura simbólica o la cultura no material. Ello significa que los valores se enmarcan en una de las vertientes más abstractas, más "mentalistas" y menos tangibles de la cultura. Pero esta intangibilidad, esta dificultad añadida en su detección, evaluación y tratamiento en general de los valores, supone un acicate adicional que acentúa su interés por nuestra parte.

El tema de los valores humanos y la búsqueda de los determinantes cognitivos del comportamiento ha tenido históricamente, desde principios de siglo, un espacio en la Psicología General y Social y será en la década de los años 60 cuando empieza a cobrar importancia y consideración indudables. A todo ello contribuyó decisivamente, por una parte, el auge del paradigma cognitivista y sus implicaciones en el ámbito de la motivación social. Por otra, la aportación de Milton Rokeach y sus colaboradores, creando una perspectiva que posibilitó no sólo el estudio científico de la cuestión, sino también su inserción teórica dentro del ámbito de la Psicología Social cognitiva, demostrando la relación que los valores tienen con las actitudes y la conducta (Serrano Martínez, 1.984, pág. 9).

Posiblemente fue Spranger quien introdujo el tema en la Psicología cuando realizó en 1.928 la distinción de dos tipos de hombre en función del predominio de uno u otro valor de globalidad en la conducta de los individuos. A saber: teórico, económico, estético, social, político y religioso. Pero de lo que no cabe duda es del impulso que Allport y Vernon dieron a la temática de los valores mediante la construcción de un cuestionario cuyas preguntas posibilitaban clasificar a las personas de acuerdo con sus sistema de valores.

A mediados de los años 50, Kluckhohn con sus "orientaciones valorativas" y Morris con el "estilo de vida" introdujeron la perspectiva antropológica conectando valores y cultura.

En 1.962 Brodgen publica un estudio que con ayuda del análisis factorial llegó a sintetizar el test de Allport-Vernon en un solo factor con dos elementos polares: Idealismo frente a Pragmatismo y en 1.964, Eysenck apoyándose en estos estudios consigue hacer operativos los factores de su modelo R-T (radicalismo y dureza mental) lo que ya suponía poner en conexión la Psicología de los Valores con dimensiones infradeterminantes de las actitudes políticas básicas (Serrano Martínez, 1.984, pág. 10-11).

Pero como vimos en párrafos anteriores, fueron los trabajos de Rokeach los que dieron el giro decisivo y el cambio novedoso que ha supuesto poder afrontar la problemática psicológica de los valores desde nuevas y más fecundas perspectivas.

En éste capítulo pasaremos revista a los aspectos generales de los valores, para abordar posteriormente en los capítulos siguientes y desde una visión más monográfica, el tema de los valores y el trabajo.

2. EL CONCEPTO DE VALOR

En nuestra revisión bibliográfica hemos recogido un conjunto de conceptos sobre la acepción o término valor que exponemos a continuación y que posteriormente será objeto de nuestro comentario. Los conceptos que seguidamente reproducimos por su diversidad consideramos que son un exponente bastante fidedigno de la coincidencia o controversia que ya en si mismo el término valor podría suscitar. Las acepciones se presentan ateniéndonos al orden cronológico de la referencia bibliográfica lo que en cierta forma implica una aproximación a la evolución que el concepto haya podido tener.

- 1ª. **(Thomas y Znaniecki, 1.915):** Un valor es "cualquier dato que tenga un contenido empírico accesible a los miembros de un grupo social y un significado en relación con el cual es o puede ser objeto de actividad".
- 2ª. **(Krech Crutchfield y Ballchey, 1.926):** Valores son: "creencias acerca de lo que es bueno o deseable y lo que es malo o indeseable. Los valores reflejan la cultura de una sociedad y se hallan ampliamente compartidos por los miembros de una cultura. Si el individuo acepta un valor, termina convirtiéndose en un objetivo".
- 3ª. **(Kluckhohn, 1.951, pág. 395):** Un valor es una concepción de lo deseable y no algo meramente deseado. Esta concepción de lo deseable influye en la selección de una serie de modos, medios y fines de conducta, que finalmente, tras un análisis más profundo, representa una definible preferencia de algo entre algo más. Este algo es un específico modo de conducta o estado final de existencia. El algo más es una forma de conducta opuesta o diferente.
- 4ª. **(Ralph Barton Perry, 1.954):** Un valor es cualquier objeto de interés y los dos términos, valores e intereses, son conceptos idénticos.
- 5ª. **(Allport, 1.961, pág. 454):** "Un valor es una creencia sobre la que el individuo actúa preferentemente".

- 6ª. (Jacok y Flink, 1.962):** "Los valores son modelos normativos por medio de los cuales los seres humanos resultan influenciados en sus elecciones entre los cursos alternativos de acción que perciben".
- 7ª. (Cooper y Mc Gaugh, 1.966):** Un valor es "una actitud que es denominada por la interpretación individual de la importancia para el individuo del objeto estimular a la luz de sus metas".
- 8ª. (Jones y Gerard, 1.967):** Un valor es cualquier estado u objetivo específico por el cual el individuo lucha, o al que busca, enaltece, elige, consume voluntariamente o para cuya adquisición incurre en gastos, (eso) es un valor positivo..... Los valores mueven a las personas, la empujan por todo su medio ambiente porque definen las partes de este que resultan atractivos o repelentes para ella.... El valor expresa una relación entre los sentimientos de una persona y determinadas categorías cognoscitivas. (Citado por G. Rocher, 1.973).
- 9ª. (Hollander, 1.968):** Un valor es un "componente nuclear de una constelación actitudinal que orienta la conducta, en el largo plazo, hacia ciertas metas con preferencia a otras".
- 10ª. (Rokeach, 1.973, pág. 5):** Un valor es una creencia duradera (en el tiempo) según el cual un específico modo de conducta o de estado final de existencia es personalmente o socialmente preferible a otro modo de conducta o estado final de existencia opuesto o distinto.
- 11ª. (Senger, 1.971, pág. 416):** Un valor es una pluralidad de direcciones vitales interactuantes, o una estructura de valores. Una estructura de valores puede ser definida como una jerarquía de competencias, direcciones vitales básicas que actúan como un conjunto de criterios de las conductas psicológica.
- 12ª. (Guy Rocher, 1.973, pág. 70):** Un valor es una manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor.

- 13ª. (Minton y Schneider, 1.980, pág. 348): "Los valores se refieren a los fines u objetivos que la gente se esfuerza por alcanzar en orden a satisfacer una necesidad.
- 14ª. (Schein, 1.988, pág. 31): "En cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja, en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que **debe ser** a diferencia de lo que es".
- 15ª. (Romero-García, O. 1.989): Los valores personales son representaciones cognitivas (creencias) relacionadas con la satisfacción de necesidades biológicas básicas, la exigencia de relaciones interpersonales altruistas y los requerimientos institucionales que garantizan la supervivencia de la especie.

Estas quince definiciones recogen suficientemente las diversas aproximaciones, que han existido, a la temática de los valores. Desde la relativa ambigüedad de Thomas y Znaniecki, pasando por la perspectiva antropológica de Kluckhohn, hasta llegar a las definiciones de la esfera sociológica de Jones y Gerard así como la de Guy Rocher. Aunque desde nuestra óptica, quizás la definición que más nos satisface es la de Rokeach, no por ello, otras definiciones resultan desmerecedoras.

Hay también, en la mayoría de ellos, una convergencia y coincidencia en tres dimensiones sobresalientes a tener en cuenta al revisar que es un valor. Estas tres dimensiones, que serán objeto de especial atención, en el punto siguiente, se refieren al carácter motivacional, finalista o teleológico, y finalmente la dimensión cognitivista. Precisamente y ateniéndonos a esta tercera característica puede resultar oportuno hacer una reflexión sobre la "ubicación mental" de los valores. Según Guy Rocher (1.973, pág. 69) en la exploración e investigación sobre la acción social, el análisis de los modelos sociales y sus sanciones así como los valores sociales, todos ellos quedarían situados en un "primer nivel de abstracción". Esto vendría a decir que un espectador social puede efectivamente inducir la existencia de modelos y de roles a partir de la observación correcta de la conducta de determinados sujetos o grupos. Pero los modelos así como los roles que la inducción revela pueden ser considerados a la vez como la manifestación, la expresión, el símbolo de lo que Georges Gurtvich denomina "un plano más profundo" en la conciencia de las personas y de la realidad social.

Ese plano más profundo representa entonces un segundo nivel de abstracción "ya que se encuentra más o menos distante de las normas y de los roles, a cuyo acceso se llega generalmente pasando por las normas que son su expresión simbólica". Pues bien, a este plano más profundo correspondiente a ese segundo nivel de abstracción Guy Rocher denomina el universo de los valores.

Continuando con el aspecto cognitivista o mentalista parece razonablemente defendible que un valor es, ante todo, una imagen mental, una creencia, un constructo psicológico ubicado en un segundo nivel de abstracción que define una forma de conducta ideal, deseable, óptima en oposición a otras formas de conductas socialmente no ideales, rechazables o desatinadas. Esta cognición de lo "que debiera ser" en oposición a lo "que es", vendría referenciada por el universo simbólico, por la cultura o subcultura de pertenencia, entrando en cuestión el tema de la relatividad cultural de los valores sociales. En otras palabras, existe una dificultad patente en asumir que unos pocos valores puedan explicar una jerarquía o sistema de valores universales, intercambiables entre las diversas culturas y civilizaciones que constituyen la humanidad. Este repertorio, de existir, no ayudaría a explicar la diversidad cultural y estaría posiblemente más en relación con las características zoológicas de la especie que son la riqueza y pluralismo cultural del hombre.

Ahora bien, volviendo a los conceptos antes reproducidos, el concepto de valor nos lleva necesariamente a una reflexión sobre su dimensión teleológica: ¿Hacia dónde se orienta el valor?. ¿Cómo es lo deseable en oposición a lo real?. Rockeach (1.973, pág. 8) habla de valores instrumentales y valores terminales. Los valores instrumentales definirían la forma idónea de conducirse en el día a día en tanto que los valores instrumentales se referirían al estado final de existencia deseable. Los instrumentales regularían la conducta en términos de cómo manejarse en el marco de los medios y los terminales darían la réplica de cual es el objetivo final socialmente deseable de cualquier conducta. En su sentido más puro, los valores están dotados de un espíritu de finalidad, es decir teleológico, que serían en cierta forma, los objetivos vitales que el sujeto internaliza y asume a través de los valores dando así un sentido social a su existencia.

La diferenciación entre el cómo (instrumentalidad) y hacia donde (finalidad) es un aspecto esencial de cualquier valor porque permite dar reglas al "juego social" y combatir en la medida de lo posible la armonía social, llevándonos a un concepto distinto pero vinculado a todo lo anterior: el estilo de vida de Charles Morris (1.956). Este antropólogo planteaba doce estilos de vida que definían, en base a su evolución, diferentes sistemas de valores así como una abierta combinación cultural con respuestas u opciones diferenciadas. También Florence Kluckhohn (1.956), con el fin de diferenciar y clasificar la diversidad cultural a través de los valores, planteó las orientaciones valorativas.

Estas orientaciones valorativas de Kluckhohn se basaban en responder a cinco problemas: concepción de la naturaleza humana, relación del hombre con la naturaleza, orientación temporal, tipo de personalidad valorada y tipo de relación social preferida. Considerando las alternativas a cada uno de estos problemas llegaban a definirse 2.688 patrones diferentes que podrían generarse a través de las cinco orientaciones valorativas, y sus combinaciones respectivas.

3. CARACTERISTICAS DE LOS VALORES

En el apartado anterior se ha pasado revista a diferentes conceptos de valores, sus definiciones y aspectos globales a tener en cuenta. En este apartado remarcaremos aquellos aspectos más destacados y singulares de los valores. La labor recopiladora y clasificadora de Rokeach (1.973, pág. 5 y 55) nos ha resultado especialmente útil a la hora de abordar este apartado.

UN VALOR ES DURADERO

Si los valores fuesen completamente estables, el cambio individual y social serían verdaderamente imposibles. Pero si los valores fuesen completamente inestables, la continuidad y coherencia de la personalidad y de la sociedad serían también imposibles. Cualquier concepción de los valores para ser fructífera, tiene que combinar el carácter de duradero así como el de estar abierto a cambios.

Rokeach sugiere que el carácter de duradero surge en los valores a través del proceso de aprendizaje. Desde que el momento en que el niño aprende a manejarse con los valores, estos le son enseñados de forma aislada uno de otros, y siempre desde el principio del todo o nada. No se le enseña que es deseable que sea un poco honesto y un poco lógico, sino que se trata de que internalice los valores en su totalidad.

Los procesos de maduración y la experiencia del sujeto harán lo demás. Así, los valores se jerarquizarán en un proceso de internalización y maduración interna y darán para cada individuo la combinación idiosincrásica donde durabilidad y flexibilidad se combinan en complejas y curiosas ecuaciones individuales.

UN VALOR ES UNA CREENCIA

Efectivamente, un valor es una creencia pero no toda creencia es un valor. Rokeach distingue tres tipos de creencias: descriptiva o existencial (creer que algo es verdadero o falso); evaluativa (donde la creencia se evalúa en buena o mala) y finalmente las

prescriptivas, es decir creencias donde los medios y los fines de una acción, son deseables o no deseables. En este punto Rokeach y Allport coinciden plenamente al enjuiciar que tipo de creencia es un valor. (Rokeach, 1.973, pág. 7 y Allport 1.961, pág. 454).

Pero los valores, como todas las creencias, tienen componentes afectivos, cognitivos y conductuales:

- a) Un valor es una cognición acerca de lo deseable.
- b) Un valor es afecto en el sentido de que puede despertar emociones a favor o en contra, de aprobación o desaprobación.
- c) Un valor tiene un componente conductual en el sentido de que mueve a la acción cuando es activado.

Estas tres dimensiones del valor en tanto que es una creencia, constituyen el aspecto central de los valores en dos dimensiones: como desencadenantes de conductas y como punto de apoyo para su identificación por el propio sujeto o por un observador con vistas a su posterior medida.

UN VALOR ESTA REFERIDO A UN MODO DE CONDUCTA

Un breve repaso a las definiciones del punto 2 de éste capítulo, nos llevará inmediatamente a la conclusión de que un valor es o se refiere a:

UN VALOR ES ...

- ..."Una conducta socialmente preferible a otra...." (Rokeach).
- ..."un específico modo de conducta..." (kluckhohn).
- ..."un conjunto de criterios de conducta..." (Senger).
- ..."lo que debe ser..." (Schein).
- ..."el individuo actúa preferentemente..." (Allport).
- ..."una manera de ser o de obrar... deseable..." (G. Rocher).

Ya explícitamente el valor está referido a un modo de conducta deseable o preferible a otra conducta, es decir una invitación a la elección de unos medios en vez de otros, de unas opciones en lugar de otras. Esta preferibilidad por un determinado modo de conducta, condujo a Rokeach a desarrollar una serie de valores, dieciocho, que él llamó instrumentales y que a continuación se describen (Rokeach, 1.973, pág. 8):

VALORES INSTRUMENTALES DE ROKEACH

- . SER AMBICIOSO (Querer conseguir muchas cosas).
- . SER LIBERAL (Ser comprensivo con todo el mundo).
- . SER CAPAZ (Velar para hacer muchas cosas, ser competente).
- . SER ALEGRE (Estar contento).
- . SER LIMPIO (Ser aseado).
- . SER VALIENTE (Tener fuerza para realizar lo que quieras).
- . SER CAPAZ DE PERDONAR A LOS DEMAS.
- . SER SERVICIAL (Ayudar a otros cuando lo necesiten).
- . SER HONESTO (Ser sincero, decir siempre la verdad).
- . SER IMAGINATIVO (Crear e imaginar cosas nuevas).
- . SER INDEPENDIENTE (Valerte por ti mismo sin necesidad de los demás).
- . SER INTELECTUAL (Ser inteligente, reflexivo).
- . SER LOGICO (Saber razonar).
- . SER CARIÑOSO (Ser tierno, afectivo).
- . SER OBEDIENTE (Respetar ordenes).
- . SER EDUCADO (Tener buenas costumbres y modales, ser cortés).
- . SER RESPONSABLE (Ser serio, formal).
- . SER CONTROLADO (Autodominarse, no tener arrebatos).

La traducción pertenece a Ortiz y Abad (1.985).

Según su autor, estos dieciocho valores instrumentales podrían dividirse en dos, valores morales interpersonales y valores de competencias intrapersonales. Los morales serían aquellos cuya transgresión generaría culpabilidad y los de competencia conllevarían, de

no ser respetados por los individuos cuando su cultura los reclama, una respuesta de vergüenza o incompetencia. De esta forma, según cada jerarquía social dominante, podría hablarse de culturas de la culpabilidad o culturas de la vergüenza, todo ello en función de que predominen los valores de competencia o los morales respectivamente.

UN VALOR BUSCA UN ESTADO FINAL, UNA FINALIDAD

Si recuperamos de nuevo las definiciones manejadas en el punto 2 de éste capítulo y extraemos de ellas párrafos en relación con el epígrafe, encontraríamos lo siguiente:

UN VALOR ES...

- ..."un estado final de existencia..." (Rokeach).
- ..."fines de conducta" "estado final de existencia..." (Kluckhohn).
- ..."cualquier objeto de interés..." (Ralph Carton Perry).
- ..."garantizan la supervivencia de la especie..." (Romero-García).
- ..."pluralidad de direcciones vitales..." (Senger).
- ..."fines u objetivos que la gente se esfuerza en alcanzar..." (Minton y Schneider).

Casi todas las definiciones aquí reproducidas coinciden en contemplar la dimensión teleológica de los valores, su identificación con un estado final de existencia. Los valores no son algo nuevo, sino que tienen un contenido que mueve a los sujetos a conducirse hacia un objetivo final socialmente deseable. Sería legítimo que el código de valores que comparten individuos, grupos o colectivos, implican y dan un sentido a la vida de quien los asume. Esta dimensión filosófica de los valores ha sido reconocida por filósofos (Lovejoy y Hilliard) por antropólogos (Kluckhohn y Strodbeck) y por los psicólogos (English y English). También, aunque desde perspectivas distintas, han concedido similar relevancia aunque a otros valores distintos (French y Kahn, Kohlberg, Piaget y Scott). (Cit. por Rokeach, 1.973, pág. 7).

Este último autor desarrolló, en línea con lo anteriormente descrito, un conjunto de dieciocho valores que el llamó terminales y que a continuación se describen:

VALORES TERMINALES O FINALES DE ROKEACH

- . TENER UNA VIDA COMODA (Confortable, sin problemas económicos).
- . TENER UNA VIDA EXCITANTE (Muy activa, ajetreada).
- . TENER UN SENTIDO DE REALIZACION (Realizar algo útil e importante).
- . TENER UN MUNDO DE PAZ (Libre de guerra y conflictos).
- . TENER UN MUNDO HERMOSO (Belleza en la naturaleza).
- . TENER IGUALDAD ENTRE TODOS (Iguales oportunidades para todos).
- . TENER SEGURIDAD FAMILIAR (Cariño, amor de unos y otros).
- . TENER LIBERTAD (Libertad para hablar, independencia).
- . TENER FELICIDAD (Satisfacción, sentirse contento con todos).
- . TENER ARMONIA INTERNA (Estar libre de problemas y conflictos internos).
- . REALIZACION DEL AMOR (Intimidad sexual y espiritual).
- . TENER SEGURIDAD NACIONAL (Protección frente ataques).
- . TENER PLACER (Hacer cosas que me gustan o me agradan).
- . LOGRAR LA SALVACION (Ganar el cielo).
- . TENER RESPETO HACIA UNO MISMO (Estimarse, apreciarse a uno mismo).
- . TENER RESPETO Y ADMIRACION DE LOS DEMAS (Reconocimiento social).

La traducción pertenece a Ortiz y Abad (1.985)

Como en el caso de los valores instrumentales, en este caso Rokeach distingue dos tipos de valores terminales: Valores personales (valores centrados en el propio individuo) y valores sociales (centrados en los intereses de la mayoría, la sociedad).

Serían, por ejemplo, valores personales "Tener Armonía Interna" o "Tener Placer". Por el contrario, los ejemplos de valores sociales son "Tener un Mundo de Paz" o "Tener Seguridad Nacional". Consecuentemente, las conductas de los individuos serán distintas si éstos viven más orientados hacia los valores personales que hacia los valores sociales o viceversa.

UN VALOR ES UNA CONCEPCIÓN DE ALGO QUE ES INDIVIDUAL O SOCIALMENTE PREFERIBLE.

A pesar de que intentemos sistematizar y aislar valores aplicables a individuos pertenecientes a diversas sociedades, no se puede eludir el problema de que el valor funciona tanto a nivel individual como social en términos de preferibilidad para los actores sociales. Así determinados individuos pueden utilizar valores socialmente aceptados con énfasis o dominancias distintas. Pero incluso determinados sujetos pueden guiarse de forma peculiar reclamando a otros una serie o jerarquía de valores que el mismo no respeta, porque en realidad su preferencia es distinta a la de su colectivo de referencia.

Esta contradicción entre lo individual y socialmente preferible no está resuelta y difícilmente se resolverá porque supondría una homogenización de jerarquías y de valores tal, que barrería la diversidad individual y cultural, base de la riqueza adaptativa de la especie.

UN VALOR NOS GUIA Y CONDUCE EN DIFERENTES FORMAS

Para Rokeach (1.973, pág. 13) los valores son estandars multifacéticos que guían la conducta en diferentes formas:

1. Nos ayudan a tomar posiciones ante ciertos temas sociales.
2. Nos predisponen a favor de cierta ideología social, política o cualquier otra ideología, en detrimento de otras.
3. Nos guían en la forma de presentarnos ante los demás.
4. Nos llevan a evaluar, juzgar, colmar de halago o a avergonzar a nosotros mismos y a los demás.

5. Los valores son importantes en los procesos de comparación con los demás (Disonancia cognitiva de Festinger). Los empleamos como standards para averiguar si somos tan morales o tan competentes como los demás.
6. Los valores, además, son usados para persuadir e influir en otros, para decirnos que creencias, actitudes, valores y acciones de otros son válidos para el desafío, la protesta, la discusión o válidos cuando se trata de influencia o cambiar algo o a alguien.
7. Los Valores son estandares que nos dicen cómo racionalizar en el sentido psicoanalítico, creencias, actitudes y acciones que podrían, de otra manera, ser personal o socialmente inaceptables.

Los valores nos suministran las bases para una racional autojustificación y para mantener e incluso aumentar nuestra propia autoestima.

UN VALOR TIENE UNA FUNCION MOTIVACIONAL Y SOCIAL

Además de las funciones cognitiva, afectiva y conductual los valores tienen una función motivacional muy importante. Ellos guían nuestras actuaciones día a día, y a largo plazo funcionan para expresar las necesidades básicas del ser humano. Ellos, como vimos anteriormente nos ayudan a mantener nuestra autoestima. Además a través de su influencia nos ayudan en nuestra toma de decisiones. Los valores terminales o finales son motivadores porque ellos representan supermetas, detrás de las demandas inmediatas y biológicamente más urgentes.

Pero hay tres funciones dentro de este bloque (Rokeach, 1.973, pág. 15) que son críticas para los individuos: El ajuste de la persona a su sociedad, la defensa del yo de las amenazas y el chequeo de la realidad. La función de ajuste social ayudará al sujeto a su adaptación y éxito social. La función defensiva del yo permitirá fortalecer a éste mediante la racionalización y la autojustificación. Y el chequeo de la realidad permite una autoactualización adaptativa de determinados valores que permita un mejor conocimiento de la realidad social, lo que facilitará, por ende su ajuste a ella.

Aunque en las anteriores características que se han revisado en apartados anteriores siempre exista directa o indirectamente, explícita o implícitamente una referencia a un marco social, nos parece pertinente remarcar en este apartado no sólo la función motivacional sino de forma especial la función social de los valores. La perspectiva sociológica que Guy Rocher nos aporta resulta relevante y contundente a la hora de definir las funciones básicas de los valores en una sociedad. Rocher (1.973, pág. 84-85) encuentra tres funciones: Coherencia de modelos, unidad psíquica de la persona e integración social.

En primer lugar, los valores contribuyen a dar una cierta coherencia a la totalidad de reglas o modelos, en una sociedad dada. Separadamente tomados los modelos difícilmente pueden encontrar una explicación. Ahora bien, si tomamos como referencia los valores que sustentan y polarizan a dichos modelos de conducta o reglas sociales, entonces éstos adquieren un alcance y un sentido más profundos y se esclarecen los vínculos que los unen entre sí, tanto a niveles de los actores como de las colectividades.

En segundo lugar, los valores constituyen un importante elemento de la unidad psíquica de las personas, hecho también compartido por Rokeach, como se vio al principio de éste apartado. Basta para constatarlo, según G. Rocher, la insistencia de G. Allport sobre la unidad de la personalidad psíquica, demostrando que se realiza en aquéllas personas que logran alcanzar un nivel de madurez en el que el conjunto de su **psique** resulta unificado en un estilo de vida (*philosophy of life*) inspirado por determinados valores dominantes. En líneas generales, aún cuando la persona no haya alcanzado la unidad descrita por Allport, los valores contribuyen a la cohesión e integración de la percepción de sí mismo y del mundo, así como a un cierta unidad en la motivación.

Finalmente, en tercer lugar, para G. Rocher los valores favorecen la integración social ya que el universo de valores constituye un elemento esencial de lo que Conice llamó el "consenso social", de lo que Durheim llamó por su parte "solidaridad social", o de lo que hoy, suele entenderse por "integración social". Si de los modelos hemos podido decir que son un denominador común de una colectividad dada, cabría añadir ahora que los valores son "un denominador común más pequeño". Los valores, como los modelos, deben ser

compartidos por los miembros de una colectividad: la adhesión a los valores comunes es condición de participación en la colectividad. Pero también aquí, sin embargo, la integración social operada por los valores es relativa; en primer lugar, porque los miembros de una colectividad no comparten siempre todos los valores comunes con idéntica intensidad y, en segundo lugar, porque las opciones de valores dividen a las colectividades y, sobre todo, a las colectividades más complejas.

4. **DISTINCION ENTRE VALORES, ACTITUDES, INTERESES Y NECESIDADES**

Valores, actitudes, intereses y necesidades constituyen un conjunto de conceptos no siempre claramente diferenciados ni fácilmente diferenciables. La diferencia notable de estos términos viene dada por la atención que el mundo científico presta a cada uno de ellos. Por ejemplo, entre 1.961 y 1.965, por cada estudio sobre valores se hicieron cinco o seis de actitudes (Rokeach, 1.973, pág. 17). El autor de éste estudio ha podido constatar que en la base de datos con trabajos publicados en inglés sobre valores entre 1.980 y 1.990, solamente había un total de 125 publicaciones. A todas luces, esta cifra es reducida en comparación con la cantidad de publicaciones que actitudes, intereses y necesidades normalmente cosechan. No obstante, la deficitaria publicación de trabajos sobre valores es un indicador que no abole la importancia que intrínsecamente tienen los valores en nuestra sociedad.

VALORES Y ACTITUDES

Campbell (1.963) considera que valor y actitud son términos fundamentalmente similares. Newcamp, Tourner y Converse ven en los valores como un aspecto especial de las actitudes. En cambio Allport (1.961, pp 802 y 803) tiene una percepción distinta y escribe que "las actitudes mismas dependen de valores sociales preexistentes".

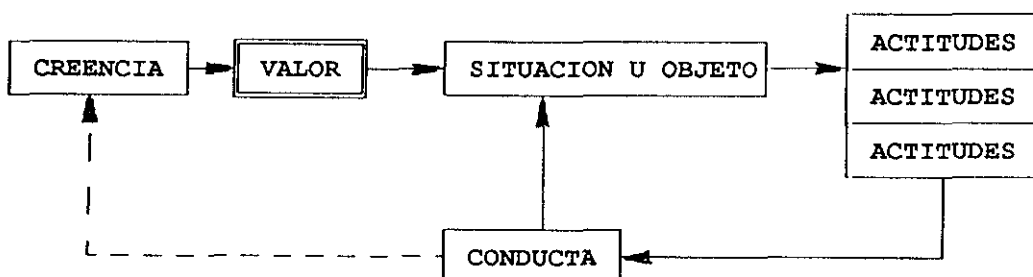
Rokeach (1.973, pág. 18-19) encuentra hasta siete diferencias entre valores y actitudes, veámoslas seguidamente:

- 1ª. Un valor está siempre referido a una sola creencia mientras que una actitud está referida a una organización de varias creencias que están centrados en un objeto o situación dada. Así, una escala de Likert consiste en una muestra representativa de creencias todas las cuales conciernen a un objeto o situación centro.
- 2ª. Un valor trasciende a los objetos y situaciones mientras que una actitud se centra en un objeto o situación concreta. Similar punto de vista sostienen Katz y Scotland (1.959).

- 3ª. Un valor es un estándar, una actitud no.
- 4ª. Valores hay docenas, actitudes hay miles. Ello es debido a que nos manejamos con menos creencias, que con situaciones u objetos.
- 5ª. Los valores ocupan una posición central más importante que las actitudes dentro de la personalidad y del sistema cognitivo. "Las actitudes expresan valores" (Watson, 1.966, pág. 215).
- 6ª. El valor es un concepto más dinámico que las actitudes, teniendo una más inmediata conexión con la motivación. Si una actitud tiene un componente motivacional, lo tiene debido a que la situación u objeto conectado a la actitud es percibida positiva o negativamente de acuerdo con un valor.
- 7ª. El contenido sustantivo de un valor concierne directamente a su función de defensa del yo, el ajuste de una persona a su sociedad y el conocimiento o autoactualización de la realidad.

En cambio el contenido de las actitudes con tales funciones según nuestro punto de vista la relación entre actitudes y valores es de causa-efecto, estas causan aquellas a través de las valencias positivas o negativas que los valores informan a objetos y situaciones.

Así, nuestra síntesis es que la relación entre actitud y valor quedaría explicada por el siguiente esquema tentativo.



De esta forma, creencias, valores, situaciones, objetos y conductas pueden quedar razonablemente integrados en un modelo funcional global donde la causa última de toda conducta es una creencia que está contenida en un valor.

VALORES Y NECESIDADES

Llegados a éste punto, al igual que en el caso de las actitudes son muchos los autores que equiparan necesidades con valores. Así Maslow (1.964) sugirió, entre otros, que los valores eran equivalentes a las necesidades. French y Kahn (1.962) también sostienen que necesidades y valores son lo mismo. Una persona puede querer hacer algo pero también sentir que está obligado a hacerlo.

Por su parte Rokeach (1.973, pág. 20) refuta ésta dimensión de similitud y concretamente refiriéndose a Maslow escribe: "si los valores fueran equivalentes a las necesidades,, entonces la humilde rata, en la medida en que puede ser dicho que posee necesidades, también debería tener valores". El hombre es el único animal que puede ser descrito como poseedor de valores.

Los valores son la representación cognitiva y transformación de las necesidades. Por eso, cuando alguien nos habla de sus valores nos está hablando de sus necesidades, pero tenemos que ser cautos en como nosotros inferimos necesidades de los valores porque los valores no son isomórficos con las necesidades.

VALORES E INTERESES

Los intereses no son valores pero un interés es una manifestación de un valor, por ésta razón se pueden encontrar algunas características de los valores entre los intereses. Minton y Schneider (1.980, pág. 348) definen la diferencia entre valores e intereses ya que según ellos los "valores se refieren a los fines u objetivos que la gente se esfuerza por alcanzar en orden a satisfacer una necesidad; los intereses reflejan las actividades y objetivos por medio de los cuales se logran los fines".

Considerando el interés como una manifestación de un valor, Rokeach (1.973, pág. 22) considera que un interés puede ser la representación cognitiva de una necesidad de manera que pueda mover a la acción, puede servir para realizar evaluaciones del yo y de otros así como hacer comparaciones entre el yo y los demás. Puede servir para la defensa del yo, ajuste de una persona a su Sociedad, y dar al sujeto un conocimiento actualizado de la realidad. El interés es un concepto más estrecho que el de valor. Los intereses son más parecidos a las actitudes que a los valores representando una favorable o desfavorable actitud hacia ciertos objetos (gente, dinero, etc.) o actividades (ocupaciones). Pero en cualquier caso, consideramos que este tema, más que un enunciado breve, como el aquí descrito, podría ser el objeto de otros trabajos, que obviamente, escapan a los planteamientos de este estudio.

5. ¿TIENEN LOS VALORES UN ORIGEN GENETICO?

En un trabajo de Irenäus Eibl-Eibesfeldt (1.980) y a propósito de la agresión en el hombre, plantea una serie de reflexiones que entrarían de lleno en el ámbito de nuestro tema. En su estudio del hombre como un ser preprogramado genéticamente nos introduce a un estudio comparativo de Hamburg (1.971) sobre el comportamiento agresivo del hombre y el mono, plantea una serie de situaciones en las que la conducta agresiva es sistemática:

- a) La competencia por el alimento.
- b) La defensa de un niño.
- c) En la lucha por la hegemonía entre individuos de rango aproximadamente igual.
- d) Al transmitir a un individuo de rango inferior las agresiones sufridas.
- e) Al percibir a un miembro del grupo con una conducta discordante.
- f) Durante cambios en la estructura de rangos.
- g) En la formación de parejas.
- h) Penetración de un extraño en el grupo.
- i) Como robo de objetos, típico en los niños pequeños.

Aunque su autor no lo pretendiese, aquí podríamos encontrar un código de valores ciertamente rudimentario, sobre la agresión, pudiendo deducirse que sistemáticamente estas situaciones desencadenarían sistemáticamente debido a componentes de carácter genético, una conducta agresiva, preprogramada.

Wickler (1.971) enumera cinco posiciones críticas en la vida de los animales sociales, en las cuales se ha de garantizar, mediante dispositivos de seguridad adicionales, la exclusión de reacciones perjudiciales para la vida grupal:

1. Transmisión de la tradición y autoridad, el respeto por los ancianos.
2. Matar congéneres.
3. Las relaciones sexuales entre compañero (partner).
4. Posesión y propiedad.
5. Entendimiento fiable y "verdadero".

Wickler señala además estos "puntos vulnerables se encuentran también marcados en la sociedad humana por los mandamientos". Aunque los mecanismos del hombre están así en un plano especulativo, sí parece que el incesto, como tabú, está basado en cierta disposición al aprendizaje (Eibl-Eibesfeldt, 1980, pág. 80). Pero este autor continúa dando puntos para la reflexión sobre la importancia de la preprogramación genética de la conducta humana cuando dice que "en su comportamiento interrogativo el hombre demuestra estar preprogramado como criatura cultural" (pág. 83) o cuando asevera que "Junto a su ambición de rango, al hombre también le es innata, probablemente, la disposición a la sumisión. La obediencia es en muchas culturas un valor ético, y en determinadas situaciones los hombres obedecen casi ciegamente....(Pag. 119).

En fin, podrían reproducirse numerosas citas al respecto, pero el problema está ya planteado: ¿realmente los valores tienen bases genéticas? ¿están preprogramados y el aprendizaje cultural los consolida y los ubica en un ranking individual? ¿si no hay base genética, por qué ese "consenso" cultural a considerar socialmente deseables o indeseables determinadas conductas?.

Tal vez padezcamos de "horror genético" y nos resistamos a aceptar que la genética gane la batalla al aprendizaje o viceversa. En cualquier caso, al sentido común no se le escapa el hecho de que los valores instrumentales y finales de Rokeach tienen bastantes puntos en común con las aportaciones de Wickler, Hamburg y Eibl-Eibesfeldt.

6. ESTUDIOS SOBRE VALORES

Como vimos en el punto 4 de éste capítulo, los estudios de valores no gozan del favor ni del interés que otros temas concitan. Así, por ejemplo, las actitudes, generan una más abundante bibliografía que los valores. No obstante, tampoco podemos decir que los estudios sobre valores estén atravesando su peor momento ya que al decir la verdad, nunca ocuparon posiciones destacadas. He aquí algunos de los estudios más relevantes.

En Estados Unidos y en la década de los 70, Rokeach con su aproximación sistemática a la problemática social a través de los valores instrumentales y finales, realizó estudios sobre valores en relación con el sexo, la edad, la religión, la política, derechos civiles, guerra del Vietnam, profesiones, etc., y que se encuentran reproducidos en parte en su libro "The Nature of Human Values" (1.973).

Con anterioridad, Florence Kluckhohn había introducido la perspectiva antropológica aplicándolo en el estudio de diferencias en las "orientaciones valorativas" entre angloamericanos e hispanoamericanos en Estados Unidos, con su publicación, entre otras, titulada "Dominant and Variant Value Orientation" (1.956).

Por aquellas fechas, 1.956, Charles Morris publicó su libro "Varieties of Human Values". En ésta publicación Morris describe su técnica para evaluar "las formas de vida" y con cuya aplicación demostró las diferencias culturales en materia de valores realizadas con estudiantes universitarios en cinco países: Estados Unidos (1.945-52); en la India (1.949-50); Japón (1.949); China (1.948) y Noruega (1.952).

Con todo, en el mundo anglosajón, Rokeach supone el hilo más relevante y positivo en los estudios sobre valores dejando un considerable legado de trabajos y aportaciones difícilmente superables, tal cual se mantiene hoy en día la tendencia.

En Iberoamérica los estudios sobre valores gozan de una situación de bonanza, así por ejemplo Cadenas (1.976) realizó un estudio utilizando la metodología de Rokeach pero cambiando cuatro valores; el estudio lo realizó comparando una muestra de 124 estudiantes de secundarias y un grupo de adultos de una zona urbana.

Díaz Royo (1.975) hace un análisis de temas tradicionales en la cultura puertorriqueña, utilizando la observación participante y el interaccionismo simbólico y Lozad en 1.977 utiliza el test de los valores ocupacionales de Super y que comentaremos en el siguiente apartado. (Citados por Salazar 1980, pág. 125).

Díaz-Guerrero (1.975) e inspirándose en las orientaciones valorativas de Kluckhohn realiza un estudio donde recopila datos sobre ocho países con la participación de 400 niños de 14 años por cada país y con un test denominado "Filosofía de la Vida". El tema era identificar, entre otros variables, el síndrome "activo-pasivo" a nivel cultural.

Por su parte, Escotet (1.976) hace comparaciones entre los valores de estudiantes de secundaria angloamericanos y chicanos que vivían en el estado de Colorado. El instrumento que utilizó fue desarrollado por Peck (1.967) y era muy similar al de los valores terminales de Rokeach.

En España no existe verdaderamente una pasión excesiva por el tema de los valores aunque haya importantes líneas de investigación. Por ejemplo en 1.982, Ortiz Zabala, Milagros, desarrolló su Tesis Doctoral sobre "Relaciones Empíricas entre Autoritarismo, Personalidad y Valores". Se trata de un estudio donde se recoge y aplica la metodología de Rokeach. Esta misma autora junto con Abad Mateo, M^a Angeles (1.984), publican un artículo sobre influencia del neuroticismo en el continuo extroversión-introversión sobre una población de 230 sujetos. Posteriormente estos mismos autores realizan un estudio de valores en neuróticos detectando que los valores sensibles al neuroticismo son aquellos que tienen relación con la independencia y la libertad. Continuando esta misma línea los autores anteriores realizaron un estudio sobre 280 sujetos, combinando diversas medidas psicopatológicas con la jerarquía de valores instrumentales y finales de Rokeach. Las conclusiones de este estudio se refieren a que "la medida de la actitud valorativa de las personas es válida para un mejor conocimiento de la problemática psicopatológica y por tanto para acometer los tratamientos terapéuticos más eficaces" (Ortiz Zabala y Abad Mateo, 1.985). Ultimamente este equipo de trabajo publicó un estudio sobre neuroticismo y sistema de creencias con una muestra de 322 sujetos cuya principal conclusión hace referencia a la confirmación de que el neuroticismo ayuda a configurar un cerrado sistema de creencias (Abad Mateo y otros, 1.989).

También en Pedagogía los valores tienen una importancia reconocida, así en nuestro país varios autores (Ibáñez-Martín, 1.976 y Marín Ibáñez, 1.976) se han ocupado de los valores como un fundamento de la actividad educativa. También conviene destacar el T.R.V., Test de Reacción Valorativa empleado por García Hoz (1.976) y cuyos pasos fueron seguidos por Jiménez Fernández y otros (1.986). El TRV surgió para dar "contenido a la orientación personal" (García Hoz, 1.976, pág. 245) que parecía quedarse en lo puramente formal. Los estudios posteriores tratan de describir las diferencias en el TRV ateniéndose a las variables sexo, edad, clase social, abando/continuidad en los estudios y tipo de centro. Este test fue inicialmente una prueba denominada Test de Calificación de Palabras y como TRV evalúa las siguientes áreas motivacionales:

- Económica.
- Prestigio.
- Poder.
- Hedonismo.
- Actividad - Práctica de Gestión.
- Artística.
- Técnica.
- Intelectual.
- Social.
- Transcendente.

La publicación Comentario Sociológico (1.981, pág. 328-360) dedica un capítulo al tema Pauta, Valores y Actitudes donde se aborda el tema de los valores y actitudes políticas, aunque no de una forma sistematizada. El documento en cuestión hace especial hincapié de las características de la cultura revolucionaria y reformista así como sus diferentes estrategias culturales y los comportamientos posibles a nivel de símbolos, costumbres, creencias, valores, etc.

7. CONCLUSIONES

En este capítulo hemos pasado revista brevemente a la temática de los valores en una aproximación introductoria al tema. Los aspectos más importantes a destacar serían, en primer lugar, el limitado interés que el tópico ha levantado en el ámbito de la Psicología General y Social, en oposición al amplio número de trabajos que otros aspectos de la conducta muy próximos a los valores, como las actitudes e intereses, suscitan.

En un segundo lugar, resalta de forma especial la importancia de la tarea investigadora y sistematizadora de Rokeach en éste ámbito, pudiéndose decir que después de su publicación "The Nature of Human Values", los valores adquirieron una dimensión más sólida y atractiva como objeto de estudio, hecho que se puede reflejar revisando los estudios posteriores a 1.970, con especial énfasis en las aportaciones latinoamericanas y españolas.

Finalmente, parece pertinente abrir una somera reflexión sobre el origen de los valores y su posible base genética, donde los discípulos de Conrad Lorenz nos recuerdan, muy oportunamente, el posible carácter "preprogramado" del ser humano como criatura cultural, donde aunque tratando de huir de toda dimensión determinista, sí parecería razonable reflexionar sobre una dimensión genétista en el origen de los valores o al menos, de aquéllos valores muy directamente conectados con las conductas agresivas y de jerarquía social, por citar las más relevantes.

Deliberadamente se ha omitido cualquier dimensión filosófica, teológica o moralista en esta revisión introductoria.

III. LOS VALORES Y EL TRABAJO

INDICE

1. INTRODUCCION
2. VALORES Y TRABAJO HASTA 1.980
3. VALORES Y TRABAJO HASTA 1.981 - 1.990
4. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCION

En esencia, el concepto de valor no sufre alteración alguna al aplicarse al trabajo; por lo tanto, las definiciones desarrolladas en el capítulo anterior son básicamente aplicables a la situación laboral. Por esta razón, en éste capítulo se abordará el concepto valor en términos del concepto específico de la persona en el trabajo. Así, dentro de éste ámbito, consideraremos conceptualmente equivalentes a efectos prácticos las acepciones: valor organizacional, valores empresariales, valores laborales, valores profesionales y valores en el trabajo. La razón de esta globalización se fundamenta en realizar un esfuerzo de sintetización y huir de la ceremonia de confusión encubierta y que nada clarifica, cuando finalmente tratamos de referirnos a tres ideas claves: valor, individuo y trabajo. Este triángulo es lo suficientemente específico como para apuntalar que, la única variable distintiva respecto a otras aproximaciones al tema, es situacional, el trabajo, lo que en sí mismo no afecta al concepto ya aceptado y que aquí no se cuestiona de qué es un valor.

Finalmente queremos incidir en el hecho de que este capítulo pretende ofrecer una revisión bibliográfica del estado del tema en cuestión dividido en dos períodos: Hasta 1.980 y desde 1.981 hasta 1.990.

2. VALORES Y TRABAJO HASTA 1.980

El acotar la revisión bibliográfica sobre el tema persigue como objetivo principal dividir el pasado (hasta 1.980) digamos "más remoto", del presente (1.981-1.990) o pasado más inmediato. Ello significa que en este apartado, el más remoto en el tiempo, se ofrecerá una síntesis de las aportaciones más significativas de forma menos prolija que en el apartado correspondiente a 1.981-1.990. La razón es obvia, éste último período está más próximo a la problemática de nuestros días (económica, social, laboral y políticamente) que las investigaciones de hace 30 ó 40 años, sin que por ello queden desmerecidas.

Durante éste período, las publicaciones de trabajo sobre valores en el trabajo no fueron en absoluto abundantes, sino todo lo contrario. Por ésta razón hemos venido a la tarea recopiladora de Kidd y Knasel (Citados por Romeo M.L., J., 1.980), para poder disponer de una visión global de la temática de los valores entre 1.949 y 1.975, si bien la publicación de Kidd y Knasel se remonta a 1.979.

La revisión de dichos autores se ofrece en dos cuadros de doble entrada correspondientes con las páginas siguientes (pg. 127 y pg. 128):

En el primer cuadro, titulado Clasificación de Valores del Trabajo para Escolares, se reproducen las aportaciones de nueve autores, comprendidos entre 1.957 y 1.975, y donde se comparan para cada investigación, las siguientes variables: (Ver pág. 125)

- Autor.
- Método de identificación de los valores del trabajo.
- Título del instrumento.
- Recompensas extrínsecas.
- Concomitantes extrínsecos.
- Recompensas intrínsecas.

El siguiente cuadro (Ver pág. 126) resumen, titulado Clasificación de Valores del Trabajo para Trabajadores, analiza trabajos que abarcan desde 1.949 hasta 1.970. La estructura interna del análisis es la misma del caso anterior pero sólo hace referencia a seis autores.

Como valoración global de la revisión de Kidd y Knassel, cabría decir que para el período por ellos referenciado, los valores en el trabajo ha sido una temática que ha tenido un mayor desarrollo e impulso a partir de las tareas de orientación profesional que como una investigación aplicada en el ámbito laboral propiamente dicho.

También Rokeach (1.973, pág. 155-162) detecta en su estudio clásico sobre valores, pero utilizando sus escalas de valores instrumentales y finales, diferencias entre distintas poblaciones laborales. En él reporta diferencias significativas entre ejecutivos, científicos, escritores y artistas, tanto en la jerarquía de valores instrumentales como en los finales. También hace referencia a otro estudio comparativo entre vendedores de empresas petrolíferas y vendedores de gasolineras; pero las distintas jerarquías de valores detectadas eran más acentuadas entre los grupos de edad que entre los diversos tipos de vendedor. Las aportaciones de Rokeach en este caso, no tienen una especial significación para este estudio, habida cuenta de que no elabora o diseña una herramienta nueva para aproximarse a los valores en el trabajo, sino que se ciñe al instrumento ya antes mencionado.

CLASIFICACION DE LOS VALORES DEL TRABAJO PARA ESCOLARES (KIDD Y KNASEL, 1979)

AUTOR	ROSENBERG (1957)	STEFFLRE (1959)	DAWS (1965)	CROWLEY (1970)	SUPER (1970)	IMPERITTERI y KAPES (1971)	HALES Y FENNER (1972)	LAW (1973)	KAZANAS et al. (1975)
Método de identificación de los valores del trabajo	No indica	Desarrollados de la relación de valores de Centers	Entrevistas con jóvenes alumnos	Declaraciones de trabajadores jóvenes sobre satisfacción e insatisfacción en el trabajo	Desarrollados básicamente de la relación de valores de Centers	Valores apropiados para jóvenes alumnos seleccionados de la taxonomía de Zytowski	No indica	Desarrollados de la relación de necesidades de Maslow	Revisión de publicaciones y análisis factorial
Título del instrumento (si ha sido desarrollado)		Vocational Values Inventory (Inventario de valores Vocacionales)		Parte 2 del Occupational Interests Blank (Ficha de Intereses Ocupacionales)	Work Values Inventory (Inventario de Valores del Trabajo)	Occupational Values Inventory (Inventario de Valores Ocupacionales)	Ohio Work Values Inventory (Inventario de Valores del trabajo de Ohio)		Parte 2 de la Meaning and Value of Work Scale (Escala de significado y Valor del Trabajo)
RECOMPENSAS EXTRINSECAS	Futuro seguro Estatus, prestigio Buen uso del dinero	Seguridad Prestigio Dinero	Seguridad Estatus en la comunidad Estatus profesional Aprobación de otros significativos Ingresos Perspectivas	Estabilidad/seguridad Ganancias económicas	Seguridad Prestigio Compensaciones económicas Estilo de vida	Seguridad Prestigio Salario Progreso	Seguridad en el trabajo Prestigio Dinero	Seguridad Búsqueda de atención	Seguridad Estatus social Prestigio Económico Reconocimiento
CONCOMITANTES EXTRINSECAS	Trabajo con gente Liderazgo Sin supervisión	Control Libertad en el trabajo	Condiciones de trabajo Horarios Vacaciones Grupos de servicios u objetivos Variedad Aire libre Viaje Compañeros de trabajo Influencia de poder Supervisión Autonomía y autodeterminación	Condiciones de trabajo Compañerismo	Entorno Variedad Compañeros Supervisión Independencia		Control Independencia Soledad	Social Influencia	Condiciones de trabajo Relaciones interpersonales Independencia Disciplina propia
RECOMPENSAS INTRINSECAS	Ayuda a otros Creativo/original Uso de habilidades especiales Riesgo	Altruismo Autorrealización	Producto final Catexias Valores Logro Destreza, práctica y conocimiento Responsabilidad	Interés en el trabajo	Altruismo Estética Creatividad Logro Estímulo intelectual Dirección	Interés y satisfacción Meta personal Preparación y habilidad	Orientación hacia el objeto Altruismo Autorrealización Ideas	Estética Logro Científico	Trabajo interesante Satisfacción Altruismo Autorrealización Autoactualización

AUTOR	CENTERS (1949)	SCHAFFER (1953)	HERZBERG et al. (1959)	WEISS et al. (1964)	VROOM (1964)	RONAN (1970)
Método de identificación de los valores del trabajo	No indica		Entrevistas con trabajadores para identificar "incidentes críticos"	Revisión de publicaciones sobre factores importantes para la satisfacción en el trabajo	Revisión de publicaciones sobre estudios analíticos de factores de las actitudes hacia el trabajo	Revisión de publicaciones sobre factores importantes para la satisfacción en el trabajo
Título del instrumento (si ha sido desarrollado)				Minnesota Importance Questionnaire (Cuestionario sobre la Importancia de Minnesota)		
RECOMPENSAS EXTRINSECAS	Seguridad Estima Provecho Fama	Estatus económico Seguridad económica Reconocimiento/aprobación	Seguridad en el trabajo Estatus Salario Progreso Reconocimiento	Seguridad Estatus social Compensación Progreso Reconocimiento	Recompensas económicas Oportunidades de promoción	Sueldo y otras compensaciones económicas Oportunidades de progreso
CONCOMITANTES EXTRINSECOS	Poder Liderazgo Independencia	Afecto y relaciones interpersonales Dominancia Dependencia Independencia	Condiciones de trabajo Política de la compañía y administración Relaciones interpersonales -compañeros Relaciones interpersonales -subordinados Relaciones interpersonales -superiores Supervisión técnica	Condiciones de trabajo Política de la compañía y administración Variedad Actividad Compañeros de trabajo Autoridad Supervisión relaciones humanas Supervisión técnica Independencia	Condiciones de trabajo Compañía y dirección de la compañía Compañeros de trabajo Supervisión	Condiciones de trabajo Dirección de la organización Compañeros de trabajo Supervisión Control del trabajo
RECOMPENSAS INTRINSECAS	Experiencia interesante Servicio social Autoexpresión	Bienestar social Autoexpresión Creatividad y talento Esquema del valor moral Destreza y logro	El propio trabajo Factores de la vida personal Posibilidad de crecimiento Logro Responsabilidad	Servicio social Creatividad Valores morales Utilización de habilidad Logro Responsabilidad	El contenido del trabajo	Contenido del trabajo Tareas realizadas actualmente

En 1.979, Pandey, J. y Tevany, N.B., en un estudio con cuarenta y cuatro sujetos, confirmaron que poseer un alto valor de logro y un "locus" de control interno significa tener más oportunidad para superar una selección en puestos de responsabilidad empresarial. Además, la información recogida indica que el valor de logro y el "locus" interno de control, son rasgos de empresariado así como constituyentes de la personalidad con más posibilidades de éxito en el mundo de la empresa.

En el marco social latinoamericano conviene destacar el trabajo realizado por Lozada en 1.977 (Salazar y otros, 1.980, pág. 125). Este autor aplicando el cuestionario de Super hizo un estudio utilizando muestras de culturas distintas con 120 sujetos de los que 60 eran norteamericanos de Nueva York y el resto latinoamericanos. En su estudio Lozada hayó diferencias en 8 de los 15 valores debido a la nacionalidad y confirmó la ausencia de un impacto significativo debido al sexo.

Entre los autores españoles el tema de los valores en el trabajo no fue especialmente relevante a excepción del trabajo del autor antes citado, Javier Romeo M. de Lecea, quien en abril de 1.980 realizó su Memoria de Licenciatura titulada, "Exploración de los Valores del Trabajo en Diversos Grupos de la Población Española".

En esta investigación y utilizando la versión española (I.T.V.) del W.V.I. de Super, un cuestionario con 15 valores y 45 elementos, J. Romeo sacó las siguientes conclusiones:

"Tal como estaba previsto en las hipótesis existen diferencias medibles en **valores del trabajo** que se organizan en unas dimensiones directamente relacionadas con el instrumento utilizado, el I.T.V., y los sujetos que participan en el estudio, personas que buscan empleo mayoritariamente".

"Estos **valores del trabajo**, por orden de importancia en las diferencias, han sido:

1. Seguridad Económica, 2. Creatividad con Estimulo Intelectual e Independencia, 3. Altruismo, 4. Dirección en prestigio, 5. Relación con el Jefe, 6. Estilo de Vida Independiente, 7. Entorno, 8. Logro, 9. Compañeros, 10. Prestigio, 11. Variedad con Independencia, 12. Promoción, 13. Estética".

"Lo que más resalta de estas dimensiones de los "valores del trabajo" es que se han agrupado la Seguridad y la Compensación Económica en un factor y en otro, la Creatividad y el Estímulo Intelectual. La Independencia no aparece como dimensión independiente, valga la redundancia. Se configura una dimensión no supuesta, la promoción". Abundando en sus conclusiones, el autor concluye que incidentalmente se han encontrado diferencias entre varones y mujeres, salvo en el valor seguridad económica y relación con el jefe donde ambos coinciden.

Hasta aquí las aportaciones más relevantes que hemos considerado son una muestra suficientemente significativa durante el período cuestado para este apartado y donde se ve reflejada la disminuida atención que el tema suscitó en el marco de la Psicología del Trabajo.

3. VALORES Y TRABAJO 1.981-90

Como se dijo al principio de éste capítulo, se pretende dedicar este apartado a la revisión bibliográfica del tema de valores y trabajo correspondiente al último decenio. Esta limitación temporal, arbitraria en sí misma, no persigue ningún fin especial ni se enmarca en la aparición de algún acontecimiento o hito excepcional con la temática en cuestión. Se trata simplemente de facilitar la exposición de la información recopilada.

Aunque hemos de reconocer la existencia de investigaciones que marcaron un hito importante, nuestro interés se ha dirigido más a conocer las tendencias más relevantes correspondientes a este decenio porque en ellas se encontrará, sin duda, la clave que nos indique hacia donde nos conducirá la próxima década. No obstante, una vez más, hay que insistir en el hecho de que el tema de los valores plantea problemas en cuanto al reducido número de investigaciones que este tópico produce. Afortunadamente 1.990 ha sido un año de abundancia en cuanto a productividad de trabajo sobre valores debido a la celebración durante el mes de Agosto en Praga de la Segunda Conferencia Internacional de Valores en el Trabajo. Esta conferencia en la que se dieron cita más de 60 expertos y a la que se presentaron más de 30 trabajos nos ha facilitado poder recoger importantes aportaciones de última hora.

Pero, no obstante, al considerable número de trabajos aportados, nos hemos visto obligados a seleccionar debido a que en algunos casos, los temas tenían una escasa relación con los valores, en otros no reunían los requisitos de diseño necesario y finalmente, en no pocos casos, se trataba de reflexiones o aportaciones sin una metodología apropiada.

El mismo criterio se ha seguido con el resto de publicaciones donde las aportaciones en lengua hispana han sido mínimas, hecho este que coincide en términos proporcionales, con la tónica general: escasez.

Respecto a la presentación del contenido en este apartado se ha optado por el recurso a un cuadro de doble entrada donde se reproducen de forma resumida los aspectos básicos así como las conclusiones de cada trabajo. Así, cada cuadro hace referencia a:

- El año de publicación.
- El autor ó autores.
- El tamaño de la muestra empleada.
- Los objetivos básicos de la investigación.
- Y las conclusiones, muy resumidas.

Se han omitido los datos referentes al tipo de instrumento de medida y sus características y ello se ha hecho por dos razones básicas: Primera, simplificar la exposición en este apartado y en segundo lugar, porque dicha información se ofrecerá en el capítulo siguiente con el fin de conectarla más contingentemente con el tema de dicho capítulo: la descripción de nuestro instrumento de medida.

Por todo ello, parece lógico que se gane en coherencia y simplicidad en la exposición. A continuación se reproduce la revisión bibliográfica tal como previamente se describió: cuadros sintéticos de doble entrada y por orden cronológico.

AÑO	AUTOR	MUESTRA/ Nº SUJETOS	OBJETIVO DEL ESTUDIO	CONCLUSIONES
1.981	Zedeck, Sh., Middelstadt, S. y Evelym, H.	261 Cadetes 169 Oficiales	Hay 2 objetivos: 1. Evaluar los valores de los miembros de la policía y detectar posibles diferencias con la población general. 2. Explorar el porqué de esas posibles diferencias.	Surgen 4 conclusiones: 1. Cadetes y Oficiales se diferenciaron de las muestras usadas previamente. 2. Los Cadetes se diferenciaron significativamente de los oficiales en actividad, preferencia y actitud ante el salario. 3. En los Cadetes los valores correlacionaban con estatus étnico, sexo, sexo y estado civil. 4. Dentro de la muestra de policía los valores correlacionaron con la edad y el rango.
1.982	Kemelgor, B.H.	48 supervisores 337 colaboradores	Explorar el grado de coherencia entre los valores de los supervisores y los de sus colaboradores para determinar si aquellos colaboradores cuyos valores eran similares a los de sus jefes, tenían mayor satisfacción en el trabajo que los que tenían menos similitud.	Se confirmó que a mayor congruencia de valores entre empleados y mandos, ésta similitud de valores puede ayudar a reducir el conflicto, y mejorar la comunicación y la cooperación. Puede actuar en la conformidad y la moral. Pero está intensamente conectada con supervisión, promoción y el trabajo en sí.
1.982	Duff, A. y Cotgrove, S.	261	Confirmar la importancia de los valores sociales en la elección de carreras en la industria.	Dividida la muestra entre valores proindustria y valores antiindustria, se confirmó que los valores sociales a favor o en contra, puedan explicar en parte el motivo de la elección sobre la base del proceso socialización política y las experiencias de la adolescencia.

AÑO	AUTOR	MUESTRA/ Nº SUJETOS	OBJETIVO DEL ESTUDIO	CONCLUSIONES
1.983	Butler, J.K.	264	<p>Confirmar que la relación entre satisfacción en el trabajo y un valor en el trabajo, está mediatizada por la importancia del valor en sí.</p>	<p>La importancia del valor como agente moderador se confirmó en un grupo de la muestra; en un segundo grupo fue inconsistente y en el tercero no existió.</p> <p>La diferencia entre los tres grupos se atribuye por las diferencias de los grupos y de sus organizaciones (Cadetes de Marina, Empleados de Banca y Administrativos de una Oficina estatal de Transporte).</p>
1.984	Elizur, Dov.	(1.979), 489 p. (1.980), 546 p.	<p>Examinar que la estructura de los valores dividida en A (componentes afectivos, instrumentales y cognitivos) son independientes de B (recompensas y recursos).</p> <p>A se refiere al tipo de "out-comes" y B a su relación con el nivel de ejecución.</p>	<p>El estudio confirmó la hipótesis planteada. Así, por ejemplo, se puede concluir que la división entre componentes y valores extrínsecos o intrínsecos quedaría superada por la dicotomía de modalidad A (afectivo, cognitivos e instrumentales) y la modalidad B (recompensas y recursos).</p>

AÑO	AUTOR	MUESTRA/ Nº SUJETOS	OBJETIVO DEL ESTUDIO	CONCLUSIONES
1.985	Wooler, S.	30	<p>Confirmar o refutar la hipótesis que establece que existen una serie de valores definidos que a la hora de tomar una decisión sobre su carrera profesional los sujetos deben localizar y ser conscientes de ellos.</p> <p>Para ello se usan sistemas informaticos.</p>	<p>Se refuta la hipótesis por dos razones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mala definición de los valores, estos pueden cambiar, y posibles distorsiones debido a los medios usados en la elección. 2. De acuerdo con los datos, se sugiere que cuando el conjunto de valores se rechazan y se piden nuevos valores al sujeto, los valores que aparecen son idiosincráticos y lábiles más que estereotipados y fijos según los usados para elegir inicialmente.
1.985	Kilpatrick, R. y Trew, K.	121	Conocer el estilo de vida y el bienestar psicológico del personal desempleado.	Se halló una relación positiva entre el bienestar psicológico y la actividad fuera de casa. Sin embargo, otros factores conectados con el pasado del individuo, pueden moderar en los resultados.
1.985	Phillips, S.A. Freedman, S. M.	74	Confirmar el efecto moderador de los valores en la teoría de Deci: Refuerzos extrínsecos contingente, reducen el interés sobre el interés intrínseco por la tarea. En este caso, el refuerzo fue económico.	<ul style="list-style-type: none"> • No se encontró evidencia del valor moderador de los valores. Tal vez debido a lo sencillo de la tarea experimental. • Se debe prestar mayor interés en las diferencias individuales y en su interpretación sobre la complejidad de la tarea.

AÑO	AUTOR	MUESTRA/ Nº SUJETOS	OBJETIVO DEL ESTUDIO	CONCLUSIONES
1.987	C. Ravlin y M. Meglino	103	Confirmar 5 hipótesis en relación con la importancia de los valores en la toma de decisiones. Las hipótesis se conectaban con las puntuaciones obtenida en los instrumentos de medida.	Confirmación parcial de la teoría según la cual los valores afectan a la organización perceptual y actúan como guía en la toma de decisiones. Se confirmaron parcial o totalmente cuatro de las cinco hipótesis. No se confirmó la hipótesis cuarta, que relacionaba la ética protestante con el resto de variables.
1.989	Romero-García, O.	320	Validación del Cuestionario de Valores y Organizacionales, IVO-APL.	Se trata de un inventario de valores que combina una escala de valores con los factores motivacionales de Logro, Poder y Afiliación. En total, doce valores. La validación quedó confirmada.
1.989	M.Meglino y otros	221	Congruencia entre valores de los empleados y de los mandos en relación con la satisfacción e implicación en el trabajo.	Los trabajadores están más satisfechos e implicados en el trabajo cuando sus valores son congruentes con los valores de sus jefes. Se confirmó la hipótesis.
1.989	Ravlin, E. C. y Meglino, B. M.	183 (97 y 86)	Probar si los sujetos son capaces de ordenar lógicamente los valores considerando el carácter transitivo de la elección.	De esta investigación se extraen dos conclusiones básicas: <ul style="list-style-type: none"> - La elección de los valores son básicamente transitiva (cambiantes). - Los valores funcionan como una jerarquía cognitiva. Las mismas conclusiones podrían aplicarse cuando se eligen ordenadamente conductas conectadas con valores.

AÑO	AUTOR	MUESTRA/ Nº SUJETOS	OBJETIVO DEL ESTUDIO	CONCLUSIONES
1.990	Obloj, K. y Davis, A.	30 empresas (no indica sujetos)	Confirmar cuatro hipótesis, en relación con los valores en el trabajo.	Se detectó una contradicción entre los valores predominantes (innovación, planificación a largo plazo, toma de decisiones, etc.) y las conductas caracterizadas por la resistencia al cambio y la visión a corto plazo según la tradicional visión socialista.
1.990	Koslowsky, M. y Elizur, D.	144	Examinar la relación entre diversos valores en el trabajo y la implicación en él de los empleados.	Se encontró unas moderadas correlaciones entre implicaciones del trabajo y: <ul style="list-style-type: none"> - Logro (0.14) - Uso de habilidades (0.15) - Salario (0.15) - Intereses en el trabajo (0.16) - Independencia (0.19)
1.990	Kaur, Rajinder	325	Definir la personalidad, motivaciones, valores en el trabajo y estilo de liderazgo en mandos con éxito.	Los mandos con éxito resultaron: <ul style="list-style-type: none"> - Reservados, inteligentes, radicales, orientados hacia el logro e interesados en el poder, jóvenes, etc. <p>Los mandos con menos éxito fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservadores, baja fuerza del ego, y poca adhesión al grupo, entre otros.
1.990	Elizur, Dov.	996 varones y 419 mujeres	Examinar la estructura de los valores en el trabajo con muestra de varones y mujeres en distintas culturas y analizar las diferencias.	Se detectan diferencias culturales pero también se confirman diferencias por género. Así las mujeres tienden a estar más orientadas hacia las personas y comprometidas con valores afectivos. Los hombres están más orientados con el salario, influencia, independencia y responsabilidad. Las mujeres están más orientadas hacia la seguridad en el empleo que los hombres.

AÑO	AUTOR	MUESTRA/ Nº SUJETOS	OBJETIVO DEL ESTUDIO	CONCLUSIONES
1.990	Tayeb, M.	341 ingleses y 337 indúes	Clasificar el impacto cultural, social y político sobre el trabajo, las actitudes y valores de los trabajadores y otras implicaciones organizacionales. Se comparó poblaciones inglesas e indúes.	En relación con los valores y actitudes en el trabajo se encontraron diferencia entre indúes e ingleses. Los trabajadores indúes, se percibían con menos poder en la empresa. Los ingleses eludían la incertidumbre y soportaban la ambigüedad mejor que los indúes. Estos eran más fatalistas, se sentían más satisfechos con su trabajo y con su empresa y tenían una orientación más fuerte hacia el trabajo en grupo. Salario y seguridad era lo más importante para los ingleses, en tanto que para los indúes eran la libertad, autonomía, pertenecer a un grupo y aprender nuevas habilidades.
1.990	Slejska, D.	No precisa	Comparación de valores en puestos automatizados con muestras de otras profesiones.	Los valores dominantes diferenciales se relacionan con las condiciones materiales y físicas del trabajo, salario, equipamiento tecnológico, ambiente y seguridad social (puestos automatizados). El autor diseña un modelo para interpretar la insatisfacción y la importancia de los valores, si bien no especifica como medir la satisfacción o disatisfacción con dicho valor.
1.990	Tchaicovsky, F.M	192	Se trata de un estudio parte de un amplio proyecto que presente analizar la estructura de los valores en el trabajo en diversos países. La muestra aquí utilizada es brasileña.	Los resultados, utilizando un cuestionario desarrollado por Dov. Elizur, ponen de manifiesto las diferencias de la muestra brasileña en relación con otras muestras correspondiente a otras naciones principalmente en el valor responsabilidad; logro, es un valor equivalente excepto para la muestra alemana y crecimiento personal, similar al resto excepto la muestra alemana y húngara. Como conclusión, la autora plantea la necesidad de ampliar la muestra brasileña antes de sacar conclusiones sólidas.

AÑO	AUTOR	MUESTRA/ Nº SUJETOS	OBJETIVO DEL ESTUDIO	CONCLUSIONES
1.990	Kieler, B. Yong, L.	110	Determinar si los valores en el trabajo de las personas que colaboran voluntariamente en tareas de cuidar enfermos, diferían de aquellas personas que pertenecía a la plantilla del hospital.	No aparecieron diferencias significativas entre las dos muestras. La única diferencia detectada fue que el personal voluntario planteaba una dimensión más planificada del trabajo que los no voluntarios, más orientados hacia la espontaneidad y la impulsividad en el trabajo.

Un dato interesante a resaltar del contenido de los cuadros anteriores es la variedad de temas que se abordan en conexión con los valores en el trabajo. De acuerdo con dicha documentación, los estudios sobre valores en el trabajo estuvieron conectados con las siguientes problemáticas:

TEMATICAS	AUTORES
- Resistencia al cambio.	(Obloj, K. y Davis, A. 1.990)
- Estilo de mando.	(Kaur, R., 1.990).
- Implicación en el trabajo.	(Koslowsky, M. y Elizur, D., 1.990)
- Diferentes culturas.	(Elizur, D. 1.990) y (Tayeb, M., 1.990) (Tchaicovsky, F. M., 1.990)
- Tipo de tarea.	(Slejska, D., 1.990)
- Voluntariedad en el tipo de tarea.	(Kieler, D. y Yong, L., 1.990)
- Transitividad de la elección.	(Ravlin, E.C. y Manglino, B. M., 1.990)
- Teoría motivacional del Logro.	(Romero García, O., 1.989)
- Congruencia de valores entre los mandos y los subordinados.	(Manglino, B. M. y otros, 1.989) (Kemelgor, B. M., 1.982)
- Toma de decisiones.	(Rovlin y Manglino, 1.989)
- Elección de carrera.	(Wooler, S., 1.985) (Duff, A. y Cotogrove, S., 1.982)
- Estilo de vida en desempleados.	(Kilpatrick, R. y Trew, K., 1.985)
- Refuerzo extrínseco-intrínseco.	(Phillips, S. y Freedmon, S., 1.985)
- Satisfacción en el trabajo.	(Butler, J. K., 1.983)
- Diversos grupos profesionales.	(Zedeck y otros, 1.981)

La reducida coincidencia temática vendría a significar una buena noticia, ya que la expansión de los estudios de valores dentro de una ampliada diversidad de aspectos de la vida y problemas del día a día en las organizaciones, evidenciaria la importancia creciente de los valores en la Psicología del Trabajo. Parece evidente, que se está produciendo un reconocimiento del tema.

4. CONCLUSIONES

Más de cuarenta referencias se han manejado en éste capítulo. En relación con el primer período, cabrían destacar las siguientes conclusiones:

- Desarrollo de los instrumentos básicos de identificación de valores en el trabajo.
- Importante conexión entre valores en el trabajo y su relación con la población escolar.
- Predominancia en la conexión de los valores con variables no específicamente laborales, es decir, sexo, edad, nacionalidad, etc.

En cualquier caso, éste período que podemos dar por concluido en 1.980, sería el período de la consolidación de la problemática de los valores en el trabajo como temática de interés en las ciencias del comportamiento y de la Psicología del Trabajo en particular.

Retomando la línea anterior y volviendo al período más reciente representado por ésta última década, nuevas conclusiones afloran derivadas de los estudios y aportaciones referenciados. Aún considerando que la penuria en el número de investigaciones se mantiene, si se perfilan considerables cambios a saber:

- Incremento cuantitativo de publicaciones sobre valores en el trabajo.
- Expansión y diversificación en cuanto al número de temáticas de la Psicología del Trabajo conectados con los valores.
- Tendencia a reducirse el estudio de la estructura interna de los valores "per se" en beneficio de la relación entre valores y trabajo.
- Predominancia al cruce de variables psicológicas y organizacionales con valores concretos en lugar de estudios donde los mismos valores son analizados en poblaciones distintas, que solo conducen a conclusiones tautológicas: la afirmación de las diferencias sexuales, nacionales, etc. ya incluida "per se".

En resumen, los valores en el trabajo son un aspecto de la dinámica individual y organizacional, que cada vez abran de ser tenidos en mayor consideración, con el fin de constituirse en una vía más que nos ayude a una mejor comprensión de la conducta de las personas en su vida laboral. Este hecho viene evidenciado por el uso y recurso creciente a constructos conectados con el término cultura organizacional, empresarial o corporativa, para explicar problemas vivos de las organizaciones. Este recurso a "lo cultural" para reinterpretar la vida en las organizaciones implica directamente una potenciación del valor en el trabajo como una clave ineludible para avanzar en nuevos hallazgos.

**IV. UNA PROPUESTA DE VALORES EN EL TRABAJO:
EL INVENTARIO DE VALORES "16VP"**

INDICE

1. LA MEDIDA DE LOS VALORES.
2. EL 16VP: MARCO TEORICO.
3. EL 16VP: FIABILIDAD
4. VALIDEZ Y 16VP.
5. CONCLUSIONES.

1. LA MEDIDA DE LOS VALORES DEL TRABAJO (V. T.)

La medida de los valores, como la medida de cualquier otra variable análoga (aptitudes, intereses, etc.), es siempre un tema inconcluso y abierto. En los dos capítulos anteriores se revisó cuáles fueron las aportaciones más relevantes sin abordar de una forma más detenida la cuestión de los instrumentos de medida. No obstante, se mencionaron algunos instrumentos tales como el cuestionario de Rokeach para la jerarquización de los valores sociales y el de Super, éste ya dirigido de una forma específica a los V.T. (Valores en el trabajo).

En éste capítulo se pretende desarrollar el 16VP en todas sus facetas pero previamente se dará, en este apartado, una panorámica de las herramientas o instrumentos de medida más frecuentemente usados durante el período 1.980-1.990. Para ello se recurrirá a los estudios revisados en el capítulo anterior, pero esta vez centrándose el análisis en el método usado para la identificación y medida de los V.T. Este análisis permitirá dar una visión comparada de los métodos de identificación de V.T. y una sucinta descripción del instrumento, considerando los diversos autores y la fecha de publicación de los estudios.

En total, se compararán 20 estudios, que si se tiene en cuenta la penuria de publicaciones ya mencionadas, pueden resultar una muestra razonablemente significativa y, en cualquier caso, una sólida dimensión panorámica sobre la situación del tema.

El análisis comparativo es el siguiente:

AÑO/AUTOR	METODO DE IDENTIFICACION DE VALORES DEL TRABAJO	DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO
1.981 Zedek, S. y Otros	El cuestionario de Valores del trabajo de Wollack.	<p>Consiste en 6 escalas cada una para los siguientes valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orgullo en el trabajo - Implicación en el trabajo - Actividad preferida - Actitud ante el trabajo - Estatus social - Deseo promoción
1.982 Kemelgor, B.H.	Inventario de valores de Sanger, adaptado.	<p>Consiste en 40 valores representados por una sola palabra, combinados con veinte términos relacionados con el trabajo.</p> <p>En total, un inventario de 60 valores que fueron estudiados aplicando doce adjetivos bipolares como diferenciales semánticos.</p>
1.982 Duff, A. Cotgrove, S.	Sistema de clasificación de varias alternativas.	Se trabajó con dos valores, de carácter general, utilidad y equidad. Se usaron técnica de validez convergentes y validez discriminante.
1.983 Butler, J.K.	Cuestionario de valores W.V.I. de Super (acortado).	Se mantuvieron los 15 valores pero se aportó en número de preguntas sin reducir la fiabilidad del cuestionario.
1.984 Elizur, D.	Cuestionario de valores de nuevo diseño.	<p>Consistía en un cuestionario tipo Likert, de veintiún valores.</p> <p>Permitió la clasificación de los valores en afectivos, cognitivos e instrumentales. Al completarse con tres valores más, (feedback, desarrollo personal e interacción) se creó el W.V.Q. del mismo autor.</p>

AÑO/AUTOR	METODO DE IDENTIFICACION DE VALORES DEL TRABAJO	DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO
1.985 Phillips, S.A. Freedman, S.M.	Encuesta de Valores (Wollack, Goodale, Wijting y Smith, 1.971) posteriormente se modificó y adoptó.	<ul style="list-style-type: none"> • La encuesta de valores consistía inicialmente en 45 cuestiones, puntuables de 1 a 7 según una escala likert. • La modificación no precisa exactamente si se redujeron los items ni que tipo de valores se movilizaban.
1.985 Kilpatrick, R. Trew, K.	Cuestionarios diversos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de salud mental Goldberg (GHQ). • Cuestionario sobre actividades diarias. • No hay una medida específica de valores.
1.985 Wooler, S.	Autoelicitación de valores por medio de ordenador	No se definen escalas ni valores solo se mencionan dos sistemas informativos, MAJA Y SELSTRA.
1.987 Ravlin, E.C. Meglino, B.M.	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de valores de Cornelius revisada en forma de cuestionario de elección forzosa. • Dos medidas adicionales para los valores de la escala revisada de Cornelius. 	<p>Se trata de una escala de Likert con frases equivalente a los cuatro valores descritos anteriormente.</p> <p>La primera medida implica una jerarquización de los cuatro valores.</p> <p>La segunda medida pudiendo dar pesos de 1 a 25 puntos a cada uno de los cuatro valores</p>
1.989 Meglino, B.M. y otros	Escala de valores de Cornelius revisada en forma de cuestionario de elección forzosa.	Se trata de la escala de Cornelius revisada y tomando cuatro de sus trece valores: Logro, Honestidad, Justicia y ayuda a otros. Estos valores se presentaban en frases emparejadas y se podían dar de 1 a 12 puntos a cada frase.

AÑO/AUTOR	METODO DE IDENTIFICACION DE VALORES DEL TRABAJO	DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO
1.989 Romero-García, O.	Inventario de Valores Organizacionales A.P.L. (Afilación, Poder y Logro)	<p>Fue diseñado para acompañar al Inventario de Valores APOLO, (Romero-García, O., 1.988).</p> <p>El IVO-APL consta de los siguientes valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dominio-Poder: Controlar el personal, cumplir normas y cumplir órdenes. - Dominio-Afilación: Ser apreciados por otros Solidaridad, Espíritu de Grupo y Tolerar opiniones opuestas. - Dominio-Logro: Alcanzar máxima eficiencia, alcanzar posiciones más altas, ascender por medio del esfuerzo, exigir excelencia en resultados.
1.989 Ravlin, E.C. Meglino, B.M.	<ul style="list-style-type: none"> • Para el estudio 1: Escala de valores de Cornelius • Para el estudio 2: Cuestionario de elección forzosa de frases 	<p>Estudio 1:</p> <p>De los trece valores de la escala de Cornelius, solo se usaron ocho: Logro, Trabajar duro, Interés por otros, Ayudar a otros, Honestidad, Justicia, Tener una perspectiva positiva, y tener autocontrol de sí mismo.</p> <p>Se hizo un emparejamiento de estos valores y se les puntuó con una escala Likert.</p> <p>Estudio 2:</p> <p>Las frases correspondían a cuatro valores de la escala revisada de Cornelius y tenían que elegir puntuando de 1 a 9. Los valores fueron: Justicia, Honestidad, Lograr y Ayudar a otros.</p>

AÑO/AUTOR	METODO DE IDENTIFICACION DE VALORES DEL TRABAJO	DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO
1.990 Tayeb, M	<ul style="list-style-type: none"> • Varias encuestas 	<p>Tres encuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta sociocultural. - De actitudes hacia el trabajo. - Otra encuesta sobre el trabajo y otras variables. <p>No se describen los instrumentos.</p>
1.990 Slejska, D	Encuesta	No se describe el instrumento específicamente, pero se ofrece una lista de valores (Vida y Valores del Trabajo) jerarquizados con 22 valores.
1.990 Tchaikovsk y, F.M	Cuestionario de valores W.V.Q (Elizur, D. 1.984)	Ver Dov Elizur, 1.990 en estas páginas (resumen).
1.990 Obloj, K y Devis, A.	Un cuestionario y Entrevistas para su cumplimentación.	<p>Tenía 35 preguntas, en dos partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1ª parte: 15 preguntas sobre toma de decisiones. - 2ª parte: 20 preguntas sobre 4 funciones básicas, tecnología, marketing, consulting y gestión. - Cuantificación, escala Likert.
1.990 Koslowsky, M. Elizur, D.	Cuestionario de valores W.V.Q. (Elizur, D. 1.984)	Ver Dov Elizur, 1.990 en estas páginas (resumen).
1.990 Kaur, R	Varios cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> • 16 PF de Cattell. • TAT de Mc Clelland (adaptado). • Cuestionario de Estilo de Mando (Spantz). • Cuestionario de valores (Singh y Singh). • No describe los instrumentos.
1.990 Elizur, D.	Cuestionario de valores W.V.Q. (D. Elizur, 1.984)	<p>Cuestionario de 24 valores clasificados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cognitivos (14 valores). - Afectivos (5 valores). - Instrumentales (5 valores). <p>Lista de 18 cuestiones sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preferencias (6 cuestiones) - Sentimientos (6 cuestiones) - Vida diaria (6 cuestiones) <p>La cuantificación en escala Likert.</p>

De la revisión anterior se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Existen pocos instrumentos estandarizados para la medida de los V.T., a saber:
 - El W.V.Q. (Elizur, D.)
 - El W.V.I. (Super, D.)
 - La Escala de Valores de Cornelius.
 - El Inventario de Valores de Sanger.
 - El Cuestionario de Valores de Wallock.
 - El A.P.L. (Romero García, O.)
2. La mayoría de ellos en inglés, exceptuando el A.P.L. Ello conlleva la necesidad de una adaptación al castellano, con el siguiente esfuerzo adicional que ello supone.
3. Considerando los aspectos culturales relativamente comunes de nuestras organizaciones, ninguno de ellos satisfacía plenamente nuestras demandas en términos de cultura organizacional.
4. Considerando todo lo anterior y reconociendo la existencia de un material valioso, se optó por diseñar un nuevo cuestionario de V.T. Tal cuestionario se describirá en el siguiente apartado.

2. EL 16 V.P.: MARCO TEORICO

Textualmente, 16V.P. significa cuestionario para la medida de 16 Valores Profesionales. El término profesional equivale aquí a trabajo, que unido al concepto valor expresa de una forma mucho más directa su sentido. Aunque con significado análogo, el término valores "en el trabajo" o "del trabajo" tiene un sentido menos directo que "valores profesionales", ya que "en el trabajo" pueden darse otros tipos de valores y "del trabajo", puede conducirnos equivocadamente a una reflexión filosófica sobre el sentido del trabajo. Consideramos, pues, que Valores Profesionales (V.P.) en castellano explica mejor nuestro concepto de valor en el marco de una cultura organizacional que la traducción a nuestro idioma del término inglés "work values".

Resuelto el tema semántico, al menos momentáneamente entraremos en el marco teórico propiamente dicho. Tratando de buscar una base firme sobre la que fundamentar nuestra aproximación a los valores profesionales (V.P.) se optó por el modelo subyacente en la aproximación de Miller y Form al hecho de las Filosofías Directivas y su orientación hacia el trabajador. Según estos autores (Miller y Form 1969 pág. 703-749), a lo largo de la historia en el mundo del trabajo se ha producido una evolución en cómo se percibe al hombre en el trabajo. Así, y siguiendo el paradigma norteamericano, los autores detectan al menos cuatro visiones, filosofías, imágenes o percepciones que se ha tenido del hombre en el trabajo. Estas cuatro dimensiones son:

- El hombre como Máquina Biológica (año 1.900)
- El hombre como Ser Individual (año 1.920)
- El hombre como Miembro de un Grupo (año 1.910)
- El hombre como Ser Sociopolítico (año 1.960)

Estas cuatro imágenes, estas cuatro visiones se inscribirían en un proceso de evolución con efecto acumulativo, es decir, que cada fase o nueva orientación se superpone o complementa a la anterior, de manera que las cuatro coexisten de forma combinada y casi se podría decir que armonizada. (En página siguiente se reproduce un cuadro resumen con las cuatro dimensiones evolutivas o filosóficas directivas).

EVOLUCION DE LAS FILOSOFIAS DIRECTIVAS
 (Elaboración a partir de Miller y Form, 1.969)
 (Fig. nº 1)

	MAQUINA BIOLOGICA	PERSONALIDAD INDIVIDUAL	MIEMBRO DE UN GRUPO	HOMBRE SOCIO-POLITICO
	1.900-1.920	1.920-1.940	1.940-1.960	1.960.....
ORIGEN	Admón. científica o Ingeniería Industrial	Psicología Industrial	Psicología industrial Sociología industrial	sociología industrial
CARACTERISTICA PRINCIPAL	Transformar la energía humana en producción	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en las diferencias individuales - Importancia en las relaciones hombre-tarea 	Las relaciones del individuo con el grupo y del grupo con la organización	Destaca el interés en participación en los temas que afectan al hombre y al grupo de trabajo
MOTIVACION DEL TRABAJO	La principal: el incentivo económico (F.W. TAYLOR)	Satisfacción de necesidades individuales (MASLOW)	Búsqueda de asociaciones sociales compartidas <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad - Sentido de pertenencia - Aceptación (H.MAYO, K.LEWIN)	Participar en las decisiones que afectan al trabajo y a la comunidad.
	Hombre Económico	Hombre psicológico	Hombre social	Hombre político
MANIFESTADO A TRAVES DEL INTERES POR:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de tiempos y movimientos - Simpl. del trabajo - Sistemas de incentivos - Condiciones ambientales - Salud física 	<ul style="list-style-type: none"> - sistemas de valoración del mérito - Descripción y valoración de tareas - Satisfacción individual en el trabajo - Políticas de selección - Mejora de la situación individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos de grupo - Partic. en grupo en las decisiones - Programs de ocio y educativos en los empleados - Relaciones Humanas y la formación del mando en este tema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de personal, consulta colectiva - El sindicato como medio de negociación y comunicación - Propiedad cooperativa - Técnicas de cogestión y autogestión.
DEPARTAMENTO	Ingeniería Industrial	Personal	Relaciones sociales comunitarias con el personal	Asuntos políticos; sindicales y laborales
BASE ACADEMICA	Ingeniería	Psicología	Psicología-sociológica	Sociología y Ciencias políticas

Las cuatro maneras, o filosofías, de entender al hombre en el trabajo, en principio tenían un considerable valor aparente, máxime, si se aproxima uno a su contenido descriptivo. Dificilmente se puede negar que cualquier trabajador en cualquier tarea, no tiene algo de máquina biológica, de ser individual, de miembro de un grupo o de ser sociopolítico. Más aún, ¿por qué lo que es válido para las personas no ha de ser válido para las organizaciones y sus correspondientes culturas?. Si finalmente una organización es un conjunto de individuos, habrá organizaciones donde predomine una dimensión sobre otra dependiendo de variables tales como: tecnología, producto, entorno social, tamaño, época de fundación, tipo de propiedad, etc...

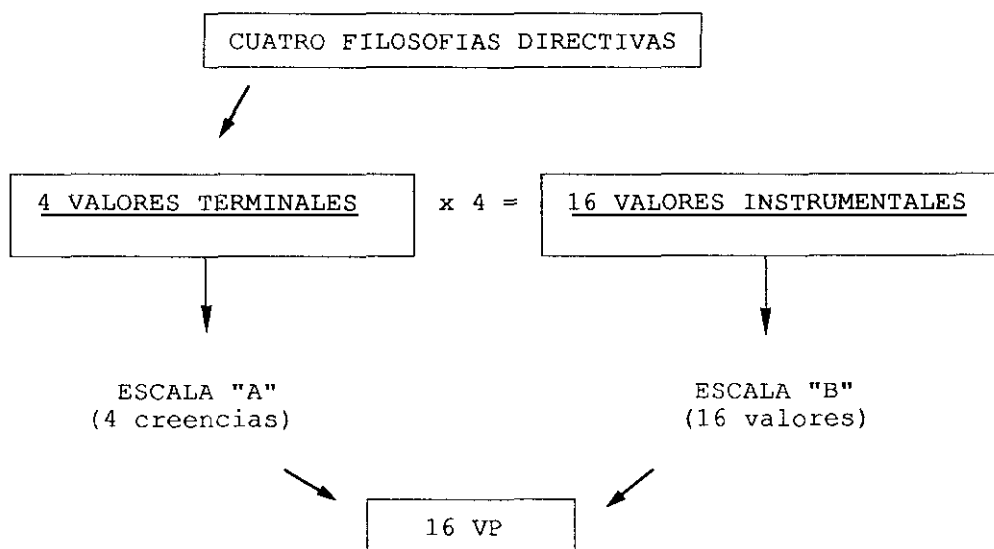
En términos culturales, parecía lógico que dentro del Sistema Ideológico de una organización, los cuatro modelos de Miller y Form podrían servir de marco teórico para que, traducidos en valores, nos ayudasen a conocer la orientación filosófica de una organización, en conexión, claro está, con el resto de componentes de la cultura: el Sistema Social y el Sistema Tecnológico.

El paso siguiente tiene conexión con el concepto de valor instrumental y valor terminal de Rokeach y que ya vimos en capítulos anteriores. En realidad, las cuatro imágenes del trabajador a través del tiempo se correspondían, desde nuestro punto de vista, con cuatro valores terminales que podían darse con mayor o menor frecuencia en cada cultura organizacional, en términos de filosofía dominante. Pero en el 16VP, estos valores terminales pasaron a llamarse creencias, concepto de mayor riqueza hermenéutica dentro del ámbito aplicado al que nuestros esfuerzos se dirigen. Así se creó la escala A del cuestionario que denominada "creencias", recogía en una frase la densidad filosófica del sentido terminal de cada una de las cuatro percepciones del hombre en el trabajo.

Disponíamos de un modelo con cuatro visiones o percepciones a las que se denominó valores terminales o creencias (Escala A), pero se necesitaba definir los valores instrumentales o Escala B. Para ello, y mediante un sistema de jueces se procedió a descomponer cada valor terminal o creencias en cuatro valores instrumentales referidos a dicho valor terminal, lo que se tradujo en 16 valores cada uno de los cuales respondía, al menos esa fue la hipótesis de trabajo, a un valor troncal identificado con una filosofía directiva de las cuatro propuestas. Así nació la Escala B con sus 16 valores instrumentales.

Traducido en esquemas el cuestionario 16VP tiene la siguiente estructura básica:

El 16VP en esquema



En la página siguiente se reproducen las Escalas A y B con todos sus elementos indicando con letras mayúsculas a la correspondencia existente entre cada valor terminal y su valor instrumental:

- (MB): El hombre como Máquina Biológica.
- (I): El hombre como Ser Individual.
- (G): El hombre como miembro del Grupo.
- (SP): El hombre como Ser Sociopolítico.

ESCALAS DE CREENCIAS Y DE VALORES

CREENCIAS (ESCALA A)

G	El hombre trabaja para pertenecer a un grupo y sentirse aceptado por los miembros de ese grupo.
S.P.	El hombre trabaja para tener una incidencia en la organización a través de la participación colectiva.
I	El hombre trabaja para desarrollarse personal y profesionalmente.
MB	El hombre trabaja para tener una seguridad de empleo y sueldo.

VALORES (ESCALA B)

MB	Aportar su energía física en el trabajo
I	Promocionar cambiando a categorías superiores
G	Participar en la toma de decisiones del grupo de trabajo
G	Estar integrado en un grupo de trabajo estable
S.P.	Tratar de armonizar los intereses de la empresa con los de la comunidad
MB	Ser eficaz en lo que usted hace
S.P.	Estar sindicado
I	Poder aportar sus conocimientos profesionales o personales
MB	Respecto a la jerarquía y al mando
MB	Ganar dinero
S.P.	Implicarse en las acciones y temas colectivos
I	Trabajar con autonomía
S.P.	Aplicar en el trabajo, dentro de la legalidad, su ideología social o política
G	Trabajar en equipo
I	Realizar tareas complejas y desafiantes
G	Trabajar en colaboración con otros servicios

Resulta necesario explicar el porqué de la conexión de cada creencia y sus cuatro valores correspondientes. Esta conexión se definió a priori y no está basada en ningún fundamento de tipo estadístico. Es decir, los cuatro valores correspondientes a cada creencia se definieron a partir de una relación inicial más extensa de ocho meses que el autor, desde su interpretación de los modelos de Miller y From, consideró que respondían a dichos modelos. Mediante un sistema de jueces la relación inicial de ocho valores por creencia pasó a cuatro valores. Los jueces fueron personas conectadas con el mundo organizacional aplicado.

A. Dentro de ésta metodología de trabajo, se consideraron finalmente como creencias y valores correspondientes a la filosofía del hombre como Máquina Biológica, los siguientes:

Creencia o Valor Terminal:

* El hombre trabaja para tener una seguridad de empleo y sueldo.

Valores Instrumentales:

- * Aportar su energía física.
- * Ser eficaz en su trabajo.
- * Respetar la jerarquía y al mando.
- * Ganar dinero.

Comentarios:

Se consideró que estos cuatro valores conectan con la concepción mecanicista y de supervivencia que la filosofía implícita de Máquina Biológica supone. La eficacia, la aportación de energía física, el respeto al mando y el ganar dinero, "per se", no aportan conceptualmente ninguna visión idealizable del trabajo conectada con una dimensión grupal, sociopolítica, ni individualista, siguiendo la propuesta de los autores del modelo base. Calificar como prioritarios estos valores frente a los otros doce restantes, solo implica exaltar las características más maquinistas y biológicas del trabajo: sudar, resolver por resolver, obedecer y obtener recompensas económicas. Este es el epílogo: F.W. Taylor y su visión del hombre en el trabajo, sería su mejor exponente.

- B. Si nos aproximamos ahora a la filosofía directiva del hombre como Ser Individual tenemos:

Creencias o Valor Terminal:

- * El hombre trabaja para desarrollarse profesional y personalmente.

Valores Instrumentales:

- * Promocionar cambiando a categorías superiores.
- * Poder aportar sus conocimientos profesionales o personales.
- * Trabajar con autonomía.
- * Realizar tareas complejas y desafiantes.

Comentarios:

Parece obvio que el desarrollo profesional y personal está directamente conectado con los cuatro valores aquí incluidos, aunque se aceptaría, que podrían incluirse más valores de contenido análogo. La validez aparente de esta creencia y de los valores en ella integrados se puede considerar como alta y dudosamente cuestionable. Hay una referencia implícita a teóricos de la motivación como Herzberg, Mc. Gregor, Mc. Clelland, etc.

- C. Continuando con la descripción del cuestionario 16VP procede seguidamente analizar la filosofía directiva correspondiente al hombre como Miembro del Grupo.

Creencia o Valor Terminal:

- * El hombre trabaja para pertenecer a un grupo y sentirse aceptado por los miembros de ese grupo.

Valores Instrumentales:

- * Participar en la toma de decisiones del grupo de trabajo.
- * Estar integrado en un grupo de trabajo estable.
- * Trabajar en equipo.
- * Trabajar en colaboración con otros servicios.

Comentarios:

Como en el caso anterior, los cuatro valores instrumentales y el valor terminal constituyen una constelación con una solida validez aparente. Las referencias en torno a la toma de decisiones, estar integrado y trabajar en equipo, tendrían una dimensión intragrupal en tanto que las restantes, colaboran con otros servicios, se refiere especialmente a la dimensión intergrupala, o solidaridad externa. Como referentes podríamos citar a Atkinson, H. Mayo, etc., así como ciertas dimensiones del Desarrollo Organizacional.

- D. Finalmente, se abordará la cuarta filosofía directiva referida al hombre como Ser Sociopolítico.

Creencia o Valor Terminal:

- * El hombre trabaja para tener una incidencia en la organización a través de la participación colectiva.

Valores Instrumentales:

- * Tratar de armonizar los intereses de la empresa con los de la comunidad.
- * Estar sindicado.
- * Implicarse en acciones y temas colectivos.
- * Aplicar en el trabajo, dentro de la legalidad, su ideología social o política.

Comentarios:

La dimensión de estos valores es de un claro contenido sociopolítico, abarcando temas tales como: la sindicación, la armonización entre la comunidad laboral y la social, la acción política en el seno de la organización y la implicación en acciones colectivas internas. También en este caso se puede hablar de una consistente validez aparente, pero para ello, la descripción de los contenidos de dos de los valores se debió de prolongar, con el fin de tener un significado más preciso. Conectados con esta filosofía directiva estarían los diseños sociotécnicos y de democracia industrial, entre otras.

Concluida la descripción del contenido del cuestionario 16VP, conviene recalcar un aspecto importante. La conexión entre cada creencia con sus valores instrumentales no se fundamenta en ninguna base estadística previa, sino en la validez aparente derivada de entender que la elección de una creencia como prioritaria y una no correlación con la jerarquía de valores, no cuestiona la validez del instrumento, sino la coherencia de la jerarquización por parte del sujeto. Comparar la escala A con la B a nivel individual nos ayudará a evaluar la consistencia interna de los sujetos siempre desde la perspectiva ideológica del autor del instrumento. Esta perspectiva es o pretende ser coherente con el modelo base de Miller y From, y por tanto, es en sí misma una hipótesis de trabajo. En otras palabras, la relación 16VP con el modelo base, es por supuesto, un tema abierto.

Finalmente, para cerrar el marco teórico del cuestionario 16VP, es necesario conectarlo con el Modelo Tecnocultural en su conjunto. El MTC define un concepto de cultura organizacional y la aportación de Miller y Formm, traducida en cuestionario de valores, nos permite investigar un aspecto del Sistema Ideológico con cierto rigor y coherencia. Desde esta perspectiva, el 16VP es una aproximación, cuestionable, claro está, de como desarrollar de forma aplicada el MTC. Sin MTC no se hubiera llegado a la necesidad del 16VP. Por tanto, uno y otro interactúan a nivel metodológico, si bien las fuentes que les alimenten son distintas pero convergentes. Consecuentemente, el 16VP es el primer paso de hacer aplicable el MTC como un modelo operativo para evaluar e interpretar la cultura de las organizaciones dentro del ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

3. EL 16VP: FIABILIZACION

Una vez definido el marco teórico y completado el diseño de las dos escalas, se hizo una aplicación piloto con 15 sujetos con el objetivo básico de conocer la opinión de los encuestados en relación con el confort, compresibilidad y duración de la herramienta. Los encuestados aportaron pequeñas matizaciones que permitieron dar por concluida la fase de diseño del 16VP para proceder a su aplicación y fiabilización.

En esencia, el cuestionario 16VP consta de tres hojas. En la primera hoja se dan las instrucciones generales, objetivo del inventario, duración aproximada y datos básicos de identificación. En la segunda hoja, o escala A, se dan cuatro frases o creencias (valores terminales) así como las instrucciones para que el sujeto jerarquice, de 1 a 4, las cuatro sentencias; la ordenación se hace en un casillero al efecto que existe a la izquierda de cada creencia. La tercera y última hoja se dedica a la escala B y las instrucciones son idénticas, exceptuando que en este caso el número de frases o valores a jerarquizar son 16. Tanto en la escala A como para la escala B, los valores están distribuidos por el sistema de números aleatorios.

Hay que decir que la elaboración de este cuestionario tal y como se presenta en las páginas siguientes, ocupó casi seis meses entre 1.983 y 1.984, sin contabilizar el período dedicado a la fiabilización. En nuestra opinión el 16VP es un instrumento sencillo, accesible, comprensible y fácilmente aplicable. La fase más complicada de la aplicación se localiza en la escala B, pero la escala A, más corta, ayuda indirectamente a entrenar al sujeto a familiarizarse con la jerarquización. Un ejemplar del primer 16VP utilizado para la fase de fiabilización se adjunta en el anexo I.

Una vez concluido el diseño del instrumento en sí, se procedió a realizar una aplicación retest sobre una población de 42 sujetos. La descripción general de esta muestra es la siguiente:

- Diversidad de sexos: Mujeres 17,5%, hombres 82,5%.
- Media de edad: 41,6 años.

- Nivel educativo: Titulados Superiores: 28,5%
- Titulados Medios: 45,2%
- Bachiller Superior: 9,5%
- Bachiller Elemental o similar: 16,6%
- Todos pertenecían al mismo centro de trabajo de unos 1.500 empleados.
- Período entre la primera y segunda aplicación: Mínimo, dos semanas y máximo cuatro meses.
- Diversidad de funciones: con predominancia de personal técnico y administrativo. Ausencia de personal de producción.
- Período: Entre Diciembre de 1.983 y Junio de 1.984.
- Tipo de participación: voluntaria.
- Elección de los participantes: por proximidad geográfica, simpatía o influencia de los aplicadores.
- Problemática existente en el entorno: Empresa en reconversión con cierta inseguridad de futuro, política abierta de bajas voluntarias, y estar viviendo todavía un proceso abierto de absorción por una multinacional alemana.
- Situación financiera: Lenta recuperación, cierto optimismo fundamentado en una mejora clara de los resultados.
- Lugar de ubicación del centro: Madrid.
- Actividad de la organización: Fabricación de equipos eléctricos para automóviles, motocicletas y aviones.

Posteriormente, ésta muestra se vería reducida a 40 sujetos debido a una incorrecta cumplimentación de cuestionario.

La fase de fiabilización realizada a partir de la prueba retest, implica el cálculo de los siguientes estadísticos sobre la muestra anteriormente descrita: Media, jerarquía o rango y correlación Kendall-Spearman, siempre entre la primera y segunda aplicación. La elección de la correlación antes mencionada se basa en el hecho de que el cuestionario 16VP al utilizar una jerarquización por rangos se configura como una medida no paramétrica tanto en su escala A, como en su escala B. Precisamente este hecho conlleva una serie de restricciones a nivel de tratamiento estadístico de la prueba retest. Según Escotet (1.980, pág. 354-355) supone una serie de ventajas:

- * Simplicidad y velocidad de aplicación.
- * Menor número de sujetos en la muestra.
- * Los estados de probabilidad son exactos cuando se obtienen de la mayoría de las pruebas no paramétricas, sin que importe la forma de distribución de la población de donde se obtuvo la muestra.

Pero las medidas no paramétricas, según el mismo autor, también conllevan desventajas:

- * Los estimados de parámetros son imposibles de obtener con pruebas no paramétricas a no ser que se recurra a un Análisis de Varianza.
- * Las pruebas no paramétricas son menos potentes que las paramétricas.

Evidentemente, el tipo de medida condiciona el uso de ciertos estadísticos. Especial atención merece el cálculo de correlación en la prueba retest. Según Escotet, si las escalas son nominales u ordinales se puede utilizar una medida no paramétrica siempre que no exista otra paramétrica en el caso específico bajo estudio. Por esta razón se optó por el estadístico Kendall-Spearman (r_s) a la hora de calcular la fiabilidad del 16VP. Este coeficiente de correlación se utiliza cuando la posición relativa de los sujetos respecto de dos variables se expresa en número de orden y no en puntuación, cuando se desea medir el grado de relación entre dos variables y poner a prueba su significación estadística. En realidad, este coeficiente es una medida de correlación no paramétrica y su prueba de significación es de distribución libre.

Si se asume por fiabilidad o confiabilidad de un instrumento, cuando entendemos que el puntaje es estable y fidedigno (Garret, H.E. 1.971), la fiabilidad estará conectada con un valor significativo de r . Así pues, si r es significativa en las escalas A y B del cuestionario, este habrá superado con éxito la prueba y podría consolidarse como un instrumento estable, es decir, que mide siempre lo mismo, independientemente de la población a que se aplique.

A continuación se presentan, en la página siguiente, los resultados correspondientes a la prueba retest de la Escala A. Considerando estos resultados caben los siguientes comentarios: En primer lugar, los cuatro valores terminales en la prueba retest obtienen un coeficiente de correlación significativo, es decir, superior a 0.364, a un nivel de significación de 0.05. Los valores más altos, 0.8818 y 0.8018 se corresponden respectivamente con los valores identificables como el hombre como ser individual y el hombre como máquina biológica de nuestro modelo. Le sigue con 0.6667 el hombre como ser sociopolítico y en el último lugar de significación estadística con 0.5531, el hombre como miembro de un grupo. Parece evidente pues, que la escala A del cuestionario 16VP es estadísticamente fiable a la vista de los datos obtenidos y aunque las diferencias entre los diferentes valores son sustanciales, no estamos en condiciones de poder atribuir, con rigor, tales diferencias ni al diseño semántico de la escala ni a las características del grupo y su entorno. Parece obvio que se requerirían nuevos sujetos de organizaciones diferentes y en muestras algo más abultadas, para poder dirimir si las diferencias son atribuibles al instrumento o a la población inventariada. En cualquier caso la significación estadística de las cuatro correlaciones dejan fuera de toda duda que la hipótesis nula queda rotundamente rechazada para esta escala A.

Quizás merezca la pena retomar nuevamente la escala A para fijarnos a continuación en las diferencias entre la jerarquía de la primera y la segunda aplicación. Pocas son las diferencias, pero lógicamente en los valores donde las correlaciones fueron más bajas se ha producido un cambio de orden una posición para los valores terminales. Así, en la segunda aplicación el valor del hombre como ser sociopolítico cede un puesto en favor del hombre como ser grupal. Estas oscilaciones tal vez puedan atribuirse al factor entorno ya que la población en cuestión, de donde procedía la muestra, estaba atravesando momentos críticos en temas sindicales y de reconversión, debido a una reciente y traumática absorción. Por ello en esta escala A, estos valores terminales concretos fueron los más sensibles al efecto del entorno.

FIABILIZACION DE LA ESCALA "A" PRUEBA RETEST

<u>VALOR TERMINAL O CREENCIA</u>	<u>1ª APLICACION</u>		<u>2ª APLICACION</u>		<u>RETEST CORRELACION (*)</u>
	<u>MEDIA</u>	<u>JERARQUIA</u>	<u>MEDIA</u>	<u>JERARQUIA</u>	
• El hombre trabaja para pertenecer a un grupo de trabajo	3,30	4º	3,21	3º	0,5531
• El hombre trabaja para tener una incidencia en la organización	3,11	3º	3,33	4º	0,6667
• El hombre trabaja para desarrollarse personal y profesionalmente	1,40	1º	1,42	1º	0,8018
• El hombre trabaja para tener seguridad de empleo y sueldo	2,16	2º	2,02	2º	0,8018

(*) Para el rechazo de la hipótesis nula, de inexistencia de correlación, mediante el contraste de dos colas, con una $\alpha = 0.05$ y un $N = 30$, el coeficiente γ_s de Spearman debe ser superior a 0.364.

Concluida satisfactoriamente la escala A, se ofrecen en la página siguiente los datos correspondientes a la prueba retest para la fiabilización de la escala B. El proceso seguido ha sido exactamente el mismo, aunque los resultados aquí obtenidos requieren una explicación aún más detallada. La primera conclusión positiva es el hecho de que todos los valores instrumentales han obtenido coeficientes de correlación estadísticamente significativos, con lo cual se puede confirmar como rechazada la hipótesis nula y afirmar que la escala B es fiable. Interesante será, no obstante, comentar más pormenorizadamente las correlaciones obtenidas.

Las correlaciones más altas las obtienen el dinero (0.9000), la energía física (0.8002), realizar tareas complejas (0.7874) y el trabajar con autonomía (0.7874). A continuación les sigue un bloque con correlaciones bastante positivas, entre 0.6924 y 0.5159, que afecta a un total de nueve valores que de mayor a menor magnitud del coeficiente de correlación incluyen a: Aplicar la ideología social o política, armonización empresa comunidad social, trabajar en equipo, ser eficaz, implicarse en acciones colectivas, estar sindicado, colaboración y promoción. Finalmente, queda un bloque de tres valores con los coeficientes de correlación más próximos al límite inferior de significación, se trata de: participación (0.3906), integración (0.3610) y aplicar los conocimientos en el trabajo (0.3610).

El primer bloque, el de las correlaciones más altas, contiene el conjunto de valores más claramente ubicados en la escala de subjetividad de la muestra, sin ser con todo, el de posiciones más preferidas. El segundo bloque representa un conjunto bastante heterogéneo de valores donde está el más aceptado y el más rechazado a nivel del total de la muestra. Nada especial que comentar. El bloque más interesante es el tercero donde el crítico nivel de correlación puede hacer pensar al lector dos cosas: o deficiente acotación del campo semántico (frases ambiguas o mal diseñadas) o peculiaridad de la muestra. Dado el conocimiento que se tiene de la organización y chequeando las frases, parece lógico pensar más en lo segundo que en lo primero. Las frases son claras y no inducen a ambigüedad en su construcción, por lo que una reordenación distinta en la segunda aplicación estaría más vinculada a la evolución de la problemática interna de la organización y su impacto en los individuos. No es de extrañar, por lo tanto, que

participar en la toma de decisiones sea un valor contextual cuando la organización ha sido absorbida en condiciones de inferioridad para los absorbidos. En esta misma línea se ubicaría el valor "estar integrado en un grupo de trabajo estable", ya que un plan de reconversión que está siendo acompañado por una política de reducción de plantilla cuestiona la esencia de dicho valor. Y finalmente, el valor denominado "poder aportar los conocimientos profesionales en el trabajo" puede sufrir serias alteraciones de un día a otro si la reconversión conlleva redefinición de tareas, incorporación de extranjeros a las posiciones de poder y un menor reconocimiento explícito hacia los profesionales de la plantilla absorbida.

Como en el caso de la escala A, sería muy interesante fiabilizar el cuestionario 16VP con otro tipo de muestra con el fin de dirimir si tales tendencias en los coeficientes de correlación se mantienen, pero todavía, hoy por hoy, resulta a veces complicado de conseguir la colaboración del personal para someterse a este tipo de experiencias.

Continuando con la escala B y aproximándonos a la jerarquización de los valores entre la primera y segunda aplicación, resulta interesante destacar la cohesión entre ambas aplicaciones. Doce valores repiten el orden jerárquico, dos valores cambian su orden en un puesto, y otros dos permutan entre sí tres posiciones, de manera que uno sube lo que el otro baja. Es interesante destacar que estos valores pertenecen al tercer bloque o el de los coeficientes de correlación de significación más baja y que ambos son valores de tipo grupal, hecho que en el contexto de esta organización en crisis, dan un tono de situacionalidad para tales valores.

FIABILIZACION DE LA ESCALA "B"

PRUEBA RETEST

	<u>1ª APLICACION</u>		<u>2ª APLICACION</u>		<u>RETEST</u>
	MEDIA	JERARQUIA	MEDIA	JERARQUIA	CORRELACION (*)
1. ENERGIA FISICA	13,38	15º	13,80	15º	0,8002
2. PROMOCION	7,40	8º	7,30	8º	0,5159
3. PARTICIPACION	5,88	4º	7,16	7º	0,3906
4. INTEGRACION	6,85	7º	5,61	4º	0,3610
5. ARMONIZACION	10,09	11º	10,33	11º	0,6325
6. EFICACIA	2,76	1º	3,45	1º	0,6185
7. SINDICACION	14,92	16º	14,92	16º	0,5804
8. CONOCIMIENTOS	4,19	2º	3,73	2º	0,3849
9. MANDO	10,69	12º	10,05	12º	0,6044
10. DINERO	6,19	5º	5,85	6º	0,9000
11. ACCIONES COLECT.	11,33	13º	11,19	13º	0,6132
12. AUTONOMIA	5,55	3º	5,54	3º	0,7559
13. IDEOLOGIA P.	12,83	14º	12,85	14º	0,6924
14. T. EN EQUIPO	8,59	9º	8,66	9º	0,6306
15. T. COMPLEJAS	6,64	6º	5,69	5º	0,7874
16. COLABORACION	8,92	10º	9,33	10º	0,5556

(*) Para el rechazo de hipótesis nula de inexistencia de correlación mediante el contraste de 2 colas, con un $\alpha = 0.05$ y un $N = 30$, el coeficiente γ_s de Spearman debe ser superior a 0.364.

4. VALIDEZ Y EL 16VP

Se dice que un test es válido si cumple el fin a que se destina, por lo tanto un test de inteligencia es válido en la medida en que la aprecie. La validez de un test debe ser empíricamente comprobada, para ello es preciso elegir un criterio de validez. Se llama criterio de validez al fin que con el test se quiere alcanzar.

Pero todo lo resumido en el párrafo anterior es difícilmente aplicable a la temática de los valores dado que es prácticamente imposible aislar con precisión la conducta o conductas conectadas inequívocamente con un valor en concreto.

Tal vez, haciendo un considerable esfuerzo podrían aislarse dos o tres criterios de validez externa, por ejemplo, salario, puntualidad, absentismo, etc. pero sería demasiado atrevido y poco riguroso conectar tales indicadores con valores concretos. Posiblemente podríamos tener éxito en uno o dos casos, pero difícilmente en dieciséis valores.

El objetivo del 16VP es hacer un "ranking", jerarquizar conductas ideales pero en esta fase inicial se ha prescindido de evaluar la validez de este cuestionario por no tener ni pruebas análogas que sirvan de referencia, ni un dato externo mensurable y objetivo, todo esto al margen de las restricciones que una medida no paramétrica comporta.

Por todas éstas razones la validez es un dato obviado forzosamente en este cuestionario de valores.

5. CONCLUSIONES

Este apartado se dedicó exclusivamente a la medida de los valores y a la presentación del 16VP, su marco teórico y su fiabilización. Las principales conclusiones que se pueden obtener de todo ello son, entre otras, en primer lugar que existe una cierta precariedad de instrumentos para medir valores, que a su vez es congruente con el limitado interés que este tema suscita: no obstante, poco a poco, se va progresando y ganando adeptos a este tema. En segundo lugar, se puede confirmar que el 16VP es un instrumento de nuevo diseño, inspirado en un modelo de la sociología industrial y conceptualmente próximo al cuestionario de Rokeach. En tercer lugar, el 16VP junto con el APL y el IVO-APL de Romero-García (1.989), son los tres inventarios conocidos de valores profesionales y organizacionales diseñados originalmente en lengua española. Respecto a la fiabilidad, parece evidente que es estadísticamente significativa, si bien sería interesante realizar una nueva fiabilización con nuevos sujetos procedentes de diferentes organizaciones. Finalmente y para concluir, conectar el 16VP con el modelo de evaluación organizacional MTC del cual es sólo un instrumento derivado de él y a partir de cuya idea se desarrolló este cuestionario de valores.

**V. ESTUDIO DE VALORES PROFESIONALES:
JUSTIFICACION, HIPOTESIS Y METODOLOGIA**

INDICE

1. JUSTIFICACION
2. HIPOTESIS
3. METODOLOGIA

1. JUSTIFICACION

A lo largo de los capítulos anteriores, se ha presentado un modelo innovador para la evaluación organizacional, se ha pasado revista a la situación de los valores sociales y profesionales, y finalmente, se ha diseñado un cuestionario de valores profesionales. Todos estos pasos tienen una coherencia interna tanto teórica como metodológica. De un lado, la definición del Modelo Tecnocultural y de otro, el diseño del cuestionario de valores 16 VP, todo esto conduce a un paso inmediato: la aplicabilidad de lo aportado.

Nuestro concepto de la Psicología del Trabajo como una ciencia aplicada pero inmersa en la dialéctica teoría-práxis, implica un compromiso con la sociedad donde hemos de actuar en permanente búsqueda tanto de mejoras en la calidad de vida en el trabajo, como en la eficacia de la organización. Pues bien, dentro de esta visión, nuestro modelo de evaluación y nuestro cuestionario de valores se ponen al servicio de la Psicología del Trabajo con el fin de avanzar en el sentido de las mejoras antes enumeradas.

Así, combinando investigación con acción, se comprenderá mejor el papel de los profesionales de nuestra ciencia psicológica y consecuentemente, en este capítulo se pretende hacer una modesta aportación mediante el estudio de una muestra de más de 700 sujetos procedentes de diversas culturas organizacionales. En esta muestra estudiaremos la relación entre valores profesionales con diversas variables organizaciones en la esperanza de poder aportar algo nuevo en el ámbito de las relaciones entre los tres subsistemas que componen cualquier cultura organizacional: el sistema ideológico, el sociológico y el tecnológico.

2. HIPOTESIS

Se han seleccionado cuatro hipótesis: las dos primeras se refieren a variables del sistema sociológico, desempeñan funciones de mando y el sexo; la tercera está conectada con variables de carácter global que configuran diferentes tipos de organización y consecuentemente deberían influir en la aparición de diferentes escalas de valores y, finalmente, la cuarta hipótesis, donde se pretende ver el impacto que las tecnologías, a través del diverso tipo de tarea que se realiza, tiene en el sistema de valores individuales.

1ª Hipótesis:

"Las personas que desarrollan funciones de mando en las organizaciones, presentan una jerarquía de valores instrumentales y finales distintas a aquellas personas sin funciones de mando".

En un estudio sobre mandos intermedios (Pérez Velasco, 1985), y utilizando el 16 PV, los cuatro valores instrumentales prioritarios fueron: ser eficaz, aportar conocimientos, participar en la toma de decisiones y estar integrado en un grupo de trabajo estable.

2ª Hipótesis:

"El sexo es una variable diferenciadora en la jerarquización de valores profesionales ya sean instrumentales o finales. Las mujeres tenderán a dar una mayor importancia a los valores orientados hacia temas relacionados con el ser grupal que hacia otros tipos de valores". En este sentido Dov Elizur (1990) informa de diferencias entre hombres y mujeres, confirmando lo encontrado por Mandhardt, Shuler y Sigfried, según los cuales las mujeres están más orientadas hacia valores conectados con las relaciones interpersonales y las dimensiones afectivas del trabajo. Por el contrario, los hombres estarían más interesados en los aspectos salariales, influencia, independencia y responsabilidad.

En 1976, Taylor y Thompson informan de los resultados de un estudio con 1.058 sujetos de ambos sexos. Utilizaron un cuestionario desarrollado específicamente para esta

investigación (Work Value System Questionnaire). Las aportaciones a las diferencias sexuales fueron que los hombres dieron un valor mayor a las recompensas intrínsecas que las mujeres.

3ª Hipótesis:

"Cada organización, en función del conjunto de variables que configuran cada cultura organizacional específica, tendrá su propia jerarquía de valores". En consecuencia, se producirán diferencias en las jerarquías de valores de cada organización, de acuerdo con las siguientes características diferenciales:

- a. Tamaño (Personal de plantilla)
- b. Tipo de propiedad (Privada-pública)
- c. Sector de actividad (Producción-Servicios).

El carecer de referencias anteriores en relación con esta cuarta hipótesis, limita la posibilidad de disponer de investigaciones previas, ya que no han sido habituales investigaciones en este sentido.

4ª Hipótesis:

"La tecnología, a través de las tareas que se desempeñan, impactará en el sistema de valores de forma que debieran existir diferencias determinados en las escalas de valores terminales e instrumentales entre los que realizan y no realizan ciertas tarea tipo".

La razón por la que se ha formulado esta hipótesis, es valorar el impacto de la cultura material, lo tecnológico, en los valores, lo ideológico. Si bien no se comparte el principio del determinismo tecnológico, si se considera a la tecnología como una parte de la cultura que en su interacción con el resto de sistemas (sociológico e ideológico) influye en la configuración de las escalas de valores. Al igual que en la hipótesis anterior, la escasez de investigaciones en el tema, no permite contrastar los resultados obtenidos con otros estudios equivalentes.

3. METODOLOGIA

El presente apartado se estructura en los siguientes puntos: los sujetos (descripción de la muestra), los instrumentos de medida (el cuestionario de evaluación organizacional), el procedimiento seguido para la recogida de datos (cómo, cuándo y dónde) y finalmente el análisis estadístico (los programas y estadísticos utilizados).

LOS SUJETOS

Inicialmente la muestra estaba compuesta por 703 sujetos procedentes de 17 organizaciones distintas, cuya identidad se omite mencionar pero que comprende los siguientes sectores de actividad.

- INDUSTRIA FARMACEUTICA	146 sujetos
- METALURGIA (2)	36 sujetos
- DISTRIBUIDORA COMERCIAL	70 sujetos
- ARTESANIA	9 sujetos
- DISEÑO INDUSTRIAL	7 sujetos
- INSTITUCION PENITENCIARIA	35 sujetos
- ADMINISTRACION LOCAL (Madrid)	68 sujetos
- RESTAURANTE	26 sujetos
- BANCA (2)	44 sujetos
- ADMINISTRACION PUBLICA (MINISTERIO)	89 sujetos
- RADIO-TELEVISION	17 sujetos
- COMERCIAL DE INFORMATICA	10 sujetos
- COMERCIAL CARNICA	35 sujetos
- EMPRESA DE CATERING	12 sujetos
- ESTUDIANTES POSTGRADUADOS	99 sujetos

Como puede apreciarse, las 17 organizaciones, son en cuanto a tamaño y sector de actividad lo suficientemente diversos como para considerarse razonablemente representativos, si bien hay algunas áreas de actividad que no están representados, por ejemplo,

minería, naval, transporte, entre otros. En lo que respecta al tamaño de la muestra, en total se consiguieron 703 sujetos, pero por defectos de cumplimentación de cuestionarios, esta cifra se redujo a 690.

Aunque hubiera sido deseable disponer de una muestra más amplia, ello no fue posible debido a las dificultades inherentes que supone el encontrar en primer lugar, organizaciones dispuestas a colaborar y en segundo lugar, personas dentro de dichas organizaciones que tuviesen una actitud positiva y no defensiva llegado el momento de completar el cuestionario, ya que la conducta normal de los individuos ante este tipo de participación es la inhibición por la suspicacia que el posible uso de los datos obtenidos suscita. Por tanto, la cifra operativa de 690 sujetos se puede considerar como de éxito razonable vistas las dificultades antes descritos. A continuación ofrecemos un cuadro descriptivo con las características más destacados de la citada muestra.

CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

VARIABLE	DISTRIBUCION	Nº SUJ.	%	TOTAL
SEXO	HOMBRES	355	51,4	690
	MUJERES	335	48,6	
EDAD	HASTA 25 años	108	15,7	690
	26-35 años	287	41,6	
	36-45 años	186	27	
	46-55 años	74	10,7	
	MAS DE 55 años	35	5,1	
FORMACION	CULTURA GENERAL	70	10,1	690
	EGB	102	14,8	
	BUP-FP	196	28,4	
	TECNICO MEDIO	112	16,2	
	TITULADO SUPERIOR	210	30,4	
ANTIGUEDAD	HASTA 5 años	205	29,7	690
	6-10 años	135	19,6	
	11-15 años	119	17,2	
	16-20 años	66	9,6	
	MAS DE 20 años	112	16,2	
	SIN EXPERIENCIA	53	7,7	
MANDO	SI	196	28,2	688
	NO	498	71,6	

Fig. nº 1

Se procede seguidamente a comentar el cuadro de la página anterior relativo a las características de la muestra, donde cabe señalarse lo equilibrado de su composición por sexos, 51,4% hombres y 48,6% mujeres. Por edades el grupo entre 26 y 35 años es el más representativo con el 41,6% del total, siguiéndole a continuación el de 36 y 45 años con un 27%, lo que supone un acumulado del 68,6%. El grupo de edad menos representativo es el de más de 55 años con el 5,1%. Como comentario añadir que la muestra en términos de edad se corresponde con bastante rigor con la pirámide de edad profesional.

Respecto a la formación, a destacar que el 30,4% son titulados superiores y el 16,2% titulados medios, lo que supone en términos acumulados un total del 46,8%. Aquí si procede valorar la predominancia de este sector frente a niveles educativos inferiores lo que induce a afirmar que la muestra tiene un sesgo hacia niveles educativos medios o superiores que no reflejan la realidad social de la población activa.

En lo tocante a la antigüedad el grupo de mayor representatividad es el menor de 5 años con el 29,7% seguido del 6 a 10 años con el 15,6%, totalizando ambos el 49,3% del total, cifra optimista desde el punto de vista del empleo en un momento donde el paro es un tema crítico. Precisamente, en esta muestra la participación sin empleo, en su mayoría jóvenes en busca de su primer trabajo fue del 7,7%, cifra bastante por debajo de la media de desempleados y que se incluyó en la muestra a través del grupo de estudiantes postgraduados de psicología, 99 en total de los cuales 53 no tenían ningún tipo de empleo en ese momento. Por razones obvias se rehusó deliberadamente encuestar sistemáticamente a personal desempleado, ya que en sí misma, esta iniciativa merecería una investigación monográfica sobre valores y desempleo.

Finalmente, la muestra puede ser representada en una variable dicotómica mando-no mando, predominando el personal sin mando, un 71,6% frente al personal con mando, el 28,2%. Ante esta variable se puede afirmar que también guarda una representatividad aparente razonable, puesto que los puestos de mando en las organizaciones son sensiblemente inferiores a los puestos sin mando. En este punto hay que destacar que la abundancia de personal con mando en nuestra muestra se debe a dos razones básicas:

primera, los mandos fueron más accesibles para los encuestadores al utilizar las acciones formativas como el momento más adecuado para que colaborasen en este estudio y en segundo lugar, porque siempre tuvieron una actitud más receptiva y menos defensiva a la hora de participar que el resto del personal.

LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para la recogida de información se utilizó en este estudio un cuestionario de evaluación organizacional especialmente diseñado para este fin. En esencia, el cuestionario contenía los siguientes apartados:

- Una página donde de forma sencilla se explicaba a los participantes los objetivos que se perseguían de tal forma que se estimulase a la participación, así como un recuadro a completar por el aplicador con datos relativos a:
 - Nombre de la Empresa/Institución
 - Tipo de actividad
 - Fecha de aplicación

- Otra página denominada 1."Datos de Estratificación", donde mediante un sistema de preguntas cerradas se registraban datos relativos a:
 - Sexo
 - Edad
 - Formación
 - Antigüedad
 - Funciones de mando

Si el sujeto lo deseaba, era optativo completar datos sobre:

- Area/División/Departamento/Sección
- Tarea que desarrollaba
- Categoría o grupo profesional

Este apartado optativo no pudo ser explotado debido a su cumplimentación no frecuente e irregular.

- Una página posterior venía el apartado 2. "Inventario tecnológico", donde se hacían 9 preguntas cerradas con tres alternativas relativas a frecuencias. Las preguntas estaban referidas a las tareas y las características del trabajo.
- A continuación venía el 16 VP, cuestionario de valores con la escala A, punto 3, "Inventario de Creencias" o valores terminales y la escala B, punto 4, "Inventario de Valores" o valores instrumentales. No parece pertinente describir en este apartado el cuestionario 16 VP ya que fue ampliamente descrito y comentado al final del capítulo anterior.

En resumen, el cuestionario de evaluación organizacional usado se componía del cuestionario 16 VP, más un inventario tecnológico, más las preguntas inherentes a los datos de estratificación, todo ello integrado en un texto asequible y coherente, que en principio facilitase su cumplimentación y con un cierto grado de complejidad creciente a medida que se avanzaba en su lectura y respuesta. No se puede ocultar que cuando las personas tenían un bajo nivel cultural o problemas de comprensión lectora, el cuestionario resultaba complicado y se tenía que recurrir al apoyo de los aplicadores. Aún así, aproximadamente el 5% de los cuestionarios presentaron anomalías y muchos de ellos debieron inutilizarse.

Se adjunta un cuestionario de evaluación organizacional, ver anexo II (Capítulo VIII de anexos).

RECOGIDA DE DATOS

La recogida de datos efectiva comenzó en 1986, diciembre y se concluyó en Marzo de 1990. Solo en esta fecha, cuando se hubo superado la cifra de 700 participantes se pudo cerrar esta fase. Como se avanzó a propósito del comentario sobre las características de la muestra, ésta, se obtuvo combinando diversas estrategias, a saber:

- Seminarios o acciones formativas.
- Estudios de clima social.
- Colaboraciones desinteresadas de personas u organizaciones.
- Paralelamente a tareas de consultoría interna.

En general la aplicación fue voluntaria y en algún caso se consideró obligatoria la participación, esta vez en ocasión de un estudio de clima social y con el personal con mando. Pero la mayoría de los protocolos fueron cumplimentados en situaciones de formación o de estudios de clima social donde el cuestionario de evaluación organizacionales se valoraba como un instrumento neutral o positivo en relación con la temática que se estaba tratando.

Respecto a lo dificultoso en sí que era conseguir cuestionarios cumplimentados, se presenta el ritmo de protocolos cumplimentados contabilizados de forma retrospectiva en intervalos temporales.

<u>PERIODO</u>	<u>PROTOSCOLOS CUMPLIMENTADOS</u>
Diciembre 86 - Mayo 87	315
Junio 87 - Noviembre 87	104
Diciembre 87 - Mayo 88	70
Junio 88 - Noviembre 88	106
Diciembre 88 - Mayo 89	--
Junio 89 - Noviembre 89	--
Diciembre 89 - Marzo 90	<u>108</u>
TOTAL	703

Como puede apreciarse fue una recogida de protocolos irregular, no solo achacable a factores externos, sino también a la dinámica interna de la propia investigación.

Quizás la conclusión principal sea que para conseguir 703 protocolos se tardó 3 años y cuatro meses.

ANALISIS ESTADISTICO

El tratamiento estadístico de este estudio se realizó con los programas BMDP y SPSS/PC, debido a la necesidad de trabajar sobre diferentes ficheros. Los estadísticos empleados para cada hipótesis fueron los siguientes:

<u>HIPOTESIS</u>	<u>ESTADISTICO</u>
1ª. Mando-No Mando	Prueba de la U Mann-Whitney, significación, N.C, 5%
2ª. Hombres-Mujeres	Prueba de la U, Mann-Whitney, significación, N.C., 5%
3ª. Tipo de Organización	Prueba de la U Mann-Whitney y prueba de Krus kal-Wallis, significación, N.C., 5%
4ª. Tarea tipo	Prueba de la U Mann-Whitney, significación, N.C. 5%

Los estadísticos finalmente utilizados, lo fueron previo tratamiento de los datos con la prueba de la T, que fue sustituida por la U de Mann-Whitney por su mayor poder discriminador (Hipótesis 1ª, 2ª y 3ª) así como las medidas utilizadas (Hipótesis 4ª). Como se comentará posteriormente, la U de Mann-Whitney así como Kruskal-Wallis han permitido llegar a una serie de conclusiones que si bien coinciden en buena parte con los resultados obtenidos previamente con la prueba T y el Análisis de Varianza, dan una mayor solidez y rigor a las conclusiones finales.

**VI. ESTUDIO DE VALORES PROFESIONALES:
RESULTADOS Y COMENTARIOS**

INDICE

1. INTRODUCCION
2. LA MATRIZ CUALITATIVA
3. RESULTADOS GLOBALES
4. CONSTATAACION DE LAS HIPOTESIS PLANTEADAS

1. INTRODUCCION

Podría decirse que toda la tarea comenzada en el capítulo 1 y recogida en los capítulos siguientes hasta éste, ha tenido como objetivo llegar a este punto: Presentar los resultados del estudio. Ha sido una larga tarea hasta poder ofrecer resultados concretos sobre la realidad a la que rigurosamente nos hemos acercado con el objetivo discreto de poder aportar algo nuevo al tema de los valores profesionales. Se han ido definiendo los capítulos de tal forma que constituyan bloques temáticos homogéneos, razón por la cual hemos reservado este capítulo a comentar exclusivamente los resultados en relación con las hipótesis planteadas.

Pero previamente se dedicará el segundo apartado de este capítulo a dar una visión global, no exhaustiva sobre las características generales del sistema de valores y creencias que poseen las personas incluidas en la muestra. Se pretende así dar un marco introductorio que permita tener una mejor ubicación para abordar el apartado tercero, que es donde en definitiva se ubica el núcleo central de este estudio.

2. MATRIZ CUALITATIVA

Los valores son elementos cognitivos que determinan actitudes, intereses, motivaciones y finalmente conductas. Por esta razón, cuando alguien jerarquiza valores, está dando un paradigma actitudinal, motivacional o conductual. Lógicamente no todas las personas se rigen por el mismo patrón pero sí se ha creído pertinente, al menos, diseñar un patrón o matriz prototipo de como pueden ser las actitudes, motivaciones y conductas de los individuos en relación con su jerarquía de valores.

Esta matriz es un modelo tentativo que pretende predecir, muy genéricamente, claro está, cual será la relación entre lo que un sujeto jerarquiza y sus conductos potenciales. En primer lugar, para posicionarnos en la matriz, hay que dividir los valores en dos bloques simétricos. (Esto con el 16 PV es fácil por ser sus valores números pares). El primer bloque, la mitad de los valores más elegidos, serán los valores prioritarios y la otra mitad los valores secundarios.

Si dividimos el primer bloque a su vez en dos segmentos, tendremos los valores deseados y la otra mitad los valores aceptados. Siguiendo el mismo proceso con los valores secundarios nos encontraríamos con los valores tolerados en la primera mitad y los valores rechazados en la segunda mitad dentro de los secundarios.

La matriz se completa si la combinamos con 3 dimensiones: Actitudes que suscita el valor en sí; automotivación o motivación interna conectada al valor y la conducta que previsiblemente desencadenaría ese valor. Si no hubiera contradicciones personales, el primer valor de una jerarquía sería el que suscitaría una actitud muy positiva, le correspondería una automotivación alta (si no intervienen refuerzos externos) y el sujeto tendría una conducta de lucha intensa por ese valor o valores. La figura siguiente recoge estos criterios:

MATRIZ CUALITATIVA PARA INTERPRETAR UNA JERARQUIA DE VALORES

VALORES		ACTITUD	AUTOMOTIVACION	CONDUCTA
PRIORITARIOS	DESEADOS	MUY POSITIVA	MUY ALTA	LUCHA MUY INTENSAMENTE POR ELLOS
	ACEPTADOS	POSITIVA	ALTA	LUCHA ACTIVAMENTE POR ELLOS
SECUNDARIOS	TOLERADOS	NEUTRAL	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • TIENDE A SER PASIVO • GUIADO POR ESTIMULACION EXTERNA
	RECHAZADOS	INDIFERENCIA O RECHAZO	NULA O CASI NULA	<ul style="list-style-type: none"> • INACTIVIDAD • PUEDE LUCHAR CONTRA ELLOS

FIG. Nº1

Para la aplicación en la realidad de esta matriz es conveniente tener muchas cautelas, ya que la complejidad de las estimulaciones del entorno, idiosincrasia personal, factores situacionales, etc., hacen que este frágil modelo sea de aplicación limitada. La matriz pretende recoger conductas tipo. Así, por ejemplo, la persona que jerarquiza, en primer lugar desea los valores de las primeras posiciones y luchará por ellos, será muy activa; si jerarquiza en segundas posiciones, acepta los valores, los defenderá y será activa con ellos, pero en un grado inferior; si la jerarquización sitúa los valores en terceras posiciones, la persona tolerará dichos valores, quizá sea neutral o pasiva, pero esos valores no son para ella prioritarios y finalmente los valores ubicados o calificados en últimas posiciones, se puede decir que son valores rechazados, no interesan, se es indiferente a ellos e incluso en algún caso, se puede adoptar cierta actitud de beligerancia con ellos.

En consecuencia, a lo largo de este estudio aplicaremos esta matriz siempre que sea conveniente aclarar y enriquecer la interpretación de los datos obtenidos. De esta manera valorar una jerarquía de valores será algo más que un simple comentario escalonado.

3. RESULTADOS GLOBALES

En este apartado se analizarán básicamente la jerarquía tanto de los valores terminales o creencias como la jerarquía de los valores instrumentales para toda la muestra general. En primer lugar se comenzará con la jerarquía de valores terminales y posteriormente con la jerarquía de valores instrumentales.

JERARQUIA DE VALORES TERMINALES O CREENCIAS

Los datos que a continuación comentaremos se refieren a la escala A del 16 VP. En esta escala los encuestados deben jerarquizar de 1 a 4 creencias sobre el trabajo. Los resultados se obtuvieron sobre 641 sujetos, una vez realizados las depuraciones pertinentes. Aunque el paso de 703 a 641 sujetos es una pérdida notable de sujetos, esta última muestra ya depurada por todos los conceptos, permite que los valores estén definitivamente referidos a una muestra técnicamente sólida. La figura N° 2 ofrece la jerarquía de creencias realizada mediante un ordenamiento basado en las medias obtenidas. También se incluye la desviación típica.

JERARQUIA DE LOS VALORES FINALES O CREENCIAS MUESTRA GENERAL

(N = 641)

	DESCRIPCION	(*)	MEDIA	D. TIPICA	ORDEN
CR1	PERTENECER A UN GRUPO	G	3,308	0,862	4º
CR2	INCIDIR A TRAVES DE LA PARTICIPACION COLECTIVA	SP	2,964	0,907	3º
CR3	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	I	1,639	0,762	1º
CR4	TENER SEGURIDAD DE EMPLEO Y SUELDO	MB	2,092	1,045	2º

(*) MB = Máquina Biológica

I = Ser individual

G = Miembro de un grupo

SP = Ser sociopolítico

FIG. N°2

Los resultados reproducidos en la figura N^o 1 nos sugieren los siguientes comentarios:

- a) El desarrollo personal y profesional es el valor terminal predominante para la población encuestada. Es decir, la percepción del trabajo como una vía para el enriquecimiento del individuo predomina sobre el resto de creencias. Así las cosas, y sin menoscabo de la siguiente posición, invertir en las organizaciones en acciones que faciliten el desarrollo individual en todas sus dimensiones será, sin duda, un factor de éxito. El desarrollo profesional y personal, es por tanto un valor deseado.
- b) La seguridad de empleo y sueldo es un estado anhelado en segundo lugar, hecho nada desdeñable si consideramos que vivimos en una sociedad consumista donde la presión social demanda altos niveles de consumo que solo pueden afrontarse desde una seguridad de empleo y sueldo. El trabajador como máquina biológica está inmediatamente presente detrás del individuo, según se deduce de la jerarquización.
- c) La tercera posición la logra "el poder incidir en la organización a través de la participación en los temas colectivos", es decir, hay una sensibilidad por los temas sociales que tal vez por su conexión coadyuvante con los anteriores valores, no resulta indiferente para las personas encuestadas. El ser sociopolítico está presente pero en una tercera posición y con los pies en la tierra, sin utopías.
- d) Finalmente, aparece el valor según el cual "el hombre trabaja para pertenecer a un grupo y sentirse aceptado por los miembros de ese grupo". Pero en nuestra muestra este valor terminal, esta creencia ha quedado relegada a la última posición. En otras palabras, el individuo, la seguridad de empleo y sueldo y el ser sociopolítico, han desplazado al individuo como un ser grupal.

Ahora bien, si recurrimos a interpretar estos datos con el apoyo de la matriz cualitativa desarrollada en el apartado 2 de este capítulo, nos encontraríamos con que esta población desea prioritariamente su desarrollo personal y profesional a través del trabajo, para lo cual lucha intensamente; acepta y consecuentemente lucha activamente por su seguridad de empleo y sueldo; tolera el incidir en la organización a través de la participación en temas colectivos y rechaza o minimiza el pertenecer y estar aceptado en un grupo de trabajo.

Triunfa el individuo frente al grupo y la máquina biológica frente al ser sociopolítico (ver fig. 3). En otras palabras y a título de reflexión epistemológica; vencen Mc Gregor y Argyris, pierden C. Marx y E. Mayo.

MATRIZ CUALITATIVA DE LOS VALORES TERMINALES O CREENCIAS

MUESTRA GENERAL

(N = 641)

	V. PRIORITARIOS	(*)	V. SECUNDARIOS	(*)	
DESEADOS	DESARROLLO PERSONAL O PROFESIONAL	I	INCIDIR A TRAVES DE LA PARTICIPACION COLECTIVA	SP	TOLERADOS
ACEPTADOS	TENER SEGURIDAD DE EMPLEO Y SUELDO	MB	PERTENECER A UN GRUPO	G	RECHAZADOS

(*) MB = Máquina Biológica

I = Ser individual

G = Miembro de un grupo

SP = Ser sociopolítico

FIG. Nº3

JERARQUIA DE VALORES INSTRUMENTALES

A continuación procedemos a comentar los resultados obtenidos por la muestra global en la escala B del 16 VP. En esta ocasión los encuestados tenían que jerarquizar de 1 a 16 los dieciséis valores profesionales de dicha escala. Como en el caso de la escala A y por idénticas razones, la muestra global o general se refiere a 641 sujetos. La figura Nº 4 recoge la jerarquía de valores realizada mediante un ordenamiento basado en las medias obtenidas. También se incluye la desviación típica así como un código que identifica cada valor con los 4 modelos básicos en los que se inspira el 16 VP.

JERARQUIA DE VALORES INSTRUMENTALES MUESTRA GENERAL

(N = 641)

	DESCRIPCION	*	MEDIA	D. TIPICA	ORDEN
V1	ENERGIA FISICA	MB	11,752	4,020	14º
V2	PROMOCION	I	7,181	3,983	7º
V3	PARTICIPACION	G	6,243	3,148	4º
V4	INTEGRACION	G	6,278	3,845	5º
V5	ARMONIZACION	SP	9,418	3,842	11º
V6	EFICACIA	MB	3,665	3,228	1º
V7	SINDICACION	SP	13,805	3,048	16º
V8	CONOCIMIENTOS	I	4,821	3,321	2º
V9	MANDO	MB	11,178	4,259	13º
V10	DINERO	MB	5,596	4,156	3º
V11	ACCIONES COLECTIVAS	SP	10,162	4,660	12º
V12	AUTONOMIA	I	7,415	3,936	8º
V13	IDEOLOGIA POLITICA	SP	12,707	3,650	15º
V14	TRABAJO EN EQUIPO	G	6,931	3,239	6º
V15	TAREAS COMPLEJAS	I	9,331	4,194	10º
V16	COLABORACION	G	8,922	3,268	9º

(*) MB = Máquina Biológica

I = Ser individual

G = Miembro de un grupo

SP = Ser sociopolítico

FIG. Nº4

El contenido de los datos recogido en la figura Nº 4, nos ofrece un sistema de valores cuya jerarquía comentamos a continuación:

- a) El primer valor es el "ser eficaz", seguido de "aportar conocimientos", en tercer lugar el "ganar dinero" y en cuarto lugar el "participar en la toma de decisiones del grupo de trabajo". Estos serían los valores más deseados por la muestra representada por los 641 sujetos pertenecientes a 17 organizaciones. Si vemos en ello un apunte de lo que podría ser la tendencia de una población laboral más amplia, resulta gratificante ver que la posición inicial la tiene la eficacia y la aportación de conocimientos, en detrimento de ganar dinero que se encuentra en una 3ª posición. La participación en 4ª posición, como un deseo del trabajador adulto, nos indica cuanto hemos de cambiar en las organizaciones para facilitar la expresión de las capacidades latentes que las empresas están despilfarrando por no disponer de canales adecuados para vehicular dicho deseo de participación. En pocas palabras, los cuatro primeros valores prioritarios han supuesto una clara victoria de la "máquina biológica" y la ausencia del "ser sociopolítico". Desde el punto de vista motivacional es la victoria de la teoría del logro de McClelland-Atkinson.
- b) En el siguiente bloque, los valores que ocupan las posiciones 5ª a 8ª respectivamente, son: el "estar integrado en un grupo de trabajo estable", "trabajar en equipo", "promocionar" y "trabajar con autonomía". Este bloque de valores aceptados configura una dimensión estimulante en línea con lo que propugnan ciertos teóricos de la motivación, preferentemente Herzberg (Promoción y Autonomía serían factores motivadores) y una presencia de E. Mayo a través de dos, "la integración" y "el trabajo en equipo". Pero quizás sería Trist y los diseños sociotécnicos el modelo que mejor integraría este bloque donde lo grupal y lo individual predominan absolutamente.
- c) Entraríamos ahora, de acuerdo con nuestra matriz cualitativa, en el ámbito de los valores secundarios y más concretamente en los denominados tolerados. Para nuestra muestra, la "colaboración", el "realizar tareas complejas", "la armonización de los intereses empresa comunidad" y "el implicarse en acciones colectivas", por este orden, son los valores ubicados entre el puesto 9º y 12º. Sorprende que el realizar tareas complejas quede en posición 12ª cuando ser eficaz fue la 1ª, pero al parecer ser eficaz está perfectamente diferenciado, en el campo cognitivo de los encuestados, de la tarea difícil o desafiante. Desde cierta óptica motivacional ambos estarían bastante

conectados con la motivación de logro. Es un dato de interés que en las 10 primeras posiciones hayan salido elegidos todos los valores que tienen que ver con el trabajador como ser individual y grupal y que al final de este bloque aparezcan dos valores de tinte sociopolítico. No cabe duda que existe entre los encuestados una clara despolitización del trabajo.

- d) Finalmente entramos en el bloque de los valores rechazados. Este es un conjunto tan interesante o quizás más aún que el bloque de los valores deseados. Se comprende, por que se anunciaba al final del bloque anterior, que las posiciones última y penúltima respectivamente serían "el estar sindicados" y "aplicar la ideología social o política", ya que quizás salvo en situación de crisis o de convenio colectivo en fase de negociación, "al trabajo se va a trabajar". Se comprende también que se rechace el trabajo como una vía cruda y dura para aportar la energía física, cuando nuestra sociedad en lugar de ser un lugar para el esfuerzo, cada vez más se convierte en una parcela para el confort. Lo que se entiende peor pero se explica es que "el respeto a la jerarquía y al mundo" este en la posición 13^a. Esto es lógico, pero es negativo. Es lógico porque en general los mandos y lo que ellos representan está lleno de connotaciones y descripciones negativas; no queda más remedio que hablar del "malhacer del mando". Es lógico porque el mando, generalmente, representa el peso del orden, la autoridad y la disciplina. Pero no es bueno porque el mando tiene la clave al acceso del primer valor terminal de esta muestra: "poderse desarrollar profesional y personalmente". El mando, según ciertos modelos motivacionales, es la pieza clave como líder formal que debiera estar, para rediseñar tareas, innovar, delegar, dar formación, dar participación, etc. en el trabajo. Pero en la realidad de este estudio, el mando representa más un valor a rechazar que un valor que defender. En resumen, este bloque pertenece exclusivamente a la máquina biológica y al ser sociopolítico, pero saliendo relativamente peor jerarquizado éste que aquélla.

Como dato adicional al contenido de los puntos "a", "b", "c" y "d", se presentan en el cuadro correspondiente a la figura Nº 5, la jerarquización de los 16 valores de la escala B del cuestionario 16 VP siguiendo la clasificación de la matriz cualitativa. Este cuadro da una visión de conjunto de la ubicación de dichos valores dentro de la matriz antes descrita:

MATRIZ CUALITATIVA DE LOS VALORES INSTRUMENTALES (Escala B)

(N = 641)

	ORD	VALORES PRIORITARIOS	*	ORD	VALORES SECUNDARIOS	*	
DESEADOS	1º	EFICACIA	MB	9º	COLABORACION	G	TOLE- RADOS
	2º	CONOCIMIENTO	I	10º	TAREAS COMPLEJAS	I	
	3º	DINERO	MB	11º	ARMONIZACION	SP	
	4º	PARTICIPACION	G	12º	ACCIONES COLECTIVAS	SP	
ACEPTADOS	5º	INTEGRACION	G	13º	MANDO	MB	RECHA- ZADOS
	6º	TRABAJO EN EQUIPO	G	14º	ENERGIA FISICA	MB	
	7º	PROMOCION	I	15º	IDEOLOGIA POLITICA	SP	
	8º	AUTONOMIA	I	16º	ESTAR SINDICADO	SP	

- (*) MB = Máquina Biológica
 I = Ser individual
 G = Miembro de un grupo
 SP = Ser sociopolítico

FIG. Nº5

COMENTARIOS A LOS RESULTADOS GLOBALES

En conjunto, la jerarquía de valores terminales tiene coherencia con la jerarquía de valores instrumentales, si nos aproximamos a las elecciones prioritarias, lo que se desea o se acepta, donde el predominio de lo individual es coincidente. No hay coherencia entre lo que se rechaza en los valores terminales y lo que es rechazado en los valores instrumentales. El valor terminal rechazado por excelencia es grupal, en cambio, la acumulación de rechazos en los valores instrumentales se concentra en los valores sociopolíticos. Respecto a los valores conectados con la máquina biológica, comparando las figuras 3 y 5 se observa que hay cierta coherencia, ya que como valor terminal ocupa la posición 2ª y como valores instrumentales tienen una distribución bipolar: posición 1ª y 3ª por un lado y 13ª y 14ª por otro.

Nos faltan datos para poder constatar si las contradicciones o falta de coherencia entre los valores instrumentales y terminales son debidos a una limitada validez del constructo, con lo cual las coincidencias y coherencias se deberían al azar. Pero es preferible pensar que estamos ante un modelo nuevo y poco explorado así como atribuir a las discrepancias internas del modelo, no solo una limitación del diseño, sino también un atributo consustancial al tema: las contradicciones internas de los hombres y mujeres que se ven obligados a jerarquizar una serie de frases (valores) y que no siempre tienen suficientemente claro lo encuestados, cual es la posición en su escala personal. En otras palabras, las jerarquizaciones individuales no tienen por qué corresponderse con la coherencia interna del inventario. Lo que implica coherencia de diseño, no debe suponer en el caso de los valores, coherencia interna de los individuos en el momento de su jerarquización. No en balde, una jerarquía no es una medida paramétrica.

4. CONTRASTACION DE HIPOTESIS

Este estudio tiene como objetivo principal la contrastación o refutación de 4 hipótesis. Para realizar dicha contrastación, se analizarán los resultados relativos a cada hipótesis siempre considerando en primer lugar la escala A (valores terminales) y a continuación la escala B (valores instrumentales). En primer lugar, se abordarán las hipótesis correspondientes al sistema sociológico y en segundo lugar las relativas al sistema tecnológico, según el modelo MTC.

1ª HIPOTESIS: JERARQUIA DE VALORES Y FUNCION DE MANDO

Esta hipótesis plantea que las personas que desarrollan funciones de mando en las organizaciones, presentan una jerarquía de valores instrumentales y finales sustancialmente distintas que aquellas personas que no desempeñan funciones de mando.

Sobre una muestra de 696 sujetos de los que 196 eran mandos y 500 no mandos, los resultados fueron los siguientes:

a) Valores Terminales o creencias (Escala A)

El cuadro correspondiente a la fig. N° 6 nos ofrece la jerarquía de valores terminales así como los resultados de la prueba U de Mann-Whitney para las dos poblaciones de mandos y no mandos.

VALORES TERMINALES Y FUNCIONES DE MANDO

	DESCRIPCION	MANDOS (196)		NO MANDOS (500)		PRUEBA U
		MEDIA	ORD	MEDIA	ORD	(*)
CR1	PERTENECER A UN GRUPO	3,2347	4º	3,3226	4º	-
CR2	INCIDIR A TRAVES DE LA PARTICIPACION	2,7551	3º	3,0782	3º	0.0000
CR3	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	1,7425	1º	1,5972	1º	-
CR4	TENER SEGURIDAD DE EMPLEO Y SUELDO	2,2857	2º	2,0060		0.00310

(*) Para rechazar la hipótesis nula, la probabilidad deberá ser menor de 0,0500 para un N.C. del 5%

FIG. Nº6

Efectivamente, en relación con la hipótesis planteada, no hay cambios en la jerarquía de valores terminales pero en las CR2 y CR4, los resultados tienen una significación distinta para ambas poblaciones. Así la CR2 es considerada significativamente como menos importante, por los no mandos cuando es este colectivo el que más necesita del apoyo sindical. En cambio los mandos dan más importancia a este valor tal vez no porque ellos lo valoran referencialmente sino como "sufridores" de la acción colectiva cuando esta se plantea. Así la CR2 aparece devaluada por los no mandos y tal vez sobrevalorada por los mandos. Respecto a CR4, los resultados parecen más verosímiles, sencillamente, este valor tiene una mayor prioridad para el personal sin mando que para los mandos, hecho razonable si consideramos que su posición social y económica es distinta, inferior y con menores posibilidades de recolocación en un mercado de trabajo con abundante número de desempleados.

b) Valores Instrumentales (Escala B)

Con el cuadro N° 7, se reproducen los resultados de la jerarquización de valores instrumentales así como de la prueba U de Mann-Whitney para las dos poblaciones objeto de estudio.

VALORES INSTRUMENTALES Y FUNCIONES DE MANDO

	DESCRIPCION	MANDOS (196)		NO MANDOS (500)		PRUEBA U
		MEDIA	ORD.	MEDIA	ORD.	*
V1	ENERGIA FISICA	11,3128	14º	12,1867	14º	0,0310
V2	PROMOCION	7,3795	7º	7,0502	7º	-
V3	PARTICIPACION	5,8821	4º	6,4056	5º	
V4	INTEGRACION	6,3179	5º	6,2008	4º	-
V5	ARMONIZACION	8,3385	8º	9,8956	11º	0,0000
V6	EFICACIA	3,6205	1º	3,7269	1º	-
V7	SINDICACION	14,3231	16º	13,6847	16º	0,002
V8	CONOCIMIENTOS	4,8051	2º	4,6867	2º	-
V9	MANDO	9,7692	12º	11,9357	13º	0,000
V10	DINERO	5,7231	3º	5,5141	3º	-
V11	ACCIONES COLEC.	10,0359	13º	10,1807	12º	-
V12	AUTONOMIA	8,3744	9º	6,9759	6º	0,0000
V13	IDEOLOGIA POL.	13,2359	15º	12,3735	15º	0,0028
V14	TRABAJO EN EQUI.	6,5744	6º	7,0964	8º	-
V15	TAREAS COMPLEJAS	9,4872	11º	9,1004	10º	-
V16	COLABORACION	8,6872	10º	9,0602	9º	-

(*) Para rechazar la hipótesis nula, la probabilidad deberá ser menor de 0,0500 para un N.C. del 5%.

FIG. N°7

Como puede deducirse de la fig. N° 7, hay diferencias significativas al menos en 6 de los 16 valores, lo que efectivamente coincide con lo enunciado en la hipótesis primera. Así,

comenzando por el V1 (Energía física) aunque no altera su posición en el ranking, es considerado menos prioritario para el personal sin mando. Pero en los 5 restantes valores la tendencia cambia o se produce cambio de orden.

Hay un salto de posiciones importante en los V5 y V12, que merecen ser resaltados. V5 (Armonización intereses de la empresa y de la comunidad) tiene una posición 8ª para los mandos y 11ª para los no mandos, lo que significa que en este valor hay una mayor sensibilidad social en los primeros que en los segundos. Lo opuesto ocurre con el V12 (Autonomía), aquí los mandos jerarquizan en posición 9ª y los no mandos en posición 6ª, lo que indica una clara demanda de autonomía en el trabajo, por parte del personal sin mando. En este caso, V12 supone una reivindicación implícita por parte de este colectivo.

Otro comentario especial merece el V9 (Respeto a la jerarquía y al mando). Para los mandos este valor ocupa la posición 12 y la 13 para el personal sin mando, si bien la posición en el ranking no recoge suficientemente la intensidad de la diferencia. Hay un claro rechazo a los mandos en general (posición 12) y de los colaboradores en particular, tema nada nuevo y comentado ya en el apartado anterior a propósito de los resultados globales: la jerarquía se rechaza.

Finalmente, comentar el V7 (Sindicación) donde hay diferencias significativas en ambas muestras, con idéntico orden, posición 16ª, pero donde los no mandos apuestan más por este valor. Sorprende, no obstante, que el personal sin mando "castigue" de este modo al sindicalismo, que ve en ellos precisamente su razón de ser.

En un estudio con 129 mandos realizado en 1984 y utilizando idéntica herramienta, se encontraron coincidencias y discrepancias en valores instrumentales que se comentará brevemente (Pérez Velasco, 1985). La figura nº 8 reproduce la jerarquía de valores en mandos preferentemente intermedios correspondiente a una muestra de 1984 y la comparan con la actual donde se observan interesantes oscilaciones.

COMPARACION DE JERARQUIA DE VALORES INSTRUMENTALES
ENTRE DOS MUESTRAS DE MANDOS DIFERENTES

	DESCRIPCION	MUESTRA 1990 (196)		MUESTRA 1984 (129)		*
		MEDIA	ORD.	MEDIA	ORD.	
V1	ENERGIA FISICA	11,3	14º	12,1	14º	=
V2	PROMOCION	7,3	7º	8,3	9º	*
V3	PARTICIPACION	5,8	4º	5,3	3º	*
V4	INTEGRACION	6,3	5º	6,2	4º	*
V5	ARMONIZACION	8,3	8º	7,7	7º	*
V6	EFICACIA	3,6	1º	4,3	1º	=
V7	SINDICACION	14,3	16º	15,1	16º	=
V8	CONOCIMIENTOS	4,8	2º	4,5	2º	=
V9	MANDO	9,7	12º	9,8	12º	=
V10	DINERO	5,7	3º	6,9	6º	*
V11	ACCIONES COLEC.	10,0	13º	11,1	13º	=
V12	AUTONOMIA	8,3	9º	9,0	11º	*
V13	IDEOLOGIA POL.	13,2	15º	13	15º	=
V14	TRABAJO EN EQUI.	6,5	6º	6,5	5º	*
V15	TAREAS COMPLEJAS	9,4	11º	8,7	10º	*
V16	COLABORACION	8,6	10º	7,9	8º	*

(*) Indica diferencia de orden.

(=) Indica coincidencia.

FIG. N°8

Comparando las jerarquías de las dos muestras, resulta interesante destacar que de las 7 coincidencias que se dan entre ambas muestras, 5 se producen en los valores V9 (Mando), V11 (Acciones Colectivas), V1 (Energía Física), V13 (Aplicar ideología social o política) y V7 (Estar sindicado), y que se corresponden con las posiciones 12ª, 13ª, 14ª, 15ª y 16ª respectivamente. Es decir, la coincidencia se ubica preferentemente en los valores que ocupan las últimas posiciones (valores rechazados) excepto en V9 (valor tolerado).

Si analizamos las dos restantes coincidencias, observamos que estas son la V6 (Eficacia) y la V8 (Aportar conocimientos). En otras palabras, las dos muestras tienen muy claro que es lo que desean y mucho más que es lo que rechazan, lo que nos pone en la pista de que los sistemas de valores deben ser analizados bipolarmente y aumenta su credibilidad como instrumento predictor de actitudes, motivaciones y conductas si el observador se sitúa principalmente en los valores deseados y en los rechazados.

Respecto a los valores intermedios sería el campo reservado a lo situacional y no carece de sentido esta apreciación, ya que en general los individuos suelen tener más claras sus grandes filias y sus fobias relegando a un tercer plano lo que se acepta y se tolera.

c) Comentarios a la 1ª hipótesis

Efectivamente, podemos confirmar que hay diferencias significativas entre personal con mando y sin mando en los valores instrumentales, ya que al menos en 6 de 16 valores hubo diferencias significativas aunque en 3 de ellas no se diese un cambio en la posición jerárquica, con lo que se confirma la hipótesis.

Ahora bien, los cuatro valores instrumentales no coincidieron con lo informado por Pérez Velasco en 1980, ya que solo se dió la coincidencia en dos de los cuatro valores prioritarios.

Respecto a los valores terminales si bien no hay cambios jerárquicos, si hay diferencias significativas en dos valores, por lo que la hipótesis se confirma.

Otro hallazgo inesperado producido al comparar dos muestras de mandos procedentes de distintas organizaciones y con 5 años de diferencia media en la aplicación, es la tendencia a ser coincidentes los valores deseados y los rechazados, quedando los intermedios sujetos a factores de situacionalidad (Organización, problemáticas personales, etc.).

2ª HIPOTESIS: JERARQUIA DE VALORES Y DIFERENCIAS SEXUALES

En esta hipótesis se plantea que el sexo es una variable diferenciadora en la jerarquización de valores profesionales. Las mujeres tenderán a dar una mayor importancia a los valores orientados hacia temas relacionados con el trabajador como ser grupal que hacia otros tipos de valores.

Sobre una muestra de 355 hombres y 335 mujeres, es decir, un total de 690 sujetos, los resultados obtenidos han sido los siguientes:

a) Valores terminales o creencias (Escala A)

El cuadro contenido en la figura N° 9, reproduce la jerarquía de valores terminales por sexos así como los resultados de la prueba de la U de Mann-Whitney.

VALORES TERMINALES POR SEXOS

	DESCRIPCION	HOMBRES (355)		MUJERES (335)		PRUEBA U
		MEDIA	ORD	MEDIA	ORD	(*)
CR1	PERTENECER A UN GRUPO	3,2620	4º	3,3413	4º	-
CR2	INCIDIR A TRAVES DE LA PARTICIPACION COLECTIVA	2,8740	3º	3,1018	3º	0.0008
CR3	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	1,7324	1º	1,5210	1º	0.0002
CR4	TENER SEGURIDAD DE EMPLEO Y SUELDO	2,1268	2º	2,0419	2º	-

(*) Para rechazar la hipótesis Nula, la probabilidad deberá ser menor de 0,0500 para un N.C. del 5%

FIG. N°9

A la vista de los resultados reflejados en la figura N° 9, se desprenden dos conclusiones: Primera, el sexo sí ha diferenciado entre hombres y mujeres al jerarquizar valores aunque no se hayan producido cambios en las posiciones que se mantienen idénticas en ambos sexos. Segunda, sí hay diferenciación pero la orientación tomada ha ido en dirección opuesta a las hipótesis, puesta que las mujeres han estado más interesadas en la CR3 (Desarrollo) que los hombres, en tanto que en la CR2 (Sociopolítica), los hombres han tenido una mayor preferencia que las mujeres. De aquí podemos concluir que las mujeres en los valores terminales no tienen una orientación grupal o sociopolítica como se inferiría de la hipótesis.

En consecuencia, los hallazgos de Elizur, Mandhort, Shuler y Sigfried, no se confirman para esta muestra.

b) Valores Instrumentales (Escala B)

Seguidamente el cuadro correspondiente a la figura N° 10, ofrecerá los resultados obtenidos en la jerarquización de valores instrumentales así como la prueba U de Mann-Whitney para las dos poblaciones, hombres y mujeres.

VALORES INSTRUMENTALES POR SEXOS

	DESCRIPCION	HOMBRES (355)		MUJERES (335)		PRUEBA U
		MEDIA	ORD.	MEDIA	ORD.	*
V1	ENERGIA FISICA	11,6554	14º	12,2553	14º	0,00116
V2	PROMOCION	7,3644	7º	6,9099	6º	-
V3	PARTICIPACION	6,2147	4º	6,3514	5º	-
V4	INTEGRACION	6,2571	5º	6,1922	4º	-
V5	ARMONIZACION	9,3362	10º	9,6336	11º	-
V6	EFICACIA	4,3192	1º	3,0511	1º	0,0000
V7	SINDICACION	13,6186	16º	14,0961	16º	-
V8	CONOCIMIENTOS	5,2373	3º	4,1952	2º	0,0040
V9	MANDO	10,8249	13º	11,9610	13º	0,0032
V10	DINERO	5,2006	2º	5,9580	3º	0,0245
V11	ACCIONES COLEC.	9,7966	12º	10,4835	12º	-
V12	AUTONOMIA	7,4972	8º	7,2282	8º	-
V13	IDEOLOGIA POL.	12,6215	15º	12,5676	15º	-
V14	TRABAJO EN EQUI.	6,7825	6º	7,1532	7º	
V15	TAREAS COMPLEJAS	9,4774	11º	8,9369	9º	
V16	COLABORACION	9,0311	9º	8,9550	10º	

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula, la probabilidad deberá ser menor de 0,0500 para un nivel de Confianza del 5%.

FIG. N° 10

De la figura N^o 10, se deduce que hay diferencias significativas al menos en 5 de los 16 valores y que en 9 valores hay cambio de posición en el ranking. Pero de estos nueve cambios solo 2 coinciden con los 5 valores enunciados al principio. Por lo tanto, iniciaremos nuestra valoración sobre los dos valores antes mencionados, nos referimos al V8 (Conocimiento) y al V10 (Dinero). El V8 (Conocimientos) es jerarquizado por las mujeres en posición 2^a en tanto que los hombres lo jerarquizan en posición tercera. Ateniéndonos a la jerarquización y a la significación de la prueba de la U, podemos inferir que las mujeres están más interesadas a aplicar sus conocimientos en el trabajo que los hombres. Lo opuesto ocurre con el dinero, los hombres están sensiblemente más interesados en ganar dinero (V10) que las mujeres; los hombres priorizan en posición 2^a y las mujeres en 3^{er} lugar.

Pero las diferencias continúan, ya que, aunque sin cambio de orden, tenemos diferencias significativas en los valores V1 (Energía Física), y V9 (Respeto al mando). En estos 2 valores hay idéntica ubicación, pero las mujeres están menos interesadas por ellos que los hombres. Cierta masculinismo explicaría el mayor interés de los hombres por V1. Finalmente, las mujeres dan menos importancia a V9 (respecto a la jerarquía y al mando) tal vez debido a que tienen menos interés por el poder en la organización, o quizás, por un rechazo a la jerarquía, con todo lo que de crítica a la autoridad ello conlleva.

Un comentario aparte merece la eficacia, donde pese a estar ambos grupos emparejados en prioridad, posición 1^a, las mujeres tienen un significativo deseo en este valor, superando a los hombres. Esto se puede constatar en el día a día, donde las mujeres viven el reto cotidiano de tener que ser mejor que los hombres en las organizaciones para consolidar su posición.

Hay no obstante interesantes diferencias entre hombres y mujeres aunque no sean estadísticamente significativas y lo sean solamente de orden, pero excepto en V12 (Autonomía) y V13 (Aplicar la ideología política dentro del trabajo), todos los demás valores son discrepante en relación con el ranking de los hombres. Así, V2 (Promoción), V4 (Integración) y V15 (Tareas complejas), las mujeres aventajan a los hombres a la hora de priorizar. En cambio, V3 (Participación), V16 (Colaboración) y V14 (Trabajo en

equipo), los hombres expresan en sus jerarquizaciones prioridades más altas que las mujeres.

Como resumen, el sistema de jerarquía de valores entre hombres y mujeres presenta serias diferencias difícilmente generalizables más allá de esta muestra. Donde podemos apreciar puntos de cierta similitud, es en los valores rechazados, donde ambas muestras coinciden, aunque con matices según la significación de la prueba de la U antes comentada, en relegar a las últimas posiciones (de mayor o menor rechazo) a la sindicación, aplicar la ideología política en el trabajo, aportar la energía física, el respeto a la jerarquía y al mando. Las coincidencias en los valores deseados solo se da en la eficacia. Y finalmente, habría coincidencia en un valor tolerado, el V11, incidir a través de las acciones colectivas así como en un valor aceptado, el V12, trabajar con autonomía.

c) Comentarios a la 2ª hipótesis

Los resultados obtenidos, demuestran que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en el 50% de los valores de la escala A y en 5 de los 18 valores de la escala B, por tanto se confirma la hipótesis de que el sexo, determina cambios sustanciales en la jerarquía de valores.

En cambio, no se constata la dirección o tendencia de los valores encontrada por Dov Elizur (1.990), en el sentido de que las mujeres tienden a dar una mayor importancia a valores relacionados con las relaciones interpersonales y las dimensiones afectivas de el trabajo. Hay que considerar que el uso de diferentes instrumentos de medida, condiciona la comparabilidad de unos resultados y otros.

3ª HIPOTESIS: LOS VALORES Y TIPO DE ORGANIZACION

"Cada organización, en función del conjunto de variables que configuran cada cultura organizacional específica, tendrá su propia jerarquía de valores". Como variables que, en principio, pueden condicionar la formación de culturas organizacionales diferenciados, estarían:

- a. El tamaño (Hasta 100 empleados y más de 100)
- b. La propiedad (Privada o Pública)
- c. La actividad (sector producción o sector servicios).

En esta muestra donde los 703 sujetos proceden de 17 organizaciones diferentes, los resultados obtenidos en relación con esta tercera hipótesis han sido los siguientes.

a1. El tamaño y los Valores Terminales

Se ha procedido a dicotomizar esta variable en empresas de hasta 100 empleados y en empresas de más de 100 empleados, es decir, tamaño en este caso es sinónimo de cantidad de plantilla y consecuentemente, de complejidad social, a mayor tamaño mayor complejidad del sistema sociológico de la cultura organizacional. Esta dicotomización ha permitido poder operar con razonable representatividad sobre la muestra antes enunciada, de manera que al final, 204 sujetos se encuadrarían en organizaciones de tamaño pequeño y 494 en organizaciones de tamaño grande. Aplicando la prueba de la U de Mann-Whitney sobre los datos disponibles de los valores terminales, escala A del 16 VP, los resultados son:

VALORES TERMINALES Y TAMAÑO DE EMPRESA

	DESCRIPCION	PEQUEÑA (104)		GRANDE (446)		PRUEBA U (*)
		MEDIA	ORD	MEDIA	ORD	
CR1	PERTENECER A UN GRUPO	3,1618	4º	3,3522	4º	0,0007
CR2	INCIDIR A TRAVES DE LA PARTICIPACION C	2,9608	3º	2,9899	3º	-
CR3	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	1,5392	1º	1,6741	1º	0,0024
CR4	TENER SEGURIDAD DE EMPLEO Y SUELDO	2,3382	2º	1,9879	2º	0,0000

(*) Para rechazar la hipótesis Nula, la probabilidad deberá ser menor de 0,0500 para un N.C. del 5%

FIG. N°11

De los resultados reflejados en el cuadro se deduce que el tamaño de una organización tiene una notable influencia en la jerarquía de los valores terminales. Si bien el ranking continúa inalterable para ambos segmentos, en cambio hay diferencias significativas en tres de los cuatro valores. En la pequeña empresa se potencia en sus empleados el desarrollo personal, y concede menos importancia a la seguridad de empleo y sueldo; y se da mayor relevancia a la pertenencia a un grupo de trabajo. Estos rasgos genéricos de la cultura extraídos de la escala "A" del 16 VP, podría explicarse por el hecho de que en la pequeña empresa se viven más intensamente las incidencias de todo tipo que atraviese la organización, tanto los riesgos de supervivencia (CR 4) como la necesidad de logro (CR 3) que en las organizaciones más complejas la burocracia diluye y difumina. Hay también una mayor solidaridad grupal (CR 1) y se vive el día a día de manera más cohesionada en torno a la propiedad.

a2. El tamaño y los Valores Instrumentales

La figura nº 12, recoge los resultados obtenidos con la prueba U de Mann-Whitney. Se puede afirmar, que de todas las variables manejadas en este estudio con el fin de establecer factores configuradores de cultura organizacional, el tamaño aparece como uno de los factores más determinantes a la vista de los resultados contenidos en este cuadro. De los 16 valores que componen la escala B, en 12 de ellos hay diferencias significativas atribuibles al tamaño de la organización. Solo en cuatro de ellos V4 (Integración), V5 (Armonización), V11 (Acciones colectivas) y V13 (Ideología), no se producen diferencias

VALORES INSTRUMENTALES Y TAMAÑO DE ORGANIZACION

	DESCRIPCION	PEQUEÑA (204)		GRANDE (492)		PRUEBA U *
		MEDIA	ORD.	MEDIA	ORD.	
V1	ENERGIA FISICA	12.6814	13º	11.6301	14º	0,0007
V2	PROMOCION	7.5392	8º	7.0020	6º	0,0485
V3	PARTICIPACION	5.8431	3º	6.4350	5º	0,0022
V4	INTEGRACION	5.8529	4º	6.4024	4º	-
V5	ARMONIZACION	9.7451	11º	9.3110	10º	-
V6	EFICACIA	4.5539	2º	3.3150	1º	0,0002
V7	SINDICACION	13.5147	16º	14.0386	16º	0,0040
V8	CONOCIMIENTOS	4.4167	1º	4.8293	2º	0,0213
V9	MANDO	12.9167	15º	10.6667	13º	0,0000
V10	DINERO	6.5490	7º	5.1748	3º	0,0000
V11	ACCIONES COLEC.	9.9020	12º	10.2154	12º	-
V12	AUTONOMIA	6.4314	6º	7.7967	8º	0,0000
V13	IDEOLOGIA POLIT.	12.7598	14º	12.5549	15º	-
V14	TRABAJO EN EQUI.	6.3186	5º	7.2276	7º	0,0007
V15	TAREAS COMPL.	8.2843	9º	9.5813	11º	0,0001
V16	COLABORACION	8.5392	10º	9.1119	9º	0,0297

(*) Para rechazar la hipótesis nula, la probabilidad deberá ser menor de 0,0500 para un nivel de conforme del 5%

(Fig. Nº 12)

significativas, además en tres de ellos, V5, V11 y V13 son valores de signo sociopolítico. Esto podría significar que la sensibilidad social no pasa necesariamente por la implantación de los Comités de Empresa, más frecuentes e influyentes en la gran empresa que en la pequeña.

Retomando el contenido de la figura nº 12, los trabajadores de la pequeña empresa ponen en primer lugar como valores deseados, V8 (conocimientos), V6 (Eficacia), V3 (participación) y V4 (Integración). En cambio para la gran empresa, son V6 (Eficacia), V8 (Conocimientos), V10 (Dinero) y V4 (Integración). A destacar pues, la avidez por la aportación de conocimientos en la pequeña empresa así como la no aparición en estos cuatro valores prioritarios el valor del dinero, hecho este bastante coherente: la pequeña empresa explota mejor los conocimientos y especialidades de los empleados y plantea una menor demanda económica, que la empresa grande, donde los expectativas salariales son más elevados debido a un mas amplio abanico salarial.

En la pequeña empresa se cree más que en la gran empresa, en el trabajo en equipo (V14) y en la autonomía (V12), pero se valora menos el dinero (V10) y la promoción (V2). Parece lógico que la menor burocracia y menor densidad social, favorece el trabajo en equipo y la mayor autonomía, pero reduce las expectativas de movilidad vertical, promocionar.

Finalmente la pequeña empresa da mayor relevancia a las tareas complejas (V15), la colaboración (V16) y la sindicación (V7) pero menos que la gran empresa a la aportación de la energía física (V1). Respecto a V9 (mando), cabe destacar como en las empresas de tamaño grande se da una mayor relevancia al respeto a la jerarquía y al mando que en la pequeña empresa. La explicación a esta características de la jerarquía de valores se debería al carácter más jerarquizado y piramidal de las organizaciones complejas, en oposición a las estructuras más abiertas y flexible de la pequeña empresa. De esta forma, la gran empresa potencia la importancia de la jerarquía en sus culturas.

En definitiva, el tamaño de la organización es una variable relevante ya que ello supone apostar por modelos de jerarquías de valores diferenciales, tal como anteriormente se ha expuesto, de manera que en la empresa pequeña se acentúan los valores como aportar

conocimientos, participación, integración grupal, trabajo en equipo, autonomía, realizar tareas complejas, colaboración y sindicación. El cambio, en la empresa de más de 100 empleados, se acentúan la eficacia, ganar dinero, promocionar, aportar la energía física en el trabajo y el respeto a la jerarquía y al mando.

a3. Comentarios a la 3ª Hipótesis, apartado "a":

Efectivamente, tanto para valores terminales como para valores instrumentales se confirma la existencia de diferencias significativas según el tamaño de la organización. Por lo que se puede concluir que para la muestra utilizada en este estudio, pertenece a una organización de más o de menos de 100 empleados supone vivir en culturas organizacionales perfectamente diferenciadas y diferenciables al menos en términos de valores.

b1. La propiedad y los Valores Terminales

Se procedió, al igual que en caso del tamaño, a dicotomizar esta variable, por entender que el tipo de propiedad en una organización condicionaría la escala de valores. La dicotomía se estableció en términos de propiedad Pública o Privada, y puesto que la forma de propiedad afecta al estilo de gestión, obviamente estar socializado en una empresa pública sería distinto a la socialización en una empresa privada.

En total, 383 sujetos pertenecían a empresas de titularidad privada y 208 a empresas de titularidad pública. excluyéndose del tratamiento de esta variable a 100 universitarios por razones obvias.

El estadístico utilizado fue la U de Mann-Whitney y los resultados fueron los siguientes:

VALORES TERMINALES Y TIPO DE PROPIEDAD

	DESCRIPCION	PRIVADA		PUBLICA		PRUEBA U
		MEDIA	ORD	MEDIA	ORD	(*)
CR1	PERTENECER A UN GRUPO	3,2585	4º	3,4231	4º	-
CR2	INCIDIR A TRAVES DE LA PARTICIPACION C	2,9217	3º	3,0385	3º	-
CR3	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	1,6971	1º	1,6058	1º	-
CR4	TENER SEGURIDAD DE EMPLEO Y SUELDO	2,1227	2º	1,9423	2º	0,0397

(*) Para rechazar la hipótesis Nula, la probabilidad deberá ser menor de 0,0500 para un N.C. del 5%

FIG. N°13

El contenido del cuadro número 13 plantea una jerarquía idéntica de valores para ambas columnas, pero en cambio se detecta una diferencia significativa en CR 4 (Tener Seguridad de Empleo y Sueldo), que se encuentra especialmente revalorizado en el caso de la muestra perteneciente al sector público.

El hecho es coherente con las políticas de empleo de dicho sector donde la seguridad de empleo es una estrategia habitual y conocida públicamente. Por esta razón es coherente que el efecto de una cultura organizacional proteccionista del empleo produzca estos resultados en sus empleados.

b2. La propiedad y los Valores Instrumentales

La figura número 14 presenta los datos relativos a la jerarquización y significación de los Valores Instrumentales en relación con la titularidad de la propiedad de la organización, datos obtenidos a partir de la prueba U de Mann-Whitney.

VALORES INSTRUMENTALES Y TIPO DE PROPIEDAD

	DESCRIPCION	PRIVADA (383)		PUBLICA (208)		PRUEBA U (*)
		MEDIA	ORD.	MEDIA	ORD.	
V1	ENERGIA FISICA	11,2663	14º	12,2961	15º	0,0016
V2	PROMOCION	7,2063	7º	7,1990	6º	-
V3	PARTICIPACION	6,2872	5º	6,5194	4º	-
V4	INTEGRACION	5,9896	4º	6,5825	5º	-
V5	ARMONIZACION	9,3786	10º	9,3252	10º	-
V6	EFICACIA	3,9086	1º	3,1990	1º	0,0108
V7	SINDICACION	13,8381	16º	13,7087	16º	0,0384
V8	CONOCIMIENTOS	5,0444	2º	4,6893	2º	-
V9	MANDO	10,5222	13º	11,7573	13º	0,0003
V10	DINERO	5,3003	3º	5,6942	3º	-
V11	ACCIONES COLEC.	10,4961	12º	9,4854	11º	0,0051
V12	AUTONOMIA	7,6632	8º	7,4903	8º	-
V13	IDEOLOGIA POL.	12,8433	15º	12,2670	14º	-
V14	TRABAJO EN EQUI.	6,7650	6º	7,3010	7º	0,00486
V15	TAREAS COMPLEJAS	9,4386	11º	9,6456	12º	-
V16	COLABORACION	8,9843	9º	8,8592	9º	-

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula, la probabilidad deberá ser menor de 0,0500 para un nivel de Confianza del 5%.

FIG. Nº14

A la vista del cuadro N° 14, se puede decir que los valores estén significativamente diferenciados. Efectivamente, diferencias significativas hay en los valores V1, V6, V7, V9. En el caso del V1 (Aportar energía física en el trabajo), este valor tiene mayor significación en el trabajador del sector privado que en el sector público. En pocas palabras, el esfuerzo físico no está vivenciado por igual, tal vez se deba al hecho de que en el sector privado convergen todo tipo de tareas en tanto que en el sector público predominan las funciones administrativas que por supuesto no son comparables a otras tareas más fisiológicamente exigentes.

Con el V6 (Eficacia), tenemos una sorpresa, la muestra del sector público estima en más intensidad este valor que la muestra del sector privado, a pesar de que ambas sitúan el valor en la primera posición del ranking. Tal vez, esta superior valoración de la eficacia en el trabajador de la empresa pública esté expresando un deseo de que las estructuras internas de la organización le permitan ser más eficaz, hecho que a todas luces no se da.

Interesante la diferente importancia que se da a la función del mando, el V9, aquí las personas conectadas al funcionariado dan una menor relevancia a este valor en tanto que en el sector privado el mando está sensiblemente más valorado. Respetar la jerarquía y al mando, en sí mismo no connota nada positivo o negativo, pero el sector público se decanta por una menor importancia para este valor. En cualquier caso, ambas muestras jerarquizan el valor en posición 13ª.

Dentro de los 6 valores con diferencias significativas para ambas muestras, está el V9 (sindicación) y el V11 (Implicarse en acciones y temas colectivos). Aquí la significación de las diferencias se inclina a favor del sector público, quien además da una posición más avanzada a V11 que el sector privado. No se puede ocultar la tentación de comentar, a la vista de como está la conflictividad laboral en nuestro país que estos valores en cierta forma puedan ser un predictor de preconflictividad. Si a esta significación del V9 y del V11, le añadimos que el sector público posiciona por delante del sector privado el V13 (Aplicar la ideología social y política en el trabajo), y el V5 (Armonización de intereses entre la empresa y la comunidad), van por delante en valor absoluto de sus medias aunque estén ocupando igual rango en la escala de valores, todo ello nos permite concluir que el sector público tiene una mayor orientación sociopolítica que el sector privado.

Respecto al carácter individualizador del sector privado, he aquí algunas notas: en el V15, realización de tareas complejas, el sector privado va por delante, igualados en V2 (Promoción), V8 (Conocimientos) y en V12 (Autonomía), es decir, en cierta forma se confirma la hipótesis 4ª, pero quizás de una manera no demasiado contundente.

En lo referente a la dimensión grupal del trabajo a través de la jerarquía de valores, se observa que hay igualdad de jerarquización en V16 (Colaboración); predominio del sector privado en V14 (Trabajo en equipo) y V4 (Integración en un grupo de trabajo estable) y prevalencia del sector público en V3 (Participación en las decisiones del grupo). Así los casos, la balanza de la orientación grupal del trabajo le inclina sobre el sector privado.

Finalmente, es importante resaltar que ha habido 8 coincidencias en la jerarquía de los dos sectores, lo que hace que ambas tengan muchos puntos en común en su visión de lo que es el trabajo.

b3. Comentarios a la hipótesis 3ª apartado "b"

Los valores terminales han presentado diferencias significativas en un valor de cuatro, en tanto que pone los valores instrumentales, las diferencias son significativas en 6 de los 16 valores. Con estos resultados, las hipótesis quedan confirmadas si bien las diferencias son más destacables en el caso de los valores instrumentales.

c1. Sector de Actividad y Valores Terminales

Considerando las organizaciones que componen la muestra de 703 sujetos a partir de la cual se realizó este estudio, se procedió a resumir en dos variables el sector de actividad: Producción y servicios. Como en el caso del tamaño y de la titularidad, se entendió que el tipo de actividad al que está dedicada la empresa condiciona culturas organizacionales distintas, pero con rasgos comunes dentro del mismo sector y diferenciados para otros sectores. En conclusión, y aunque no existen estudios análogos en los términos que aquí se está planteando, se hipotetizó, que en términos de escalas o jerarquías de valores, con la herramienta 16 VP deberían producirse diferencias significativas entre las empresas

denominadas "productivas" y las definidas como "de servicios". Después de ciertas depuraciones la muestra de trabajo definitiva quedó compuesta por 216 personas adscritas al sector producción y 375 adscritas al sector servicios.

El tratamiento estadístico, como en los casos anteriores se realizó aplicando la prueba de la U de Mann-Whitney y los resultados obtenidos para los Valores Terminales o escala A del 16 VP, se recogen en la figura N° 15.

VALORES TERMINALES Y SECTOR DE PRODUCCION SECTOR SERVICIOS

	DESCRIPCION	PRODUCCION		SERVICIOS		PRUEBA U
		MEDIA	ORD	MEDIA	ORD	(*)
CR1	PERTENECER A UN GRUPO	3,1852	4º	3,3920	4º	0,0253
CR2	INCIDIR A TRAVES DE LA PARTICIPACION C	2,8843	3º	3,0080	3º	-
CR3	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	1,6944	1º	1,6480	1º	-
CR4	TENER SEGURIDAD DE EMPLEO Y SUELDO	2,2361	2º	1,9573	2º	0,0024

(*) Para rechazar la hipótesis Nula, la probabilidad deberá ser menor de 0,0500 para un N.C. del 5%

FIG. N°15

De acuerdo con los datos de la figura N° 15, se constata que hay diferencias significativas en los valores CR1 y CR4. No obstante, la jerarquía sigue siendo la misma que la de la muestra general. El sector productivo se decanta por un mayor interés por la pertenencia grupal (CR 1) y una menor dependencia por la seguridad de empleo y sueldo CR 4; hasta aquí los resultados. Ahora bien, que se fomente una mayor tendencia hacia el individualismo en el sector servicios resulta coherente si nos atenemos en términos muy genéricos a las características globales de este tipo de actividad. No obstante, no parece tan

coherente que los trabajadores del sector servicios más conectados con el estilo del profesional liberal y con los riesgos empresariales se decanten en favor de CR 4, tener seguridad de empleo y sueldo. Probablemente la composición propia de esta muestra sea la clave, por darse en ella una limitada población de profesionales liberales y una cantidad considerable de funcionarios de la administración pública y local.

c2. Sector de Actividad y Valores Instrumentales

En el cuadro correspondiente a la figura N° 16, se presentan los datos pertenecientes a la jerarquización de los valores instrumentales así como la prueba U de Mann-Whitney para las muestras relativas al sector de producción y al sector servicios.

VALORES INSTRUMENTALES Y SECTOR PRODUCCION - SECTOR SERVICIOS

	DESCRIPCION	S. PRODUCCION (216)		S. SERVICIOS (375)		PRUEBA U (*)
		MEDIA	ORD.	MEDIA	ORD.	
V1	ENERGIA FISICA	10,6528	13º	12,1903	14º	0,0000
V2	PROMOCION	7,4630	7º	7,0536	6º	-
V3	PARTICIPACION	5,8704	4º	6,6568	5º	0,0020
V4	INTEGRACION	6,2130	5º	6,1877	4º	-
V5	ARMONIZACION	9,000	10º	9,5684	11º	0,0278
V6	EFICACIA	3,4907	1º	3,7587	1º	-
V7	SINDICACION	14,2407	16º	13,5335	16º	0,0024
V8	CONOCIMIENTOS	4,4722	2º	5,1796	2º	0,0030
V9	MANDO	9,7500	11º	11,6515	13º	0,0000
V10	DINERO	5,5972	3º	5,3458	3º	-
V11	ACCIONES COLEC.	10,8241	14º	9,7480	12º	0,0076
V12	AUTONOMIA	8,0093	8º	7,3673	8º	0,0415
V13	IDEOLOGIA POL.	13,4074	15º	12,1984	15º	0,0006
V14	TRABAJO EN EQUI.	6,6806	6º	7,1099	7º	-
V15	TAREAS COMPLEJAS	9,8519	12º	9,3137	10º	-
V16	COLABORACION	8,8611	9º	8,9866	9º	-

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula, la probabilidad deberá ser menor de 0,0500 para un nivel de Confianza del 5%. FIG. N°16

En efecto, a la vista del cuadro N° 16, encontramos un total de 9 valores con diferencias significativas entre uno y otro sector de actividad. Así los valores V1 (Energía física), V3 (Participación), V5, (Armonización), V8 (Conocimientos) y V9 (Mando), el sector producción tiene predominancia de tal forma que se puede aseverar que los trabajadores de empresas productivas (en un sentido abierto), valoran más que los del sector servicios, la aportación de energía física, participar en las decisiones del grupo, el armonizar intereses entre la empresa y la comunidad aportar sus conocimientos profesionales y el respeto a la jerarquía y al mando.

En otro sentido, los trabajadores del sector servicios tienen una mayor orientación sociopolítica principalmente deducido de su prevalencia en el V7 (Sindicación), V11 (Implicación en acciones colectivas) y el V13 (Aplicación de la ideología social y política en el trabajo). Con todo, estos valores están jerarquizados en las posiciones 16^a, 12^a y 15^a respectivamente.

Coinciden ambas muestras en la ubicación de la eficacia, 1^a posición; el dinero 3^a posición y en la colaboración con la 9^a posición. La orientación grupal de los valores es más importante en la muestra del sector productivo en coincidencia con lo comentado en los valores terminales, en tanto que la orientación hacia el individualismo predomina el sector servicios frente al otro sector sobre todo en los valores V2 (Promoción) y V15 (Tareas complejas) que fueron jerarquizados en las posiciones 6^a y 10^a respectivamente en tanto que el sector productivo les asigna los lugares 7^o y 12^o de su jerarquía. La autonomía (V12), se decanta significativamente en favor del sector servicios.

En pocas palabras, las diferencias significativas nos dan a entender que trabajar en sectores productivos hace a las personas más orientados a la aportación de la energía física, más interés por la participación, más deseosos de la armonía entre la empresa y la comunidad, ávidas de aportar sus conocimientos y más respetuosos hacia la autoridad del mando, que los trabajadores del sector servicios. En cambio éstas, tienden a una mayor sindicación, mayor autonomía en el trabajo y mayor interés por las acciones colectivas.

c3. Comentarios a la hipótesis 3ª, apartado "C"

El 50% por cientos de los valores terminales y de los valores instrumentales, presentaron diferencias significativas. En consecuencia se puede considerar que la hipótesis 3ª. c, se cumple para esta muestra: Trabajar en el sector producción o en el sector servicios implica que las jerarquías de valores tendrán diferencias en el 50% de los valores explorados.

Surge como un hecho inesperado y no hipotetizado, la importante orientación sociopolítica del sector servicios, a través de su predominancia en V7, V11 y V13 hecho que aunque no es muy sorprendente, si debe ser resaltado. Hay una considerable orientación grupal en el sector productivo, lo cual es coherente con el resultado constatado en la escala A y finalmente, si se puede confirmar razonablemente la hipótesis según la cual el sector servicios se orientaría hacia el individualismo.

En definitiva, el trabajador del sector productivo, en nuestra muestra, pone un mayor énfasis en los valores relacionados con el grupo y el maquinismo biológico, en tanto que los trabajadores del sector servicios están sensiblemente más orientados hacia la dimensión sociopolítica e individualista de los valores profesionales.

d) Constatación de la 3ª hipótesis mediante la aplicación de la prueba de Kruskal-Wallis

Considerando la posible intersección de los variables globales de tamaño, propiedad y sector de actividad, se ha procedido a realizar un tratamiento paralelo de los datos mediante la prueba de Kruskal-Wallis, una prueba para el análisis de varianza de grupos no relacionados, no paramétrica y que trabaja sobre el principio de variables independientes.

Con el fin de realizar el análisis de varianza se segmentó la muestra de acuerdo con las tres variables dicotómicas, cuyo contenido se reproduce en la figura siguiente, depurados ya los datos, y con una muestra final de 598 sujetos.

RECLASIFICACION DE LA MUESTRA N = 598

TAMAÑO	PRIVADA		PUBLICA	
	PRODUCCION	SERVICIOS	PRODUCCION	SERVICIOS
GRANDE (Más de 100)	(A) 186	(B) 95	-	(C) 213
PEQUEÑA (Menos de 100)	(D) 31	(E) 73	-	-

- A = Grande Privada Producción n = 186
 B = Grande Privada Servicios n = 95
 C = Grande Pública Servicios n = 213
 D = Grande Privada Servicios n = 31
 E = Pequeña Privada Servicios n = 73

(FIG. N°17)

En tanto que en los anteriores apartados a, b, c el tratamiento estadístico fue la prueba de la U de Mann-Whitney, sobre las variables de tamaño, propiedad y tipo de actividad, el presente análisis considera 5 agrupaciones de manera cada uno de los tipos o grupos, A, B, C, D y E, está configurado combinando las variables diferenciales posibles de tamaños-propiedad-actividad. En consecuencia los datos que se obtengan serán siempre relativizados a los 5 tipos de organización antes descritos, en tanto que en los apartados a, b y c, cada resultado era referido exclusivamente al tamaño (grande-pequeña), a la propiedad (pública-privada) o a la actividad (producción-servicios).

Consideramos que esta nueva constatación de la hipótesis 3ª mediante la prueba de Kruskal-Wallis, permitirá junto con la anteriormente realizada en los apartados a, b y c, usando la U de Mann-Whitney, aportar nueva y más luz al estudio desarrollado y las conclusiones finales sobre los valores y el tipo de organización.

d1. Valores Terminales y Tipos de Organización

El tratamiento de los datos relativo a los 5 tipos de organización que recoge la Fig. nº 18, presenta diferencias significativas para CR1, CR2, y CR4, es decir, 3 de los cuatro valores terminales.

En el caso de CR1, pertenecer a un grupo, las mayores diferencias se dan entre C (máxima) y D (mínimo). Nuestra interpretación sería que D, trabajadores de la empresa pequeña privada de producción, dan mayor importancia que el resto a pertenecer a un grupo en tanto que C, empleados de la gran empresa pública de Servicios, le da la mínima relevancia.

Tal vez ello se deba tanto al hecho de que la empresa pequeña lo grupal se entiende mejor debido a una mayor intensidad social y a que el trabajo productivo en empresas pequeñas, sólo puede tener éxito si existe un alto concepto de lo grupal.

En un sentido opuesto, C, los empleados de la empresa pública de servicios por el tipo de tamaño y el cupo de tarea en la burocracia de la administración local y estatal, pueden de hecho crear una vivencia menos grupal del trabajo. Finalmente, a destacar que el resto de organizaciones B, E y A, se aproxima más a C que a D.

VALORES TERMINALES Y TIPO DE ORGANIZACION

PRUEBA DE KRUSKAL - WALLIS N = 598

	CR 1	CR 2	CR 3	CR 4
TIPO DE ORGANIZACIONES	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO
A	293,27	280,64	-	316,68
B	305,65	331,81(+)	-	251,84(-)
C	315,91(+)	312,68	-	280,94
D	204,39(-)	297,68	-	385,66(+)
E	299,88	267,32(-)	-	335,32
SIGNIFICACION (*)	0,0064	0,0325	-	0,0001

* Para rechazar la hipótesis Nula el N.C. será igual o inferior a 0.0500.

A = Grande Privada Producción n = 186
 B = Grande Privada Servicios n = 95
 C = Grande Pública Servicios n = 213
 D = Pequeña Privada Producción n = 31
 E = Pequeña Privada Servicios n = 73

(+) = Valor Máximo

(-) = Valor Mínimo

(FIG. Nº18)

Con CR 2, incidir en la organización a través de la participación colectiva, la máxima relevancia a esta creencia o valor terminal viene de los empleados pertenecientes a la pequeña empresa privada de Servicios (E). Tal vez esta orientación hacia CR2 por parte de este colectivo se debe a la expresión de una carencia que se da en este tipo de organizaciones: la ausencia bastante frecuente de una implantación de comités de empresa, por lo reducido del tamaño. Quizás por esta misma razón, pero en sentido opuesto, los empleados de organizaciones tipo B, grande privada y de servicios, al no tener esa carencia de representatividad sindical, presentan la orientación más baja hacia este valor. Las tendencias más próximas a E, son las de organizaciones tipo A y D, y las más próximas a B, es C exclusivamente.

En cuanto a CR4, son los empleados pertenecientes a organizaciones tipo B, los que presentan una mayor orientación hacia este valor, tener seguridad de empleo y sueldo. La interpretación posible a esta preferencia, se deba a las características específicas de este sector: mayor riesgo del puesto de trabajo, en oposición a D, que tiene la menor orientación hacia este valor de todos los grupos muestreados. D, pequeña empresa privada de producción, con todo, representa la muestra más pequeña de este estudio, con 31 personas donde situaciones de estabilidad de empleo muy concretas pueden no ser fácilmente generalizadas a otras empresas tipo D de otros contextos tecnológicos o territoriales al representado en este estudio. Respecto al resto de tipos de organizaciones, resaltar que C y A se acercan más a B, en tanto que E se aproxima más a D.

Independientemente de las interpretaciones manejadas para explicar las diferencias entre las muestras independientes que se están estudiando, lo que sí es importante destacar que los datos contenidos en la figura nº 18, ofrecen un marco en el cual, el 75% de los valores terminales presentan diferencias significativas para los 5 tipos de organización, lo que significa que desde el tratamiento ofrecido por la prueba Kruskal-Wallis, la 3ª hipótesis se confirma para los valores terminales de la escala A del 16 VP.

Respecto a la complementariedad de estos resultados con los hallados mediante la prueba U de Mann-Whitney, a resaltar para los valores terminales que:

- CR1 fué significativa en tamaño y actividad
- CR2 no fué significativa en ningún caso
- CR3 fué significativa en tamaño solamente
- CR4 fué significativa en tamaño, propiedad y actividad

La segmentación de la muestra en grupos independientes potencia en mayor medida la constatación de la 3ª hipótesis mediante el análisis de varianza de Kruskal-Wallis, pero nos resta las posibilidades de análisis cualitativo que la dicotomización de las tres variables (tamaño, propiedad y actividad) nos ha permitido, de manera que se puede hablar de complementariedad de los resultados, para CR4 y CR1 y contradicción en CR3 y CR2.

d2. Valores Instrumentales y Tipo de Organización

La figura Nº. 19, recoge en sus tablas el rango medio para cada tipo de organización y la significación para cada valor, como resultado de aplicar la prueba de Kruskal-Wallis a los 16 valores instrumentales. Como quiera que la prueba ofrece resultados significativos para todos los valores excepto por V15, seguidamente se procederá a comentar el sentido que cada significación tiene para cada uno de estos 15 valores y cada tipo de organización, a fin de poder ofrecer interpretaciones en coherencia con los resultados.

V1, Aportar su energía física en el trabajo

El valor máximo en el rango medio para este valor se da en la organización tipo C, es decir, las empresas grandes públicas de servicios, que tienden conceder a este valor la menor importancia en comparación con las otras cuatro organizaciones. Esta tendencia puede tener sentido si se considera que el grupo de empleados de esta muestra pertenece a lo que se podría considerar como administrativos de la Administración y por tanto, desempeñan tareas burocráticas bastante alejadas del trabajo físico. Bastante próximas a esta orientación estarían las empresas tipo B, E y algo más distante la tipo E.

Por el contrario, las organizaciones tipo A, grandes privadas y de producción, fueron las que dieron el rango medio más bajo y por tanto la máxima importancia a este valor de las 5 organizaciones. Resulta coherente esta priorización dada a este valor por la organización tipo A, ya que el trabajo en el sector productivo se identifica con el esfuerzo físico y por tanto con el contenido explícito de V1, así como la proximidad de la organización tipo D, al rango medio de C, ya que ambos son empresas de producción aunque de tamaño distinto.

VALORES INSTRUMENTALES Y TIPO DE ORGANIZACION. PRUEBA DE KRUSKAL - WALLIS

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
TIPO	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio	Rango Medio
A	(-) 248,36	291,61	278,44	303,20	(-) 262,22	283,52	(+) 343,22	287,32	(-) 221,97	303,25	(+) 340,93	(+) 337,05	(+) 334,37	289,73	-	295,06
B	327,41	(-) 259,69	(+) 330,54	299,62	365,16	318,93	302,56	322,30	313,01	(-) 222,78	296,78	272,05	(-) 238,47	(+) 350,83	-	(+) 358,91
C	(+) 328,32	297,91	310,15	(+) 315,32	296,88	(-) 274,71	279,47	292,82	332,70	301,80	271,94	292,61	288,35	317,21	-	295,22
D	288,69	(+) 414,73	(-) 217,84	282,61	(+) 373,13	(+) 259,58	(-) 221,40	(-) 172,94	(+) 383,23	(+) 390,06	(-) 217,55	(-) 199,82	305,03	246,31	-	281,66
E	306,61	318,90	308,51	(-) 243,21	277,19	352,91	267,01	(+) 365,77	339,78	336,51	303,78	293,62	311,78	(-) 220,84	-	(-) 245,27
(*)	0,0000	0,0004	0,0074	0,0401	0,0000	0,0009	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0001	0,0002	0,0003	0,0000	-	0,0007

* Para rechazar la Hipótesis Nula el N.C. será igual o inferior a 0,0500.

- A = Grande Privada Producción n = 186
- B = Grande Privada Servicios n = 195
- C = Grande Pública Servicios n = 213
- D = Pequeña Privada Producción n = 31
- E = Pequeña Privada Servicios n = 73

- (+) Valor máximo, mínima relevancia para el valor.
- (-) Valor mínimo, máxima relevancia para el valor.

FIG. nº 19

V2, Promocionar cambiando a categorías superiores

La menor relevancia para este valor, se obtiene en la organización tipo D, donde se encuentra el rango medio más alto. Para la empresa pequeña de producción, la promoción tiene la consideración más baja de la muestra muy distanciada del resto. La explicación podría encontrarse en las escasas posibilidades reales y esperadas que pueden darse de promocionar en empresas pequeñas.

En el sentido opuesto se encuentra la organización tipo B, empresa grande privada de servicios, donde las posibilidades son más altas y las expectativas también. Próxima a B, se encuentra el tipo A, empresas bastante abiertas a promoción y ya más alejadas, C y E, organizaciones del sector público con posibilidades más cerradas a la promoción, pero capaces de generar expectativas más altas que las detectadas en D.

A título de conclusión se podría afirmar que para esta muestra, a más tamaño, más importancia de V2, así como que la empresa pública, por razones obvias, debilita la relevancia de V2 en tanto que la privada la potencia.

V3, Participar en la toma de decisiones del grupo de trabajo

Es la organización tipo D, la que presenta con el rango medio más bajo el mayor interés o preferencia por este valor que el resto de organizaciones tipo. D, pequeña empresa privada de producción, tiene esta orientación probablemente como expresión de una carencia, de un deseo del personal en este tipo de organizaciones.

En el extremo opuesto estaría la organización tipo B, que presta la menor atención por V3 de las 5 organizaciones tipo. El resto, A, E y C, se aproxima más a B que a D en su interés por este valor. En general se observa la siguiente tendencia: El Sector Servicios presenta los valores más bajos en tanto que el productivo obtiene rangos medios mas altos.

V4, Estar integrado en un grupo de trabajo estable

La pequeña organización privada de Servicios, E, es la que presenta mayor interés por este valor en oposición a C, organización grande, pública de servicios. Todo hace pensar que para la muestra de E, la integración grupal es más importante lo que podría deberse a una mayor atención por los temas grupales en la empresa privada que en la pública, tanto más, cuanto más pequeño sea el temario de la organización. El resto de organizaciones, A, B y D, se aproxima más a C que a E, lo que hace aún más complicado el extraer una conclusión de carácter general y mucho menos generalizable. No obstante, según los resultados de este valor, a más tamaño, menos interés por la integración grupal.

V5, Tratar de armonizar los intereses de la empresa con los de la comunidad

La mayor sensibilidad y preferencia por este valor se obtiene en la organización tipo A, seguida a poca distancia de la tipo E. Ambas tienen en común en ser privadas, aunque difieren en el tamaño y en el Sector productivo. En cambio, el menor interés por este valor se obtiene en la empresa tipo D, pequeña, privada y del sector productivo. Se observa una tendencia en que a mayor tamaño, mayor importancia por V5, siendo hoy variables sector de actividad y propiedad, de menor vinculación a dicho valor.

Respecto a la explicación posible de la influencia del tamaño sobre este valor, se podría encontrar en el hecho de que aquellas organizaciones de mayor tamaño, por tener más posibilidades de disponer de Comité de Empresa, desarrollan un mayor interés por este valor de claro "sabor" sociopolítico.

V6, Ser eficaz en lo que Vd. hace

Las organizaciones tipo C, empresa grande, pública de Servicios seguida a poca distancia de los tipo A, empresa grande Privada del Sector producción, son las que confieren una mayor solvencia a este sector. Por el contrario, las empresas tipo D, pequeñas, privadas y de producción confieren la menor relevancia a este valor, seguidas a poca distancia también de las empresas tipo E, pequeñas privadas y de servicios.

Si nos atenemos a esta bipolarización, las tendencias irían en la siguiente dirección: Las empresas de tamaño grande tienden a dar más relevancia a la eficacia que las de tipo pequeño, independientemente del sector productivo, e incluso de la titularidad. Pero la causa última, si la hubiera, que explique esta orientación, no es que la empresa grande sea de hecho más eficaz que la pequeña, sino que generalmente a nivel corporativo se maneja más frecuentemente este valor como "moneda de cambio" en la gran empresa. En otras palabras, el valor está instaurado en la gran empresa, está incluso quizás más aceptado que en la pequeña empresa, pero en la realidad es un valor que no siempre se traduce en la realidad de los hechos en auténticos resultados. Ser eficaz, en una gran empresa, es un valor aceptado, asumido e incluso sacralizado. Pero ser eficaz en una pequeña empresa, esta menos ensalzado como declaración corporativa, pero más conectado en los conductos de los empleados.

Finalmente, reseñar que las organizaciones tipo B ocupan posiciones intermedias en esta polarización entre D y C, aún a pesar de estar catalogados como empresas grandes.

V7, Estar Sindicado

Este valor obtiene su mayor preponderancia en las organizaciones tipo D, pequeñas privadas y de producción, y su menor relevancia en las organizaciones tipo A, grande privadas y de producción. Como en el caso anterior el temario de la organización es la variable con mayor poder de explicación la importancia que en determinadas culturas empresariales se da a ciertos valores. ¿Por qué las empresas pequeñas, ya sean tipo D ó E, mantienen esta preferencia por este valor aún a costa de tener menos relevancia el fenómeno sindical? ¿Carencia? ¿Necesidad?. Como se ha dicho a propósito de otros valores, preferentemente sociopolíticos, la gran empresa da mayores facilidades sindicales, pero finalmente estos valores no tienen una relevancia proporcional. Tal vez, en la pequeña empresa, el trabajador, se siente más controlado, con menor opción de ejercer el contrapoder y expresar de esta forma, priorizando V7, su situación de relativa y subjetiva "indefensión".

Finalmente, destacar que las organizaciones tipo B se aproximan más a la posición de V7 en las organizaciones tipo A y la C, a pesar de ser de gran tamaño, quizás por ser pública, se aproxima a los de D y E. Resaltamos para el caso de C que los datos existentes en la actualidad se están decantando por un incremento de la sindicación en el sector público en detrimento del sector privado. Este fenómeno, que exigiría "per se" un análisis a parte, en un retrato bastante fidedigno de la conflictividad en España en los últimos 3 ó 4 años. En conclusión, C por ser pública, se aproximaría más a la posición de D pese a ser aquella grande, debido al poder sindical creciente en el sector público, antes mencionado.

V8, Poder aportar sus conocimientos profesionales o personales

El valor mínimo para el rango medio en V8, corresponde a la organización tipo D, pequeña privada y de producción con una importante y destacada diferencia respecto a todas las demás. El valor máximo del rango medio se corresponde con la organización tipo E, pequeña, privada y del Sector servicios. El valor más próximo a D y por ende el más favorable en priorizar V8 es para A, que tiene en común con D, el ser empresa privadas y de producción. Se podría concluir con razonable consistencia, que las empresas privadas y del sector productivo tienden a dar más importancia a V8 que el resto y tanto más, cuanto más pequeñas sean en su tamaño. La razón de este hecho puede deberse en que en este tipo de actividad donde se produce algo concreto, el trabajador ve de una forma directa como su trabajo se traduce en un bien tangible y como sus conocimientos, experiencia y saber hacer, inciden en el producto final, tanto más, cuanto más próximo al sujeto es el proceso de producción, como ocurre en la pequeña empresa. En cambio los servicios por su carácter menos tangible hacen a veces que el empleado perciba de forma más difusa cual es su aportación en el proceso de trabajo.

Como conclusión, afirmar que este valor esta especialmente conectado con el tipo de actividad y con la titularidad.

V9, Respeto a la jerarquía y el mando

El valor mínimo para el rango medio y por tanto la priorización más alta para V9 se obtiene con las organizaciones tipo A, en tanto que el valor más bajo en términos de relevancia que obtiene V9 se da en D. En pocas palabras. Las empresas privadas del producción y tamaño grande son las que "profesan" un mayor respeto a la jerarquía y el mando, en tanto que este tipo de organizaciones cuando son de pequeño tamaño plantean una devaluación de este valor instrumental. Todos los valores del resto de organizaciones tipo, B, C y E, se aproximan más a D que a A, lo que nos obliga a pensar que las organizaciones privadas y de producción funcionan con unos criterios más jerarquizados que el resto, debido esto tal vez, a la importancia que la tecnología en los procesos productivos da a la figura de la autoridad formal: el Jefe.

En cambio, las empresas de pequeño tamaño independientemente de su tipo de actividad, la titularidad pública y la actividad en el área de los servicios, atribuyen a este valor una relevancia sensiblemente inferior.

V10, Ganar dinero

El rango medio más bajo y por tanto la mayor orientación hacia este valor la obtiene B, empresas grandes y privadas del Sector Servicios, en tanto que el contrapunto lo da D, con el mínimo interés por este valor. Los valores intermedios se obtienen en A y C, y un interés por V10 próximo a D, se produce con E. Es decir, el tamaño de la organización incide en este valor de forma que a más tamaño más relevancia o neutralidad y a menor tamaño, menor importancia. Ahora bien, por que se discute esta relación, quizás la explicación sea análoga a la ofrecida para V6. Ser eficaz. Las grandes empresas no pagan objetivamente peor que las pequeñas, además, pagan generalmente con puntualidad y bien, en cambio en las pequeñas por su abundancia y diversidad resultaría imposible dar una pauta general. Lo que posiblemente esté aconteciendo con V10 es sin duda un valor instalado en la cultura organizacional con una fuerza potenciada, aunque con procesos distintos, tanto por la alta dirección como por los representantes de los trabajadores. A través de primas, premios e incentivos los unos, por medio de reivindicaciones los otros

y la abundancia de medios y recursos materiales movilizados en a veces un despliegue abrumador, hace que los empleados generen altas expectativas económicas ya sea por las políticas retributivas, reivindicativas o por el simple deseo de participar de la abundancia percibida.

V11, Implicarse en acciones y temas colectivos

La organización tipo que más importancia dio a este valor fue la D, pequeña, privada y de producción y la de menor importancia, la A, grande, privada y de producción. Diríase que el tamaño define la preponderancia o no de este valor. Pero tampoco es exactamente así ya que E, pequeña privada y de servicios se parece bastante más a A que a D. En cambio, las empresas de titularidad pública ocupan situaciones intermedias a pesar del carácter sociopolítico que como vimos en otros análisis de los valores terminales, el sector, público va adquiriendo.

Como conclusión, se podría decir que en la empresas privadas productivas a menor tamaño mayor relevancia a V11, y respecto a la titularidad y el sector de actividad, las diferencias no permiten trazar una clara tendencia solidamente argumentada dado el carácter contradictorio de los resultados.

V12, trabajar con autonomía

En este valor es donde se expresan, ateniéndonos al rango medio, las diferencias más acusadas en la muestra ante un valor instrumental y se produce entre D y A. Para la muestra indentificada como perteneciente a D, V12 tiene un valor muy importante, en tanto que para A, este valor adquiere la menor relevancia de todas las organizaciones. En cambio C, B y E tienen valores bastantes parecidos y más próximos a A que a D. A la vista pues de estos resultados, surge una vez más la bipolarización entre empresa privada grande y pequeña, descontándose en este caso la empresa pequeña como la más firme reconocedora de la importancia de la autonomía en el trabajo. La interpretación resulta bastante coherente y nos inclinamos a pensar que en la pequeña empresa se vive la actividad laboral con mayor autonomía que en la gran empresa, donde el sistema de producción suele ser

bastante estricto y la burocracia administrativa también. Sorprende que no vaya por delante la empresa pública en su visión poco prioritaria de este valor, pero en nuestro caso y a tenor de la muestra disponible no se puede llegar a otras conclusiones: a más tamaño, menos valor a la autonomía en el trabajo.

V13, Aplicar dentro del trabajo su ideología social o política

La empresa grande y privada del Sector producción, A, da la menor relevancia a V13, en tanto que la empresa grande y privada del Sector servicios le atribuye la mayor importancia. D y E mantienen valores bastantes similares y más próximos a A, en tanto que C, se encuentra en posiciones equidistantes entre A y B. La conclusión que se puede extraer a la vista de estos resultados es, que el Sector Servicios es más proactivo, en esta valor que el sector productivo. No hay una gran coherencia entre este resultado y otros valores sociopolíticos, sino simplemente controlar que la predisposición a politizar el trabajo es más alta en organizaciones tipo B, seguidas de E y D, penúltimo valor para C y finalmente los menos predispuestos hacia la politización que VB puede representar, serían las empresas tipo A.

V14, Trabajar en equipo

Este valor es especialmente apreciado en organizaciones tipo E y recibe la menor aceptación en organizaciones tipo B, ambas privadas del sector servicios pero que difieren en tamaño. Siguen a E en apreciación de V14, las organizaciones tipo D y A, y finalmente C, que se sitúa más próxima a B. De acuerdo con estos resultados, trabajar en equipo es un valor que oscila especialmente con el tamaño, de manera que las empresas pequeñas suelen darle más relevancia (E y D), que las empresas u organizaciones grandes (B y C). Esta tendencia a que el trabajo en grupo se le de más importancia en la pequeña empresa, nos recuerda que la menor densidad social en las organizaciones favorece, al menos sobre los resultados de este estudio, la aparición de una cierta solidaridad social en forma de apoyo grupal más espontáneo que en las grandes organizaciones. En éstos, la división del trabajo, los procesos más complejos de toma de decisiones, la jerarquización y los procesos internos más diferenciados, hacen que el trabajar en grupo sea un valor, si, pero más secundario que en la pequeña empresa.

En resumen como conclusión se podría afirmar que el tamaño incide en el trabajo en equipo, a más tamaño, más individualismo y menos interés por trabajar en grupo.

V16. Trabajar en colaboración con otros servicios

Este valor, presenta unos resultados bastantes similares al caso anterior, trabajar en equipo. Se observa que las pequeñas organizaciones, E y D respectivamente, dan mayor prioridad a V16 que las grandes organizaciones, B concretamente. A y C con rangos medios prácticamente iguales, se sitúan en la zona intermedia. Como en el caso de V14, la tendencia se mantiene, a más tamaño menos colaboración tipo A y C, la tendencia se atenúa. En consecuencia, se pueden extraer dos conclusiones; la primera ya mencionada anteriormente, a más tamaño, más individualismo, menos colaboración entre departamentos o servicios; y la segunda, las empresas del sector servicios acentúan aún más el individualismo latente que la escala B de valores instrumentales ha detectado.

Consideraciones sobre la 3ª Hipótesis y los Valores Instrumentales según el Tipo de Organización

Los datos contenidos en la figura nº. 19 y ampliamente comentados en las páginas anteriores, ponen de manifiesto que la prueba de Kruskal-Wallis nos ha facilitado una información nueva y complementaria para los objetivos de este estudio. Resultaría prácticamente imposible replicar en este apartado los resultados obtenidos utilizando la prueba de la U de Mann-Whitney, dada la configuración dicotómica de las muestras lo que ha repercutido en el tamaño, de las mismas y por ende en los resultados. Además en el proceso de constatación seguido con la prueba de Kruskal-Wallis, cada valor ha sido contrastado con un conjunto de 5 grupos de organizaciones, en tanto que con la prueba de la U, se han analizado los resultados comparando dos poblaciones con la escala completa y no valor a valor como en la segunda constatación de hipótesis.

Lo que la prueba de Kruskal-Wallis nos ha deparado ha sido, significativas diferencias que rechazan la hipótesis nula en 15 de los 16 valores de la escala B del 16 VP. Además, del análisis de las 15 diferencias significativas, se puede concluir que el tamaño ha sido con

mucho, la variable (en 9 valores) más influyente en esas diferencias significativas, seguida del tipo de actividad (en 6 valores) y por último la titularidad (en 3 valores).

Con la prueba de la U de Mann-Whitney, los resultados obtenidos en relación con esta 3ª hipótesis fueron, para el tamaño, 12 de los 16 valores tenían diferencias significativas; para el tipo de actividad en 8 valores hubo diferencias significativas y para la titularidad, empresa pública o privada, fueron 5 los valores con diferencias significativas que rechazaban la Hipótesis Nula.

En resumen ambas estadísticas nos han permitido constatar que el tamaño, la titularidad de la propiedad y la actividad, inciden significativamente en las escalas A y B del 16 VP, lo que viene a significar que coadyuvan a configurar escalas de valores diferentes y diferenciales.

4ª HIPOTESIS: VALORES Y TAREA TIPO

La relación entre sistema tecnológico y sistema ideológico dentro del modelo tecnocultural pretende explicarse en términos de interaccionismo en lugar de recurrir a premisas deterministas. Por esta razón, en esta hipótesis se trata de probar si ese interaccionismo existe lo cual supondría confirmar la hipótesis 4ª, ya que para poder rebatir o no la hipótesis determinista, tendría que recurrirse a muestras más amplias y a poder asignar predicciones soportadas sobre el sentido de la interacción entre valores y tecnología, pero este no es en absoluto nuestro objetivo.

En esta hipótesis, el sistema ideológico se plasma a través de las escalas A y B del cuestionario 16 VP donde se reflejan las diferentes jerarquías de valores y sus correspondientes diferencias significativas, esto es, la variable dependiente. El sistema tecnológico está representado en el inventario tecnológico compuesto de 9 tareas tipo, de manera que actúa como variable dependiente.

La hipótesis 4ª, interaccionista, se enuncia en los siguientes términos:

"La tecnología, a través de las tareas que se desempeñan, impactará en el sistema de valores de forma que deberán existir diferencias en las escalas de valores terminales e instrumentales entre los que realizan y no realizan determinadas tareas tipo".

Para poder establecer la relación entre los valores y la tecnología, en el cuestionario utilizado para la recogida de información (Ver anexo II) a cada sujeto se le pedía que definiese si realizaba 9 tareas tipo "frecuentemente", "a veces" o "nunca". Las tareas tipo eran las siguientes:

TAREA 1: Realizar tareas manuales.

TAREA 2: Realizar tareas administrativas.

TAREA 3: Funciones "cara al público".

TAREA 4: Desarrollar funciones técnicas.

TAREA 5: Trabajo con ordenadores, pantallas o sistemas electrónicos complejos.

TAREA 6: Organizarse el trabajo diario.

TAREA 7: Trabajar en equipo.

TAREA 8: Trabajo sedentario.

TAREA 9: Trabajo repetitivo.

Se realizó un análisis de varianza entre cada tarea tipo y los 4 valores terminales y 16 instrumentales, contemplando las tres alternativas de respuesta al grado de desempeño de cada tarea tipo, "frecuentemente", "a veces" y "nunca", con unos resultados bastante discriminantes. No obstante, con el fin de mejorar en vigor y en poder discriminador, las respuestas al inventario tecnológico se dicotomizaron en términos de "frecuentemente" y "a veces", una variable y "nunca" la otra. Además se sustituye el análisis de varianza por la U de Mann-Whitney, lo que significó una importante mejora en la calidad de los hallazgos aunque dentro de las tendencias detectadas con el análisis de varianza. La sustitución de la prueba de la U por la ANOVA, metodológicamente se recomendaba por ser la más adecuada para el trabajo con medidas no paramétricas. Respecto a la composición de la muestra, ésta alcanza la cifra de 598 sujetos, se ha excluido de ella alrededor de 100 sujetos pertenecientes a la muestra de estudiantes universitarios. Los resultados obtenidos, se describen a continuación.

a) Tareas tipo y Valores Terminales

En la figura 20 se recogen los resultados globales correspondientes a la constatación de la 1ª parte de esta 4ª hipótesis: Tareas tipo y valores terminales. En total hay siete tareas tipo donde se producen diferencias significativas en los valores terminales o creencias y dos, IT7 (trabajar en equipo) e IT8 (sedentarismo). En definitiva, de acuerdo con el contenido de la figura nº. 20, la hipótesis 4ª se cumple en 7 de las 9 tareas básicas y se rechaza en 2, IT7 e IT8.

A continuación tarea tipo a tarea tipo, se comentarán los resultados relativos a las siete tareas tipo que con la prueba de la U de Mann-Whitney han presentado diferencias significativas rechazándose para ellas la hipótesis nula.

Con el fin de facilitar el análisis de cada tarea tipo se presenta un cuadro de datos que facilita información adicional y complementaria al cuadro global de la figura nº. 20.

VALORES TERMINALES Y TAREAS TIPO
PRUEBA DE LA U MANN-WHITNEY

	DESCRIPCION	SIGNIFICACION POR TAREAS (*)								
		IT1	IT2	IT3	IT4	IT5	IT6	IT7	IT8	IT9
CR 1	PERTENECER A UN GRUPO	-	-	-	-	0,0379	-	-	-	-
CR 2	INCIDIR A TRAVES DE LA PARTICIPACION COLECTIVA	0,0187	-	-	0,000	-	-	-	-	-
CR 3	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	0,0030	0,0055	0,0016	0,0073	-	0,0063	-	-	0,0001
CR 4	TENER SEGURIDAD DE EMPLEO Y SUELDO	-	-	0,0017	0,0000	-	0,0051	-	-	0,0041

* Para rechazar la Hipótesis Nula, se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 Estadístico, U Mann - Whitney

FIG. Nº 20

IT1, Tareas Manuales y Valores Terminales

	RANGO MEDIO		N.C
	SI (*)	NUNCA	
CR 2	284,32	315,51	0,0187
CR 3	318,07	277,91	0,0030
-	-	-	-
n=	307	291	

(*) Incluye "frecuentemente" y "a veces"

(FIG. 20/a)

Las personas que realizan tareas manuales frecuentemente o a veces, dan una mayor importancia a incidir en la organización a través de la participación colectiva (CR2) que los que no hacen tareas manuales. En cambio, los que no hacen o dicen no desarrollar nunca tareas manuales dan más relevancia al desarrollo personal y profesional (CR3).

Efectivamente hay 2 diferencias significativas en los cuatro valores terminales atribuibles a desarrollar o no tareas manuales, lo que confirma la Hipótesis 4^a. Una explicación a tales diferencias vendría del hecho, según del cual, los trabajadores manuales confían más en la acción colectiva para "cambiar las cosas" en la organización que en "otras vías" internas. Respecto al menor interés por el desarrollo deviene por un lado por una falta de visión personal de autodesarrollo y por otro de entender que el desarrollo (la formación, la promoción, etc.) es cuestión de tareas "más complejas" y de personas "más formadas".

IT2. Tareas Administrativas y Valores Terminales

	RANGO MEDIO		N.C
	SI (*)	NUNCA	
CR 3	290,20	330,66	0,0055
--	-	-	-
--	-	-	-
n=	470	128	

(*) Incluye "frecuentemente" y "a veces"

(FIG. 20/b)

No hay diferencias significativas en CR1, CR2 y CR4. Respecto a CR3, desarrollo personal y profesional, las personas que desempeñan frecuentemente o a veces tareas administrativas tienen un mayor interés por su desarrollo. También aquí se cumple la hipótesis 4ª, aunque es importante constatar que la presencia significativa de este interés por el desarrollo, es más intenso contra más tareas administrativas se desempeñan lo que viene a significar que el administrativo suele ser una persona sensibilizada por su desarrollo, independientemente a que se le den oportunidades.

IT3. Tareas "Cara al público" y Valores Terminales

	RANGO MEDIO		N.C
	SI (*)	NUNCA	
CR 3	282,50	323,50	0,0016
CR 4	317,20	274,52	0,0017
-	-	-	-
n=	350	248	

(*) Incluye "frecuentemente" y "a veces"

(FIG. 20/c)

Dos son los valores que presentan diferencias significativas por el impacto de IT3, nos referimos a CR 3 y CR 4. Desempeñar tareas cara al público predispone hacia un mayor interés por el desarrollo personal y profesional y da una menor relevancia a la seguridad de empleo y sueldo. Hay que hacer notar el peso que en el segmento del "sí" tienen los vendedores, personas que suelen ser especialmente tratados en materia formativa y de desarrollo personal, lo que justifica la preferencia por CR 3. Respecto a CR 4, también la clave puede estar en el peso de este colectivo de vendedores que por gozar de una alta movilidad profesional, frecuentes cambios de empresa, les lleva a devaluar CR 4.

IT4. Tareas Técnicas y Valores Terminales

	RANGO MEDIO		N.C
	SI (*)	NUNCA	
CR 2	266,18	328,83	0,0000
CR 3	281,14	315,67	0,0073
CR 4	332,74	270,23	0,0000
n	280	318	

(*) Incluye "frecuentemente" y "a veces"

(FIG. 20/d)

En esta tarea nos encontramos con diferencias significativas en los 3 valores terminales. El desarrollar funciones técnicas implica mayor sensibilidad para incidir en la organización a través de la participación colectiva, mayor importancia al desarrollo personal y menor preferencia por la seguridad del empleo y sueldo. El perfil de preferencias por estos valores terminales es análogo al de tareas cara al público pero su motivación a nuestros ojos parece distinta. Una cierta mayor sensibilidad social explicaría esta preferencia por la CR2, una objetiva situación de bonanza de promociones, rotaciones y formación, sería la clave de la preferencia por la CR3 y finalmente, un abanico de posibilidades profesionales más abierto en un mercado de trabajo propicio para la tecnocracia, daría la clave por ese menor interés, relativo por el CR4.

IT5. Trabajo con Ordenadores y Valores Terminales

	RANGO MEDIO		N.C
	SI (*)	NUNCA	
CR 1	312,28	285,74	0,0379
-	-	-	-
-	-	-	-
n	310	288	

(*) Incluye "frecuentemente" y "a veces"

(FIG. 20/e)

Las personas que trabajan en tareas con ordenadores, pantallas y sistemas electrónicos complejos, valoran significativamente menos que la muestra general, el pertenecer a un grupo de trabajo y sentirse aceptado por los miembros de ese grupo.

Esta predisposición a devaluar lo grupal estaría en la raíz uniforme de la tarea: la pantalla, el dígito, la informatización, individualiza, hecho este a tener en cuenta como un obstáculo subyacente en la mayoría de las organizaciones, máxima, cuando el trabajo en grupo presenta considerable carencias.

IT6. Organización del Trabajo Diario y Valores Terminales

	RANGO MEDIO		N.C
	SI (*)	NUNCA	
CR 3	293,44	350,09	0,0063
CR 4	306,01	245,20	0,0051
-	-	-	-
n	534	64	

(*) Incluye "frecuentemente" y "a veces"

(FIG. 20/f)

Dos son los valores terminales que presentan diferencias significativas entre los que desempeñan tareas tipo IT6, CR3 Y CR4. De acuerdo con estos resultados, los que se autoorganizan el trabajo presentan un mayor interés o preferencia por CR3, desarrollo personal y profesional, que los que no se autoorganizan. Esto parece lógico, a mayor oportunidad de autoorganización mayor desarrollo de la necesidad de logro y por ende del autodesarrollo profesional como una prolongación de aquél. En sentido opuesto, los que no desempeñan tareas tipo IT6, suelen dar mayor relevancia a CR4, seguridad de empleo y sueldo, consecuencia de una cierta "indefensión profesional" de aquellas personas cuyas tareas no les permitan una mayor autonomía en el trabajo.

IT9. Tareas Repetitivas y Valores Terminales

	RANGO MEDIO		N.C
	SI (*)	NUNCA	
CR 3	309,37	233,68	0,0001
CR 4	292,05	349,17	0,0041
-	-	-	-
n	520	78	

(*) Incluye "frecuentemente" y "a veces"

(FIG. 20/g)

Las personas que dicen realizar tareas repetitivas, dan significativamente menos importancia a, la CR3 y en cambio valoran de forma dominante a la CR4. Es decir, expresan significativamente menos interés por el desarrollo personal y profesional, pero en cambio sí tienen una clara preferencia por la seguridad de empleo y sueldo.

En general, esta muestra sería un colectivo que desea mayor seguridad de empleo y sueldo, por encima de las necesidades de logro, pero que en cambio no manifiesta mayor interés que otros colectivos por cambiar su situación a pesar de que desempeña tareas rutinarias. ¿Adaptación? ¿Pasividad?.

La relación está clara, a más rutina, menos interés por el desarrollo personal y profesional y más dependencia de la seguridad de empleo, afirmaciones ambas coincidentes con diversos modelos o teorías clásicas de la motivación, como Herzberg, Locke, etc.

Consideraciones sobre la 4ª Hipótesis, tareas básicas y valores Terminales

He aquí algunas consideraciones sobre este apartado:

1. La hipótesis 4ª se ha cumplido en 7 de las 9 tareas básicas, excepto en IT7 e IT8.
2. El valor menos afectado por las tareas básicas fue CR1, seguido de CR2.
3. El valor más conectado con las tareas básicas fue CR3 seguido de CR4.
4. La predominancia de CR3 y CR4 como valores terminales significativamente relacionados con 7 de las tareas básicas, coincide con la jerarquía de la muestra general ya que estos valores mantienen respectivamente la 1ª y 2ª posición en el ranking de dicha muestra.
5. Dentro de las tareas básicas con diferencias significativas en los valores terminales, la situación fue la siguiente:
 - IT4, fue significativa con CR2, CR3, y CR4
 - IT3, IT6 e IT9, lo fueron con CR3 y CR4
 - IT1, con CR2 y CR3
 - IT2, con CR3
 - IT5 con CR1
6. El uso de la prueba de la U de Mann-Whitney detectó menos diferencias significativas de los obtenidos en el análisis de varianza, si bien menos en un valor, en el resto, la coincidencia entre IT y CR significativa, fue idéntica. No podemos definirnos si esta diferencia en los resultados al aplicar la prueba de la U, se debió al hecho de dicotomizar las 3 alternativas que se daban en el inventario tecnológico, o a un mayor rigor de la U en cualquier caso, lo que si se puede afirmar es que, los hallazgos de la FIG. N°20 han resistido la aplicación de las dos pruebas. (Excepto CR3 en IT6 que no se detecta en el ANOVA).

b) Tareas tipo y Valores Instrumentales

En este apartado se pretende constatar la 2ª parte de la 4ª hipótesis: Tareas tipo y valores instrumentales. La figura N°21, recoge los resultados correspondientes a la prueba de la U de Mann-Whitney entre valores instrumentales y tareas tipo. Como en el caso de los valores terminales, a continuación se procederá a comentar cada tarea tipo separadamente.

Conviene destacar previamente a dicho comentario individualizado que todas las tareas presentaron diferencias significativas, la que menos en 3 valores (IT1 e IT7) y lo que más 8 (IT5); en 6 valores una (IT2) y el resto en 5 valores (IT3, IT4, IT6, IT8 e IT9). También se informa que esta misma hipótesis se estudio mediante la aplicación de un análisis de varianza presentado resultados bastante similares, no obstante, como se dijo en páginas anteriores se optó por la prueba de la U debido a que reunía mayores requisitos de idoneidad por trabajarse en este estudio medidas no paramétricas.

Finalmente, indicar que para analizar cada una de las tareas base se presenta un cuadro de datos que amplifica y profundiza el cuadro resumen de la FIG. N°21.

**TAREAS TIPO Y VALORES INSTRUMENTALES (ESCALA B - INVENTARIO TECNOLOGICO) (FIG. N°21)
SIGNIFICACION POR TAREAS (*)**

Nº	VALORES	IT1	IT2	IT3	IT4	IT5	IT6	IT7	IT8	IT9
		TAREAS MANUALES	TAREAS ADMINIS.	CARA AL PUBLICO	FUNCIONES TECNICAS	T. CON PANTALLAS S.-INF.	AUTO-ORGANIZACION	TRABAJO EN EQUIPO	T. SEDENTARIAS	TAREAS REPETITIVAS
V1	ENERGIA FISICA	0,0000	0,0004	-	-	0,0144	-	-	0,0125	-
V2	PROMOCION	-	-	0,0154	-	0,0028	-	-	-	-
V3	PARTICIPACION	-	-	-	-	0,0145	-	-	-	-
V4	INTEGRACION	-	0,0053	-	0,0004	-	-	-	-	-
V5	ARMONIZACION	-	-	-	-	0,0221	-	0,0006	0,0084	-
V6	EFICACIA	-	0,0000	-	-	0,0435	0,000	-	0,0453	-
V7	SINDICACION	-	0,0003	0,0005	0,0000	0,0062	0,000	-	-	0,0000
V8	CONOCIMIENTOS	-	0,0117	-	-	-	-	0,0090	-	0,0015
V9	JERARQUIA	0,0049	-	-	-	-	0,0128	-	0,0008	-
V10	DINERO	-	-	0,0005	0,0000	0,0371	-	-	-	0,0099
V11	TEMAS COLEC.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V12	AUTONOMIA	-	-	-	-	-	-	0,0253	-	-
V13	IDEOLOGIA S.	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0282
V14	TRABAJAR EN EQ.	-	-	0,0229	-	-	0,0051	-	0,0203	-
V15	TAREAS COMPLEJ.	0,0025	0,0001	-	0,0004	0,0006	0,0021	-	-	0,0008
V16	COLABORACION	-	-	0,0092	0,0351	-	-	-	-	-

) Datos obtenidos mediante la aplicación de la U de Mann-Whitney.
Para rechazar la Hipótesis Nula, se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 para un N.C. del 5%

IT1, Tareas Manuales y Valores Instrumentales (FIG. 21-a)

Tres son los valores instrumentales que presentan diferencias significativas con el hecho de desempeñar tareas manuales según la información contenida en la FIG. 21-a, nos referimos a V1, V9 y V15. Así pues, las personas que desempeñan tareas manuales presentan una mayor preferencia por V1 (aportar la energía física) y por V9 (respecto a la jerarquía y al mando). De estas preferencias se puede deducir que realizar tareas manuales predispone, lógicamente a ensalzar el esfuerzo físico en el trabajo con el fin coherente de no incrementar su disonancia cognitiva entre lo que hacen y lo que les gustaría hacer. No obstante, entre estos colectivos existe un ensalzamiento del trabajo duro, en sentido físico, ya que en su ejecución se encuentran componentes reforzantes en sí mismos, en absoluto ajenos a conceptos como "virilidad" en el caso, preferentemente, de los hombres.

También se observa que realizar tareas manuales predispone a una mejor aceptación de la función del jefe y un mayor respeto a la jerarquía que aquellos que no realizan este tipo de tareas. Tal vez la explicación podría deberse en parte al origen social humilde de quienes realizan este tipo de tareas que por su nivel cultural o profesional no se sienten con autoridad moral para cuestionar su jefatura o quizás por adaptación a su situación profesional ya que generalmente, los estilos de mando más autoritarios y dominantes suelen tener mejor acogida en este tipo de tareas que en otros contextos profesionales.

TAREAS BASICAS Y VALORES INSTRUMENTALES
PRUEBA DE LA U DE MANN-WHITNEY PARA IT1
TAREAS MANUALES

	FRECUEMENTEMENTE Y A VECES (N = 307)	NUNCA (N = 289)	N.C. (*)
DESCRIPCION	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	
V1 ENERGIA FISICA	270,61	328,13	0,0000
V2 PROMOCION	-	-	-
V3 PARTICIPACION	-	-	-
V4 INTEGRACION	-	-	-
V5 ARMONIZACION	-	-	-
V6 EFICACIA	-	-	-
V7 SINDICACION	-	-	-
V8 CONOCIMIENTOS	-	-	-
V9 JERARQUIA Y M.	279,32	318,87	0,0049
V10 DINERO	-	-	-
V11 TEMAS COLEC.	-	-	-
V12 AUTONOMIA	-	-	-
V13 IDEOLOGIA	-	-	-
V14 TRABAJO EN EQ.	-	-	-
V15 TAREAS COMPLEJAS	319,16	276,55	0,0025
V16 COLABORACION	-	-	-

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 para una N.C. del 5%

(FIG. 21-a)

Finalmente, respecto a V15, realizar tareas complejas, como puede observarse, las personas que realizan tareas manuales dan menor valor a éstas que el resto. Ello lleva a hipotetizar que este tipo de personas no valoran la tarea compleja en mayor grado quizás porque sobrevaloran su propia actividad o viven en "su manualidad" una situación de seguridad personal o identificación con lo que hacen, que no encuentran el atractivo en "lo complejo" que el resto sí ven; en otras palabras, la adaptación actúa aquí como un devaluador de lo complejo que actúa defensivamente, cuestionando aquellas teorías motivacionales que remarcan el valor motivacional de la tarea compleja y por ende desafiante (Mc Clelland, Herzberg, Scott, Locke, etc.).

IT2, Tareas Administrativas y Valores Instrumentales (FIG. 21-b)

Realizar tareas administrativas incide en 6 valores, V1, V4, V6, V7, V8 Y V15, aunque en diferentes sentidos.

En el caso de V1 a menor frecuencia en realizar tareas administrativas más importancia a la aportación de energía física en el trabajo. Este hecho se debería, básicamente, a que las personas que no realizan tareas administrativas suelen estar conectadas con tareas manuales y lógicamente, dan un mayor valor al esfuerzo físico que el resto. Para V15, la situación es inversa, desarrollar tareas administrativas revaloriza la ejecución de tareas complejas. Parece obvio que es difícil encontrar "administrativos puros", de tal forma que hay en cualquier organización casi todos hacen con menor o mayor frecuencia tareas administrativas, por tanto, técnicos, profesionales, jefes, etc. estarían incluidos en este colectivo distinto y distante de los que "nunca" hacen tareas administrativas y que por exclusión hacen tareas manuales y si los "manualistas" dieron en IT1 menor valor a V15, aquí son coherentes y mantienen dicha devaluación. En pocas palabras, las tareas administrativas estimulan más la motivación del logro que las tareas manuales.

TAREAS BASICAS Y VALORES INSTRUMENTALES
PRUEBA DE LA U DE MANN-WHITNEY PARA IT2
TAREAS ADMINISTRATIVAS

	FRECUENTEMENTE Y A VECES (N = 469)	NUNCA (N = 127)	N.C. (*)
DESCRIPCION	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	
V1 ENERGIA FISICA	311,37	250,97	0,0004
V2 PROMOCION	-	-	-
V3 PARTICIPACION	-	-	-
V4 INTEGRACION	308,69	260,88	0,0053
V5 ARMONIZACION	-	-	-
V6 EFICACIA	280,43	365,25	0,0000
V7 SINDICACION	311,46	250,65	0,0003
V8 CONOCIMIENTOS	289,30	332,46	0,0117
V9 JERARQUIA Y M.	-	-	-
V10 DINERO	-	-	-
V11 TEMAS COLEC.	-	-	-
V12 AUTONOMIA	-	-	-
V13 IDEOLOGIA	-	-	-
V14 TRABAJO EN EQ.	-	-	-
V15 TAREAS COMPLEJAS	283,81	352,76	0,0001
V16 COLABORACION	-	-	-

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 para una N.C. del 5%

(FIG. 21-b)

Respecto a V4, las personas que realizan tareas administrativas presentan un menor interés por este valor. Una explicación a este hecho podría estar en que detrás de las tareas administrativas subyace un mayor individualismo, hecho este menos frecuente entre los que nunca realizan tales tareas.

V6, obtiene una importancia mayor en aquellos que realizan tareas administrativas que entre quienes no las realizan. Aquí la interpretación iría en el sentido empleado con V15, de forma que entre los que hacen tareas administrativas hay un importante número de personas que organizacionalmente están muy directamente conectados con la supervivencia de la organización y por tanto tienen un alto sentido de la eficacia. Análisis similar sugiere el caso de V8, aplicar los conocimientos profesionales en el trabajo que tienen mayor relevancia para las personas que hacen tareas administrativas y que podría resumirse en un mayor interés en aportar lo que se sabe entre los que hacen tareas tipo IT2.

Finalmente, V7 nos ayuda a cerrar esta dialéctica entre los que hacen tareas administrativas y tareas manuales, que es lo que subyace entre IT2 e IT1. Los que no hacen tareas administrativas, en esta muestra, son personas de áreas productivas y en V7 se confirma esta clara división ya que éstas, dan mayor importancia a sindicarse que los que realizan tareas administrativas. Es más frecuente la sindicación entre los empleados de los sectores productivos, manufactureros que entre los administrativos y ello, debido en parte por la política "obrerista" seguida históricamente por las centrales sindicales en España. Tal vez el fenómeno vaya cambiando con la incorporación del protagonismo sindical en el mundo de la Administración y la empresa pública, pero cuando se realizó este estudio, las cosas en nuestra opinión eran así.

En resumen, los resultados en IT2 han expresado la fuerte contradicción existente entre dos bloques profesionales con una larga historia de valores encontrados: el taller en oposición a la oficina.

IT3, Tareas cara al Público y Valores Instrumentales (FIG. 21-c)

El impacto de IT3 en los valores instrumentales puede analizarse en dos bloques: Por un lado, desempeñar tareas cara al público supone dar menor relevancia a la promoción (V2), a estar sindicado (V7) y a ganar dinero (V10). Por otro, realizar tareas cara al público potencia la colaboración (V16) y el trabajo en equipo (V14).

Si comenzamos por el primer bloque y tomamos V2, la explicación que podríamos encontrar sería que las personas que configuran esta muestra o tienen posiciones de poco poder o tienen tareas que generan una baja expectativa de mejora profesional o ambos casos, lo que les posiciona exceptivamente ante la promoción. Similar línea argumental.

Podría darse a propósito de V10, ganar dinero, que en términos relativos, quienes desempeñan tareas de contacto interpersonal intenso, manifiestan una menor "ansiedad" por el dinero. La gente con tareas cara al público, no sobrevalora lo que no espera encontrar y ello se debe, tal vez a que el intenso contacto con "otros" les dota de cierto "realismo social". Por eso, dicho "realismo social", unido al desgaste interpersonal que supone la confrontación sindical implique para este colectivo dar menos relevancia al fenómeno sindical y concretamente al hecho de estar sindicado, V7. Otra explicación a esta trilogía de cierto rechazo a estos valores podría encontrarse en que la población que la compone tenga un importante cantidad de mandos y profesionales cualificados de manera que al "realismo social" habría que agregar el "realismo organizacional" de quienes saben que las posibilidades de promoción en una organización son bajas, es difícil conseguir incrementos salariales y no conculgan con el fenómeno sindical. De ser así hubiera sido interesante realizar un análisis paralelo sobre estos 348 sujetos.

**TAREAS BASICAS Y VALORES INSTRUMENTALES
PRUEBA DE LA U DE MANN-WHITNEY PARA IT3
TAREAS CARA AL PUBLICO**

	FRECUENTEMENTE Y A VECES (N = 348)	NUNCA (N = 248)	N.C. (*)
DESCRIPCION	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	
V1 ENERGIA FISICA	-	-	-
V2 PROMOCION	312,89	278,31	0,0154
V3 PARTICIPACION	-	-	-
V4 INTEGRACION	-	-	-
V5 ARMONIZACION	-	-	-
V6 EFICACIA	-	-	-
V7 SINDICACION	318,51	270,42	0,0005
V8 CONOCIMIENTOS	-	-	-
V9 JERARQUIA Y M.	-	-	-
V10 DINERO	319,18	269,49	0,0005
V11 TEMAS COLEC.	-	-	-
V12 AUTONOMIA	-	-	-
V13 IDEOLOGIA	-	-	-
V14 TRABAJO EN EQ.	285,01	317,43	0,0229
V15 TAREAS COMPLEJAS	-	-	-
V16 COLABORACION	283,06	320,16	0,092

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 para una N.C. del 5%

(FIG. 21-c)

Lo que sí parece bastante evidente es, que quienes realizan tareas cara al público, desarrollan una mayor sensibilidad por los valores de trabajo en equipo y de colaboración con otros servicios o departamentos (V14 y V16). Ya sea por aprendizaje o por predisposición, los 348 sujetos que decían realizar trabajos cara al público, han desarrollado una actitud más abierta hacia rasgos conectados con necesidades de filiación. Podría haber otra explicación en línea con el argumento final del párrafo anterior, se trata de la presencia abundante de sujetos que por ser mandos o tener poder defiende, al menos ante el cuestionario, conductas de preferencia por el trabajo en grupo y la colaboración interdepartamental.

TAREAS BASICAS Y VALORES INSTRUMENTALES
PRUEBA DE LA U DE MANN-WHITNEY PARA IT4
TAREAS FUNCIONES TECNICAS

	FRECIENTEMENTE Y A VECES (N = 279)	NUNCA (N = 317)	N.C. (*)
DESCRIPCION	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	
V1 ENERGIA FISICA	-	-	-
V2 PROMOCION	-	-	-
V3 PARTICIPACION	-	-	-
V4 INTEGRACION	325,01	275,17	0,0004
V5 ARMONIZACION	-	-	-
V6 EFICACIA	-	-	-
V7 SINDICACION	336,15	265,36	0,0000
V8 CONOCIMIENTOS	-	-	-
V9 JERARQUIA Y M.	-	-	-
V10 DINERO	329,23	271,45	0,0000
V11 TEMAS COLEC.	-	-	-
V12 AUTONOMIA	-	-	-
V13 IDEOLOGIA	-	-	-
V14 TRABAJO EN EQ.	-	-	-
V15 TAREAS COMPLEJAS	271,97	321,85	0,0004
V16 COLABORACION	282,73	312,38	0,0351

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 para una N.C. del 5%

(FIG. 21-d)

IT4, Tareas Técnicas y Valores Instrumentales (FIG. N°21-d)

Las personas que realizan tareas o funciones técnicas tienen, respecto a quienes no las realizan, una menor predisposición hacia la integración en grupos de trabajo (V4), la sindicación (V7) y el dinero (V10). En cambio, quienes realizan este tipo de tareas expresan un mayor interés por realizar tareas complejas (V15) y por trabajar en colaboración con otros servicios (V16).

Efectivamente, quienes nunca hacen tareas de tipo técnico presentan una mejor valoración para V7 que quienes si las realizan, en pocas palabras, los técnicos rechazan la sindicación. Esta sería la conclusión que se extrae del análisis de los resultados en relación con V7, estar sindicado. Este rechazo es evidente entre los que realizan tareas técnicas. La razón de esta actitud se debe una menor sensibilidad social o desclasamiento de este colectivo, donde inciden diversos factores posibles: extracción social, orientación tecnocrática, ocupación de las posiciones de poder en la organización, etc. En definitiva, V7 es el valor más rechazado. Algo similar ocurre con V4, trabajar en un grupo de trabajo estable, a más tarea técnica, menos importancia por V4. La explicación parece lógica y podría hipotetizarse que el personal menos técnico es menos individualista y tenga una mejor actitud a la integración grupal. Pero en este valor se atisba el impacto de la tecnología como un acentuador del individualismo y en cierta forma se asemeja a lo comentado a propósito de V7, estar sindicado. La tecnoestructura es individualista y por ende menos solidarios que otros estamentos organizacionales, ello explica los resultados con V4 y V7.

Si analizamos V10, ganar dinero, la relación es clara y posiblemente fácil de explicar: los que realizan tareas técnicas suelen ocupar las mejores posiciones de la organización, ya que forman parte de la tecnoestructura. Por su trabajo, que generalmente no es el peor remunerado precisamente y por su tarea bastante más gratificante que el de otros colectivos, todo ello hace que el dinero tenga para ellos menor relevancia que quienes no realizan tareas técnicas.

V15 y V16, son dos valores que se encuentran directa y positivamente conectados con realizar tareas técnicas. Los "técnicos", manifiestan tener una mayor preferencia por realizar

tareas complejas y por colaborar con otros servicios. Es decir, que la tecnocracia estimula la motivación de logro que indisolublemente contiene V15, ya que detrás de cualquier problema técnico suele encontrarse un desafío, el técnico gusta del desafío que implícitamente tiene la tarea compleja. En cambio, la explicación resulta más paradójica en el caso de V16, ya que como vimos anteriormente a propósito de V4 y V7, el trabajo técnico es más bien individualista e insolidario: ¿Cómo es posible entonces que V16, colaborar con otros servicios, tenga mayor relevancia entre los que realizan tareas técnicas? La explicación podría ser que los más técnicos practican una solidaridad organizacional, conectada con los objetivos de la empresa en tanto que los menos técnicos se orientan hacia una solidaridad social, de clase, conectada más con lo extrínseco que con lo puramente intrínseco de la organización. Verdaderamente, la solidaridad de los técnicos se orienta hacia la supervivencia de la organización como ente eficaz en tanto que los menos técnicos tenderían hacia una solidaridad de la justicia interna de la organización más que hacia la eficacia final de aquélla. En cualquier caso, la diferencia aunque notoria entre técnicos y no técnicos no es abismal.

IT5, Trabajar con Ordenadores y Sistemas Electrónicos y Valores Instrumentales (FIG. N°21-e)

Seguidamente, se abordarán como IT5, trabajar con ordenadores, pantallas o sistemas electrónicos, afecta a los valores instrumentales. IT5 representa de una forma especial las nuevas tecnologías, la innovación tecnológica, y los valores sobre los que incide, marcan la tendencia del cambio que deberá incrementar su intensidad en el tiempo, ya que a más futuro, más trabajo informatizado, menos tareas manuales o administrativas, en otras palabras, un trabajo más abstracto e intelectualizado.

La figura N° 25 nos ofrece un total de 8 valores instrumentales donde los niveles de significación obtenidos permiten confirmar que se rechaza en ellos la hipótesis nula. Estos valores son: V1, energía física; V2, promoción; V3, participación; V5, armonización; V6, eficacia; V7, sindicación; V10, ganar dinero y V15, realizar tareas complejas.

TAREAS BASICAS Y VALORES INSTRUMENTALES
PRUEBA DE LA U DE MANN-WHITNEY PARA IT5
TRABAJAR CON ORDENADORES Y SISTEMAS ELECTRONICOS

	FRECIENTEMENTE Y A VECES (N=309)	NUNCA (N = 287)	N.C. (*)
DESCRIPCION	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	
V1 ENERGIA FISICA	315,04	-	-
V2 PROMOCION	278,21	-	-
V3 PARTICIPACION	315,04	-	-
V4 INTEGRACION	-	275,17	0,0004
V5 ARMONIZACION	314,00	-	-
V6 EFICACIA	285,06	-	-
V7 SINDICACION	316,46	265,36	0,0000
V8 CONOCIMIENTOS	-	-	-
V9 JERARQUIA Y M.	-	-	-
V10 DINERO	284,44	313,64	0,0371
V11 TEMAS COLEC.	-	-	-
V12 AUTONOMIA	-	-	-
V13 IDEOLOGIA	-	-	-
V14 TRABAJO EN EQ.	-	-	-
V15 TAREAS COMPLEJAS	275,16	323,63	0,0006
V16 COLABORACION	-	-	-

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 para una N.C. del 5%

(FIG. 21-e)

Comenzamos por V2, promocionar cambiando a categorías superiores. Los que trabajan en tareas tipo IT5 dan mejor valoración a V2, que quienes nunca lo hacen. La explicación parece evidente, si el futuro y la innovación están relacionadas con este tipo de tareas, no solamente la expectativa de promocionar, sino la promoción en sí, adquiere un valor adicional entre los que desarrollan tareas IT5 que en cambio en otras personas no se da. Por el contrario quienes no desempeñan este tipo de tareas viven su trabajo con una expectativa distinta y relativamente lejana del colectivo anterior. Algo similar ocurre con V15, las personas que trabajan en tareas de informática y sistemas electrónicos manifiestan una clara preferencia por realizar tareas complejas que quienes no realizan tales tareas. También aquí la explicación parece evidente: Realizar tareas tipo IT5 supone aceptar el desafío de sumirse en un campo profesional complejo, innovador y vanguardista, por tanto parece lógico que V15 se revalorice entre los que hacen IT5 con frecuencia y se devalúe entre quienes nunca la desempeñan.

En materia de valores sociopolíticos, V7, estar sindicado, tiene tanta menor valoración cuanto más conectado se está profesionalmente con tareas IT5 y lo mismo ocurre con V5, tratar de armonizar los intereses de la empresa con los de la comunidad. La explicación puede encontrarse en el componente individualista que estas tareas conllevan lo que supone una devaluación de aquellos valores percibidos como más distantes y lejanos de la realidad tecnocrática del día a día. No en balde, trabajar con ordenadores y sistemas electrónicos es una tarea integrable en IT4, de ahí que se detecten tendencias convergentes.

También resulta coherente el rechazo al trabajo físico como valor (V1) que se detecta entre quienes realizan tareas IT5 en oposición a quienes no les realizan. La explicación sería que, cuanto más sofisticado, abstracto y simbólico es el trabajo, mayor es el rechazo a la visión del trabajo como una función básicamente física, muscular. El trabajo con tecnología altamente informatizadas o mecanizadas, aleja el carácter fisicista del trabajo y le dota de un componente más intelectualizado.

Si nos situamos en V6, ser eficaz, se observa que quienes realizan tareas tipo IT5 enfatizan más este valor que quienes no desempeñan este tipo de tareas. De nuevo al argumento tecnocrático aparece aquí con vigor propio, las tareas IT5 son innovadoras, se corresponden con una visión "vanguardista" de lo tecnológico y por tanto, representan las soluciones más eficaces; en consecuencia, quienes sinceramente desempeñan estas tareas, sinceramente deben creer en su eficacia y por ende trasladar esta concepción a su respuesta en la escala B del 16 VP.

V10, ganar dinero, ofrece pocas dudas. Quienes trabajan en tareas consideradas de vanguardia tecnológica, que saben que son eficaces y rentables para las organizaciones, tienen más tendencia a valorar el beneficio económico de su propio trabajo para las empresas que tienen una visión distinta, porque no realizan este tipo de tareas. Además, el mercado de trabajo con fuertes demandas en expertos y profesionales de este tipo acentuado ya no su valoración económica sino que haya una cierta sobrevaloración, lo que conduce a que el dinero tenga aquí un refuerzo adicional entre informáticos y tareas afines.

Finalmente se analiza V3, participar en las tomas de decisiones en el grupo de trabajo. Aquí se mantiene la misma tendencia que la detectada en los casos de V1, V5 y V7, a mayor frecuencia en el desempeño de tareas tipo IT5, menor valoración de estos valores. Es decir, estos valores tienen una reputación disminuida entre las personas con funciones del tipo IT5 y en el caso concreto de V3, la explicación podría ser la misma que en V5 y similar a V7, el efecto individualizante que tienen las nuevas tecnologías sobre la jerarquía de valores en los trabajadores.

IT6, Organizarse el Trabajo y Valores Instrumentales (FIG. N°21-f)

IT6 es la tarea tipo que representa la capacidad de autoorganización en el trabajo, es decir, una forma de autonomía en un aspecto de la actividad profesional. De entrada y ante los datos que la figura N° 21-f refleja, sorprende el hecho de que no exista una relación significativa entre esta tarea tipo y V12, trabajar con autonomía, pero en cambio, son cinco los valores que guardan una relación significativa con IT6, a saber: V6, eficacia; V7, sindicación; V9, jerarquía; V14, trabajo en equipo y V15, tareas complejas. El análisis de la relación entre estos valores e IT6 comenzará con aquellos valores con índices estadísticamente más altos, dentro de la significación, es decir, V7 y V6.

V7, estar sindicado, es un valor tanto más rechazado cuanto más frecuente es el trabajo en tareas tipo IT6. De esta forma, se puede concluir que a más capacidad de autoorganización en el trabajo menos valor se da al hecho de estar sindicado, de forma que V7 pierde valor entre los que se autoorganizan en el trabajo y se revaloriza una posición entre los que "nunca" lo hacen. La interpretación es que las tareas ricas en IT6 se corresponden con estatus profesionales que no requieren el apoyo sindical por su proximidad a los centros de poder de la organización.

El caso de V6 es exactamente al revés, a más IT6, más valor a la eficacia en el trabajo, pero en cambio, V6 pierde relevancia una posición entre los que "nunca" se autoorganizan el trabajo, que tan solo son 63 personas de una muestra de 596 sujetos. La interpretación podría resumirse a que el concepto de eficacia se vivencia más intensamente y con un sentido más positivo cuanto más dilatada es la capacidad para organizarse el propio trabajo. Organizarse el trabajo significa en cierta forma ser más dueño de tu propia eficacia y viceversa.

Con V15, desempeñar tareas complejas, cuanto más posibilidades de autoorganizarse el trabajo hay, mayor preponderancia de este valor, por el contrario, los que nunca organizan su trabajo, dan menor importancia a V15. Se comprende que aquellos que "nunca" autoorganizan su trabajo no sienten ningún atractivo por V15 e incluso que la devalúen, a fin de cuentas ellos rechazan lo que está lejos de sus posibilidades y en cierta forma se han adaptado por vía de un proceso de indefensión profesional, a no ver ningún atractivo a las tareas que implican un incremento de riesgo en el trabajo.

TAREAS BASICAS Y VALORES INSTRUMENTALES
PRUEBA DE LA U DE MANN-WHITNEY PARA IT6
ORGANIZARSE EL TRABAJO

	FRECIENTEMENTE Y A VECES (N = 533)	NUNCA (N = 63)	N.C. (*)
DESCRIPCION	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	
V1 ENERGIA FISICA	-	-	-
V2 PROMOCION	-	-	-
V3 PARTICIPACION	-	-	-
V4 INTEGRACION	-	-	-
V5 ARMONIZACION	-	-	-
V6 EFICACIA	287,55	391,11	0,0000
V7 SINDICACION	310,83	194,20	0,0000
V8 CONOCIMIENTOS	-	-	-
V9 JERARQUIA Y M.	292,49	349,37	0,0128
V10 DINERO	-	-	-
V11 TEMAS COLEC.	-	-	-
V12 AUTONOMIA	-	-	-
V13 IDEOLOGIA	-	-	-
V14 TRABAJO EN EQ.	305,26	-	-
V15 TAREAS COMPLEJAS	291,05	361,57	0,0051
V16 COLABORACION	-	-	-

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 para una N.C. del 5%

(FIG. 21-f)

El respecto a la jerarquía y el mando, V9, es un valor que presenta una relación directa con desempeñar tareas de autoorganización, IT6. Por esta razón, los que dicen desempeñar tareas de autoorganización en el trabajo dan mayor relevancia a V9 que quienes nunca desempeñan tareas tipo IT6. La explicación a esta relación ponen en principio bastante sencilla y coherente: quienes desarrollan tareas de autoorganización mantienen una actitud por lo general respetuosa con los principios que rigen el funcionamiento de una organización de los que V9 es un exponente. Por el contrario, los que "nunca" se autoorganizan el trabajo pueden tener razones suficientes para "rechazar" a sus jefes, precisamente, como bloqueadores en gran medida de esa iniciativa de madurez profesional que implica el poder organizarse el trabajo.

V14, trabajar en equipo, es un valor que se potencia entre los que "nunca" se autoorganizan el trabajo y se devalúan entre quienes desempeñan tareas que permiten autoorganizarse el trabajo. La causa posible que explique este comportamiento podría encontrarse en que la autonomía en el trabajo implícita en la autoorganización potencie determinadas actitudes individualistas y en cierta forma insolidarias en oposición al trabajo más dirigido y controlado. Otra segunda explicación aunque menos probable, podría ser que aquéllos que nunca se autoorganizan su trabajo expresen mediante su revalorización de V14 su protesta o su anhelo por conseguir lo que no se posee.

IT7, Trabajo en Equipo y Valores Instrumentales (FIG.21-g)

La tarea tipo IT7, identifica a las personas que trabajan en equipo. Aunque no se pretende aquí dirimir la diferencia entre equipo y grupo, generalmente en la cultura de las organizaciones es mayoritariamente consabido que el término equipo aporta un grado de cohesión e inmediatez mayor que el concepto grupo, al que suele darse el sentido de sociogrupo. No obstante, operativamente hablando, ambos términos son perfectamente compatibles.

Trabajar en equipo, IT7, tiene incidencia significativa en 3 valores terminales: V5, armonizar las intereses de la empresa con la comunidad, V8, aportar los conocimientos profesionales y personales y V12, trabajar con autonomía.

V5, tratar de armonizar los intereses de la empresa con los intereses de la comunidad, ha sido el valor instrumental donde el nivel de confianza alcanza el valor más significativo para rechazar la hipótesis nula. La tendencia expresa que a mayor frecuencia en la realización de tareas de trabajo en equipo, mayor revalorización de V5. La relación V5 con IT7 parece coherente, aquellos que tienen la oportunidad de trabajar en grupo, ya sea de forma inducida o de manera elegida, poseen una mayor sensibilidad por los temas de índole colectiva y viceversa.

La relación entre V8 e IT7, es indirecta, es decir, a mayor frecuencia en el trabajo en grupo, menor interés por la oportación de los conocimientos profesionales. No resulta fácil interpretar de forma lógica esta relación, a no ser que se trate de una "reinvindicación" encubierta de aquellos que nunca trabajan en grupo, ya que trabajar en grupo habitualmente, supone tener una oportunidad de poder aplicar los conocimientos ante el escenario grupal, y esto, supone un refuerzo recíproco de ambas conductas. Este análisis se fundamenta en el número de personas que "nunca" trabajan en equipo, 67 sujetos, similar al que "nunca" se autoorganiza el trabajo, lo que define a este colectivo como bastante próximo a los más bajos extractos profesionales.

TAREAS BASICAS Y VALORES INSTRUMENTALES
PRUEBA DE LA U DE MANN-WHITNEY PARA IT7
TRABAJO EN EQUIPO

	FRECIENTEMENTE Y A VECES (N = 529)	NUNCA (N = 67)	N.C. (*)
DESCRIPCION	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	
V1 ENERGIA FISICA	-	-	-
V2 PROMOCION	-	-	-
V3 PARTICIPACION	-	-	-
V4 INTEGRACION	-	-	-
V5 ARMONIZACION	289,95	366,01	0,0006
V6 EFICACIA	-	-	-
V7 SINDICACION	-	-	-
V8 CONOCIMIENTOS	305,02	247,03	0,0090
V9 JERARQUIA Y M.	-	-	-
V10 DINERO	-	-	-
V11 TEMAS COLEC.	-	-	-
V12 AUTONOMIA	304,10	254,29	0,0253
V13 IDEOLOGIA	-	-	-
V14 TRABAJO EN EQ.	-	-	-
V15 TAREAS COMPLEJAS	-	-	-
V16 COLABORACION	-	-	-

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 para una N.C. del 5%

(FIG. 21-g)

Trabajar con autonomía V12, es el valor que más relevancia adquiere para aquellos que "nunca" trabajan en grupo, en cambio, los que trabajan en grupo atribuyen a V12 un valor menor. La interpretación a esta relación entre V12 e IT7 podría estar en la línea de la descrita para V8, no obstante, otra interpretación tentativa válida para el caso de V8 también, se basaría en el hecho de que el trabajo en grupo "asfixia" la autonomía en el trabajo y la aplicación de conocimientos en él. Este hecho, verosímil, parece poco probable ya que podría aceptarse que en ciertos grupos el papel del líder bloquee la participación y la autonomía de sus miembros, pero que en una muestra de 529 individuos acontezca esto, resulta harto difícil.

IT8, Tareas sedentarias y Valores Instrumentales (FIG. N°21-h)

La tarea tipo IT8, pregunta textualmente si "su trabajo le exige estar ubicado o sentado en el mismo sitio, máquina, lugar u oficina, la mayor parte del tiempo". En otras palabras, pregunta si su trabajo es sedentario. El cuadro correspondiente a la figura número 21-h presenta una relación significativa de IT8 con cinco valores": V1, energía física, V5, armonización; V6, eficacia; V9, respeto a la jerarquía y la mando y V14, trabajo en equipo.

Si se toma V9, respeto a la jerarquía y al mando, donde la relación es estadísticamente más significativa con IT8 que en los restantes valores, nos encontramos que a más sedentarismo menos relevancia se da a este valor. La interpretación parece al menos aparentemente obvia: como reza un refrán castellano: "Del jefe y del mulo, cuánto más lejos más seguro". En otras palabras, las personas encuestadas y que nunca hacen tareas sedentarias valoran más positivamente a sus jefes y viceversa, de manera que a menor contacto presencial con el jefe mejor consideración para con V9. Finalmente se podría decir que ello se debe no tanto al tipo de tareas como al tipo de jefe. Los jefes poco orientados a las personas producen una tasa de rechazo a su imagen que los buenos jefes, e incluso, los jefes menos hábiles, pueden pasar desapercibidos y disimular sus carencias si coordinan personas que realizan tareas menos sedentarias: vendedores, técnicos de servicio postventa, etc. Así pues, el sedentarismo beneficia al jefe, sea bueno o malo en su "que hacer" como tal.

**TAREAS BASICAS Y VALORES INSTRUMENTALES
PRUEBA DE LA U DE MANN-WHITNEY PARA IT8
TAREAS SEDENTARIAS**

	FRECUENTEMENTE Y A VECES (N = 505)	NUNCA (N = 91)	N.C. (*)
DESCRIPCION	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	
V1 ENERGIA FISICA	305,93	257,24	0,0215
V2 PROMOCION	-	-	-
V3 PARTICIPACION	-	-	-
V4 INTEGRACION	-	-	-
V5 ARMONIZACION	306,37	254,85	0,0084
V6 EFICACIA	292,57	331,38	0,0043
V7 SINDICACION	-		
V8 CONOCIMIENTOS	-		
V9 JERARQUIA Y M.	308,50	243,02	0,0008
V10 DINERO	-	-	
V11 TEMAS COLEC.	-	-	-
V12 AUTONOMIA	-	254,29	0,0253
V13 IDEOLOGIA	-	-	-
V14 TRABAJO EN EQ.	305,42	260,10	0,0203
V15 TAREAS COMPLEJAS	-	-	
V16 COLABORACION	-	-	

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 para una N.C. del 5%

(FIG. 21-h)

El siguiente valor por su significación en relación con IT8 es V6, ser eficaz en el trabajo. Los que realizan tareas sedentarias presentan una mejor valoración de V6 respecto de quienes nunca realizan estas tareas. De acuerdo con estos resultados, la presencia en el marco interno en una organización supone un refuerzo especial para ser eficaz, incluso se podría afirmar que el hecho de estar temporalmente ausente, de forma sistemática, no solo incide negativamente sino que no potencia a V6. Por tanto, la intensidad de la presencia es la clave para la instalación de un valor.

A continuación analizamos V5, armonización de los intereses entre la empresa y la comunidad. En este caso hay una relación directa con IT8: A menor sedentarismo mayor importancia a este valor. Una explicación podría ser que aquellas personas que tienen mayor movilidad geográfica, desarrollan una mayor sensibilidad social que aquéllos que viven más tiempo realizando la misma tarea en el mismo espacio.

Tal vez, el viajar, salir del centro de trabajo, este, permite tener una visión más abierta de la importante necesidad de conectar la realidad organizacional armónicamente con la realidad social que le rodea.

Las personas que no realizan tareas sedentarias presentan un mayor interés por V14, trabajar en equipo que quienes si realizan tareas IT8. La explicación, al menos aparentemente parece sencilla: Compartir físicamente un espacio común de forma permanente debería generar una actitud más abierta y un mayor interés por trabajar en equipo, pero no es así, de forma que quienes permanecen más tiempo fuera de la organización, son los que tal vez porque sienten la soledad del trabajo más frecuentemente y echan de menos, de forma más sentida, la necesidad del apoyo de los demás. Así, paradójicamente, se crea una red de solidaridad grupal entre los más "nómadas" que les da apoyo y seguridad viviendo de forma más intensa una orientación más positiva hacia V14.

Finalmente, V1, aporta la energía física en el trabajo, que obtiene una mayor importancia entre aquéllos que no realizan tareas sedentarias. Una interpretación a esta evaluación podría deberse en las características intrínsecas de quienes realizan tareas "nómadas": vendedores, asistencia técnica, etc. Estas tareas de forma bastante frecuente, suelen resultar duras para quienes las desempeñan debido a lo duro que resultan los viajes y desplazamientos frecuentes, el tener que improvisar muchas veces soluciones sin medios adecuados, el no conocer en muchos casos límite para su jornada laboral, etc. Todo ello puede perfectamente quedar recogido en el espíritu y la letra de V1 y por tanto, de ahí su alta valoración por parte de quienes viven en una realidad poco o nada sedentaria.

IT9, Tareas Repetitivas y Valores Instrumentales (FIG. N°21-i)

Esta tarea básica es significativa en su relación con 5 valores instrumentales, a saber: V7, Sindicación; V8, conocimientos, V10, ganar dinero; V13, aplicar la ideología y V15, realizar tareas compeljas. Esta tarea básica identifica fácilmente dos bloques de actividad profesional: los que desempeñan tareas diversas generalmente con poder y que se podría identificar con personal predominantemente cualificado; en total, 78 personas. El resto de la muestra 518 sujetos, respondería a un perfil más diverso y variopinto en cuanto al poder, obviamente realizando tareas menos diversas y de cualificación profesional de distintos niveles. Estos dos perfiles pilotos previos, nos ayudarán a analizar mejor las diferencias entre los que "nunca" y los que "a veces" y "frecuentemente realizan tareas rutinarias.

En el caso de V7, sindicación, la tendencia es clara: a más trabajo repetitivo, más importancia se da a este valor y viceversa. Como se ha venido comentando a propósito de otras tareas básicas, en IT9 nos encontramos con el hecho de que las tareas repetitivas se corresponden en buena parte, con las posiciones inferiores en la organización siempre más identificadas con el fenómeno de la sindicación y sus reivindicaciones. Aunque en la muestra se incluye una buena cantidad de personas con función de mando, estos ocuparían los estratos más bajos de la organización, lo que probablemente ejerza un efecto sumatorio en favor de V7.

V8, poder aportar los conocimientos profesionales o personales en el trabajo, presenta diferencias significativas, tanto más positivas para este valor como menos tareas rutinarias se desempeñan. Es claro que, las personas que tienen tareas repetitivas aunque valoran V8, le dan menos importancia que aquéllos que tienen trabajos más variados. Lo que se aplica se revalora, lo que no se usa, se devalúa. Este resultado es un fiel reflejo del perfil que se anticipaba a propósito de quienes no realizan tareas rutinarias.

V10, ganar dinero, tiene una especial relevancia para quienes realizan tareas rutinarias. En principio parece coherente que el colectivo de personas que hacen tareas rutinarias enfatizen la importancia de este valor por un hecho que podría constatarse con facilidad: por su posición en la organización probablemente sean las peor pagadas, de ahí su interés por V10, la insatisfacción o la carencia.

V13, aplicación de la ideología social o política en el trabajo, es un valor más resaltado por aquellos que hacen tareas rutinarias en oposición a quienes no desempeñan tales tareas. La explicación podría ser la misma que la dada para interpretar V7, estar sindicado. La tarea rutinaria proletariza y propicia una orientación más intensa hacia la politización del trabajo.

TAREAS BASICAS Y VALORES INSTRUMENTALES
PRUEBA DE LA U DE MANN-WHITNEY PARA IT9
TAREAS REPETITIVAS

	FRECIENTEMENTE Y A VECES (N = 518)	NUNCA (N = 78)	N.C. (*)
DESCRIPCION	RANGO MEDIO	RANGO MEDIO	
V1 ENERGIA FISICA	-	-	-
V2 PROMOCION	-	-	-
V3 PARTICIPACION	-	-	-
V4 INTEGRACION	-	-	-
V5 ARMONIZACION	-	-	-
V6 EFICACIA	-	-	-
V7 SINDICACION	287,48	371,68	0,0000
V8 CONOCIMIENTOS	307,11	241,31	0,0015
V9 JERARQUIA Y M.	-	-	-
V10 DINERO	291,49	345,05	0,0099
V11 TEMAS COLEC.	-	-	-
V12 AUTONOMIA	-	-	-
V13 IDEOLOGIA	292,57	337,87	0,0282
V14 TRABAJO EN EQ.	-	-	-
V15 TAREAS COMPLEJAS	307,65	237,71	0,0008
V16 COLABORACION			

(*) Para rechazar la Hipótesis Nula se requiere una probabilidad máxima de 0,0500 para una N.C. del 5%

(FIG. 21-i)

Finalmente, se analizará V15, realizar tareas complejas en el trabajo. Este valor presenta una mejor posición entre los que no realizan tareas rutinarias y repetitivas. La explicación parece sencilla, en principio. Los sujetos que hacen tareas repetitivas se han adaptado a ellas y rechazan las tareas complejas al menos por dos razones posibles: la primera, para no tener una disonancia que esas tareas son propias de la gente preparada e incluso "bien pagada", desconectándose su interés por nuevos y más desafíos. La segunda razón pro pura identificación con su tarea actual. En otras palabras, el resultado es desimplicación. En sentido opuesto, quienes realizan tareas complejas por su efecto implicador, refuerzan su valoración en el cuestionario.

Consideraciones sobre la 4ª hipótesis y valores instrumentales

A continuación se presentan las principales conclusiones en relación con este apartado:

1. La hipótesis 4ª se ha cumplido en todas las tareas tipo, aunque en diferente grado de intensidad.
2. La tarea tipo IT5, trabajar con ordenadores y sistemas electrónicos, ha sido la de mayor influencia en los valores instrumentales.
3. Los valores instrumentales que más conectados estaban con las tareas básicas fueron: V7, sindicación y V15 realizar tareas complejas.
4. Los valores instrumentales menos conectados con las tareas básicas fueron V3, participación y V12, autonomía.
5. El uso de la prueba de la U de Mann-Whitney, en comparación con el análisis de varianza previo, da una coincidencia en 37 valores, 17 discrepancias. Al igual que en el caso de tareas tipo y valores terminales, no podemos definirnos si las diferencias se deben la bondad intrínseca de la prueba o el hecho de haber dicotomizado las tres alternativas a las respuestas del inventario tecnológico.

No obstante la coincidencia en 37 de los 45 valores, de ambos estadísticos, da solidez a los resultados del cuadro de la figura N° 21.

VII. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Este trabajo ha discurrido en tres direcciones perfectamente complementarias e interrelacionadas entre sí. Estos tres bloques temáticos, han supuesto tres aportaciones concretas y en cierta manera innovadoras, cada una en su área, tal como se anunció en la Introducción de este documento.

El primer bloque, al cual se dedicó por completo el Capítulo I, ha consistido en presentar un modelo operativo que ayuda a la comprensión primero y evaluación después, de cualquier cultura organizacional: el modelo Tecnocultural. Este modelo, abierto, por supuesto, contiene las bases teóricas y metodología básica, para identificar y evaluar posteriormente cualquier cultura organizacional. No obstante, se ha de tener en cuenta, que por razones obvias, la sistemática precisa y correcta para una evaluación organizacional, se esboza, pero no se ultima. Ello quedaría para una etapa posterior, a excepción de una dimensión importante del sistema ideológico, que ha sido posteriormente tratada y desarrollada, pero por supuesto, no agotada. Las posibilidades del modelo tecnocultural son muy amplias y en concreto, el autor está poniendo en práctica parte del modelo en tareas conectadas con la formación y el cambio cultural. En estas experiencias aplicadas, el modelo tecnocultural representa un importante marco para la comprensión y posterior acción aplicada al cambio, debido a su validez aparente y el carácter facilitador que tiene para interpretar y comunicar a la propia organización, las diversas dimensiones que en su cultura organizacional deben ser objeto de redefinición o cambio.

El segundo bloque, supone también la aportación de una innovación: el diseño y fiabilización del cuestionario de valores 16VP. A lo largo de los capítulos III, IV y V, se realiza la definición del marco teórico, y el diseño del mencionado cuestionario de valores, constituyéndose este cuestionario en una aportación genuina en materia de escala de valores. El 16VP, quizá debería revisarse y rehusando el marco teórico inicial, eliminar determinados valores no especialmente significativos para el mundo del trabajo en nuestra cultura e introducir otros, tales como, calidad en el trabajo, filiación, etc. En lugar de ser un cuestionario cuatro por uno, es decir, cuatro valores instrumentales por cada valor terminal, rediseñar la herramienta en base a una investigación más extensiva donde se lleguen a 16 valores representativos por su

presencia dominante en las diversas culturas organizacionales. Esta apertura del cuestionario no restaría coherencia interna al instrumento, pero y obligaría a un estado de cierta revisión permanente. En cambio con su actual diseño, los usuarios del 16VP pueden explorarse con mayor rigor los 16 valores del cuestionario, compararse con otras culturas, pero no acceder a otros valores que pudieran darse y con certeza se dan ya y no recoge este instrumento.

Otra alternativa, dentro de este replanteamiento del 16VP, podría consistir en sustituir uno de los valores terminales del modelo y sus consecuentes cuatro valores instrumentales, por otro valor terminal y sus respectivos cuatro valores instrumentales derivados de él. Dicho nuevo valor terminal, podría ser la calidad, por ejemplo. Respecto a la dimensión o valor terminal a suplantarse, por su relevancia decreciente, tal vez sería la sociopolítica, que abarca actualmente los valores V5 (Armonización), V7 (Sindicación), V11 (Acciones Colectivas) y V13 (Ideología social o política). En su lugar, el nuevo valor terminal, (denominado calidad), podría movilizar valores en relación con la calidad de servicio, de producto, orientación al cliente, calidad de vida laboral, etc., más conectados con las problemáticas actuales.

Finalmente, procede comentar el tercer bloque temático de este estudio, el referente al estudio de los valores profesionales en una muestra de cerca de 700 empleados mediante el uso del cuestionario 16 VP. Esta tercera aportación del presente estudio discurre a lo largo del Capítulo VI y su valor hermeneútico está directamente conectado con las 4 hipótesis planteadas y prolijamente comentadas. Quizás, una de las más importantes consideraciones a tener en cuenta, ante los resultados, es el escaso valor operativo de la escala A, frente a la escala B. Tal vez, para futuras revisiones, se podría prescindir de la escala A como parte integrante del instrumento y mantenerla exclusivamente como un componente teórico del modelo que sirve de base al inventario.

Las hipótesis, independientemente de su confirmación total o parcial, en todas las situaciones planteadas, han aportado hallazgos de un importante valor. Así por ejemplo, el tener funciones de mando, el sexo, el tamaño de la empresa, el que ésta pertenezca al sector privado o público, y el sector de actividad, son variables que condicionan la jerarquía de valores tanto instrumentales como terminales o finales.

Mención a parte debe hacerse del tipo de tareas que se desempeña y su influencia en las jerarquías valores. En este trabajo se ha puesto de manifiesto que realizar tareas técnicas, trabajar con ordenadores, desempeñar tareas cara al público, trabajar en equipo, realizar tareas sedentarias y hacer tareas repetitivas ejercen una especial influencia al determinar jerarquías de valores terminales e instrumentales distintas. Aunque con menor incidencia, también, el realizar tareas manuales y el trabajar en equipo influye en la configuración de tales jerarquía de valores.

El camino está abierto, sólo queda el deseo de que esta línea de investigación resulte lo suficientemente interesante y prometedora como para que futuros investigadores profundicen, amplien y enriquezcan los diferentes logros de este estudio.

VIII. ANEXOS

16 VP

Desearíamos conocer cual es su opinión personal en relación con una serie de cuestiones que tienen que ver con el trabajo.

Su tarea consistirá en clasificar una serie de frases de acuerdo con sus preferencias individuales y se tarda 10 minutos, aproximadamente, en hacer todas las clasificaciones.

Las instrucciones para contestar a cada cuestión están perfectamente definidas en cada una de las dos páginas que forman el cuestionario.

Confiamos en su sinceridad y le agradecemos de antemano su colaboración.

Nombre : ----- Edad:-----

Fecha : ----- Profesión : ----- Formación : -----

Nota: Esta prueba no tiene límites de tiempo para su ejecución.

ESCALA "A"

A continuación se presentan cuatro frases que se corresponden con cuatro formas de entender el sentido que el trabajo puede tener para distintas personas.

Su tarea consistirá en clasificar del 1 al 4 dichas frases, dando el número 1 a la frase que más se identifica con su forma de pensar y sentir y el resto, hasta el 4, para las frases que menos se identifican con sus puntos de vista.

El número (1 al 4) deberá situarse a la izquierda de cada frase dentro del cuadro. Por favor, antes de comenzar a clasificar, lea atentamente las cuatro cuestiones.

	El hombre trabaja para pertenecer a un grupo y sentirse aceptado por los miembros de ese grupo.
	El hombre trabaja para tener una incidencia en la organización a través de la participación colectiva.
	El hombre trabaja para desarrollarse personal y profesionalmente.
	El hombre trabaja para tener una seguridad de empleo y sueldo.

ESCALA "B"

A continuación se presentan 16 frases que se corresponden con 16 formas distintas de entender el sentido que el trabajo puede tener para distintas personas.

Su tarea consistirá en clasificar del 1 al 16 dichas frases, dando el número 1 para la frase que más se identifica con su forma de pensar y sentir y el resto, hasta el 16, para las frases que menos se identifican con sus puntos de vista.

El número (1 al 16) deberá situarse a la izquierda de cada frase dentro del cuadro. Por favor, antes de comenzar a clasificar lea atentamente las cuestiones:

	Aportar su energía física en el trabajo.
	Promocionar cambiando a categorías superiores.
	Participar en la toma de decisiones del grupo de trabajo.
	Estar integrado en un grupo de trabajo estable.
	Tratar de armonizar los intereses de la empresa con los de la comunidad.
	Ser eficaz en lo que usted hace.
	Estar sindicado.
	Poder aportar sus conocimientos profesionales o personales.
	Respeto a la jerarquía y al mando.
	Ganar dinero.
	Implicarse en las acciones y temas colectivos.
	Trabajar con autonomía.
	Aplicar en el trabajo, dentro de la legalidad, su ideología social o política.
	Trabajar en equipo.
	Realizar tareas complejas y desafiantes.
	Trabajar en colaboración con otros servicios.

CUESTIONARIO DE EVALUACION ORGANIZACIONAL

Deseamos conocer, con la máxima objetividad, cuales son los puntos fuertes y débiles de los aspectos humanos de esta Organización. De este forma, con la información recogida, se estará en condiciones más favorables para poder plantear posibles acciones correctoras dirigidas precisamente a superar, en la medida de lo posible, los puntos débiles detectados.

Si Vd. desea colaborar con nosotros en esta interesante tarea, su labor consistirá en responder a este cuestionario con la máxima sinceridad y siguiendo las instrucciones que se incluyen en este apartado.

El cuestionario es anónimo aunque se le piden algunos datos para facilitar la estratificación y explotación de la información recogida.

Gracias anticipadas por su colaboración.

Datos a rellenar por el aplicador.

- EMPRESA / INSTITUCION : -----
- TIPO DE ACTIVIDAD : -----
- FECHA DE APLICACION DEL CUESTIONARIO : -----

1. DATOS DE ESTRATIFICACION

Por favor, responda escuetamente a las preguntas que se le planteen o ponga una cruz (x) y sólo una, en el casillero que proceda. Conteste a todas las cuestiones.

Muchas gracias.

1. SEXO : Varón Hembra
2. EDAD : Menos de 25 años
 De 26 a 35 años
 De 36 a 45 años
 De 46 a 55 años
 Más de 55 años
3. FORMACION : Cultura General
 E.G.B.
 BUP o Formac. Profes.
 Titulación Media
 Titulación Superior
4. ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA :
 Menos de 5 años
 De 6 a 10 años
 De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años
 Más de 20 años
5. REALIZA FUNCIONES DE MANDO : Si No

DATOS OPTATIVOS

Si lo desea, conteste a las siguientes cuestiones :

- AREA/DIVISION/DEPARTAMENTO/SECCION al que pertenece -----
- TAREA/FUNCION QUE VD. DESARROLLA :-----
- CATEGORIA/GRUPO PROFESIONAL/POSICION :-----

2. INVENTARIO TECNOLÓGICO

Para responder en esta página, basta con rodear con un círculo (0) y sólo uno, la letra correspondiente a la opción elegida en cada pregunta. Por favor, conteste a todas las cuestiones.

Muchas gracias.

	<u>FRECUENTEMENTE</u>	<u>A VECES</u>	<u>NUNCA</u>
1. ¿Realiza Vd. tareas Manuales? (Repara, monta, manipula, produce, conduce vehículos, maneja máquinas).....	A	B	C
2. ¿Realiza Vd. tareas Administrativas? (Confecciona datos, archiva, escribe a máquina).....	A	B	C
3. ¿Tiene Vd. funciones "cara al público"? (Venta, vigilancia, recepcionista, telefonista, et.).....	A	B	C
4. ¿Desarrolla Vd. funciones técnicas? (Proyecta, diseña, estudia, analiza, aplica conocimientos especializados).....	A	B	C
5. ¿Trabaja Vd. con ordenadores, pantallas o sistemas electrónicos compeljos?.....	A	B	C
6. ¿Se organiza Vd. el trabajo diario? (Se programa, distribuye su tiempo, cambia de tema o trabajo según sus criterios).....	A	B	C
7. ¿Trabaja Vd. en equipo?.....	A	B	C
8. ¿Su trabajo le exige estar ubicado o sentado en el mismo sitio, máquina, lugar u oficina la mayor parte del tiempo?.....	A	B	C
9. ¿Considera Vd. que su trabajo es repetitivo? (Hacer prácticamente la misma operación u operaciones, muchas veces al día).....	A	B	C

3. INVENTARIO DE CREENCIAS

A continuación se presentan cuatro frases que se corresponden con cuatro formas de entender el sentido que el trabajo puede tener para distintas personas.

Su tarea consistirá en clasificar del 1 al 4 dichas frases, dando el número 1 a la frase que más se identifica con su forma de pensar y sentir y el resto, hasta el 4, para las frases que menos se identifican con sus puntos de vista.

El número (1 al 4), deberá situarse a la izquierda de cada frase dentro del cuadro. Por favor, antes de comenzar a clasificar, lea atentamente las cuatro cuestiones.

	El hombre trabaja para pertenecer a un grupo y sentirse aceptado por los miembros de ese grupo.
	El hombre trabaja para tener una incidencia en la organización a través de la participación colectiva.
	El hombre trabaja para desarrollarse personal y profesionalmente.
	El hombre trabaja para tener una seguridad de empleo y sueldo.

4. INVENTARIO DE VALORES

Seguidamente se presentan 16 frases que se corresponden con 16 formas distintas de entender el sentido que el trabajo puede tener para distintas personas.

Su tarea consistirá en clasificar del 1 al 16 dichas frases, dando el número 1 para la frase que más se identifica con su forma de pensar y sentir y el resto, hasta el 16, para las frases que menos se identifican con sus puntos de vista.

El número (1 al 16) deberá situarse a la izquierda de cada frase dentro del cuadro. Por favor, antes de comenzar a clasificar lea atentamente las cuestiones.

	Aporta su energía física en el trabajo.
	Promocionar cambiando a categorías superiores.
	Participar en la toma de decisiones del grupo de trabajo.
	Estar integrado en un grupo de trabajo estable.
	Tratar de armonizar los intereses de la empresa con los de la comunidad.
	Ser eficaz en lo que Vd. hace.
	Estar sindicado.
	Poder aportar sus conocimientos profesionales o personales.
	Respeto a la jerarquía y al mando.
	Ganar dinero.
	Implicarse en las acciones y temas colectivos.
	Trabajar con autonomía.
	Aplicar en el trabajo, dentro de la legalidad, su ideología social o política.
	Trabajar en equipo.
	Realizar tareas complejas y desafiantes.
	Trabajar en colaboración con otros servicios.

IX. BIBLIOGRAFIA

ABAD MATEO, M.A. Y ORTIZ ZABAL, M. (1.984)

"Valores y conducta política"

I Congreso del COP, tomo nº 4.

ABAD MATEO, M.A. y otros (1.989)

"Neuroticismo y sistema de creencias"

En "Anales de Psiquiatria", vol. 5 nº 6, pp 227-232, 1.989.

ALGERA, J.A. Y KOOPMAN, P.L. (1.985)

"Automatización: design process implementation"

En DRENTH, P.J.D. y otros (Edit.) "Handbook of work and organizational psychology",
vol. 2

J. Wiley & Sons editores.

ALLPORT, G.W. (1.953)

"Study of values"

Houghton-Mifflin 22, Boston.

ALLPORT, G.W. (1.961)

"Pattern and grow in personality"

N. York, Holt Rinehart and Winston, 19-22.

ARNOLD, EYSENCK Y MEILI (1.979)

"Diccionario de Psicología"

Ediciones Rioduero, tomo 3, Madrid.

BARLETT, A.C. Y KAYSER, T.C. (1.980)

"Cambio de la conducta organizacional"

Ediciones Trillas S.A., México.

BARRY, D.B. (1.980)

"La respuesta de las organizaciones al cambio"

En "Revista Internacional de Economía y empresa" nº 31

Enero-Abril - Edita E.S.I.C. Madrid.

BATES, M. (1.960)

"Ecology and evolution, the evolution of life:

Its origin, history and future"

Sol Tax Edit., vol. 1 Chicago University Press.

BENEDICT, R. (1.930)

"Enciclopedia of the social sciences"

Macmillan Edit.

BERGER, P.L. Y LUCKMAN, T. (1.972)

"La construcción social de la realidad"

Amorrortu Editores, B. Aires.

BERTALANFFY, L. (1.980)

"Teoría general de sistemas"

Fondo de Cultura Económica. Madrid.

BLAU, P. (1.980)

"The dynamics of bureaucratic structure:

A study of interpersonal relations in two government agencies"

Chicago University Press.

BURISH, W. (1.978)

"Sociología Industrial"

Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.

BUTLER, J.K. (1.983)

"Value importance as a moderator of value fulfillment - job satisfaction relationship: Group differences". En "Journal Applied Psychology", vol. 68, nº 3, 420-428.

A.P.A. Inc.

CADENAS, J.M. (1.976)

"Estudio de valores en grupos de jóvenes y adultos en una zona de cohe".

En "Psicología", 1.976, nº 1.

CAMPBELL, D.T. (1.983)

"Social attitudes and other acquired behavioral dispositions".

(Edit.) "Psychology: A study of a science", vol. 6 Mc Grow -Hill. N. York.

CAZENEUVE, J. (1.971)

"Sociología del Rito"

Amorrortu Editores B. Aires.

COMENTARIO SOCIOLOGICO (1.981)

"Estructura social de España"

Julio-Diciembre, nº 35-36 tomo I.

Editado por la C.E.C.A.

CONE, C.A. Y PELTON, P.J. (1.979)

"Guía para el estudio de la Antropología Cultural"

Fondo de Cultura Económica. Madrid.

DAVIS, L.A. Y TAYLOR, J.C. (1.976)

"Technology, organization and job structure". En DUVIN, R.

"Handbook of work organization and society"

Chicago: Rand Mc Nally.

DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1982)

"Corporate Cultures"

Reading, Mass: Adison-Wesley.

DERRY, T.K. Y WILLIAMS, T.I. (1.980)

"Historia de la Tecnología"

Editorial Siglo XXI. Madrid.

DIAZ-GUERRERO, R. (1.975)

"Interpretacion de distintos estilos de vida a partir de diferencias de sexo y clase social".

En MARTIN, G. (Edit.)

"La psicología social en latinoamerica" Ediciones Trillas, S. A. México.

DRUCKER, P.F. (1.952)

"Employ Society". En "American Sociological Review", vol. 58 pp 338-363.

DICKSON, D. (1.978)

"Tecnología alternativa. Políticas de cambio tecnológico"

Ediciones Blume. Barcelona.

DUFF, A. Y COTGRAVE, S. (1.982)

"Social values and the choise of careers in industry" En "Journal of Occupational Psychology", n° 55, 97-109.

The British Psychological Society.

EIBL-EIBESFELDT, I. (1.980)

"El hombre preprogramado"

Alianza Universidad, n° 176. Madrid.

ELIZUR, D. (1.984)

"Facets of work values: A structural analysis of work outcomes" En "Journal of Applied Psychology", vol. 69, n° 3, 379-389.

A.P.A. Ine.

ELIZUR, D. (1.990)

"Gender and work values a comparative analysis"

En actas Segunda Conferencia Internacional de la ISSMOV sobre "WORK VALUES".

Praga 19-22 Agosto 1.990.

EMERY, F.E. Y TRIST, E.L. (1.976)

"Sistemas sociotécnicos"

Traducción y publicación de la E.O.I.

ESCOTET, M.A. (1.976)

"A survey of the values hierarchies of anglo and chicano students".

En "Revista Interamericana de Psicología" vol. 10 pp. 7-12.

ESCOTET, M.A. (1.980)

"Diseño multivariado en Psicología y Educación"

Ediciones CEAC, Barcelona.

EVANS-PRITCHARD, E.E. (1.954)

"The meaning of the science among the nuer".

En "Journal of the Royal Anthropological Institute", pg. 21 y ss.

FOSTER, G.M. (1.974)

"Antropología Aplicada"

Fondo de Cultura Económica, col. Breviarios, México.

FRENCH, J.R.P. Y KAHN, R.L. (1.962)

"A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health".

En "Journal of Social Issues", vol. 18 pp. 1-47.

GARRET, H.E. (1.971)

"Estadística en Psicología y Educación"

Editorial Paidós. Buenos Aires.

GOFFMAN, E. (1959)

"The Presentation of Self in Everybody Life"

New York: Doubleday.

GROEN, J.J. y otros (1.977)

"Trabajo y estrés"

Editorial Karpós. Madrid.

HAMBURG, D.A. (1.971)

"Psychobiological studies of aggressive behavior"

En "Nature", nº 230, pp. 19-23.

HARDESTY, D.L. (1.979)

"Antropología Ecológica"

Ediciones Bellaterra, S.A. Barcelona.

HARRIS, M. (1.981)

"El desarrollo de la teoría antropológica. Una historia de las teorías de la cultura".

Editorial Siglo XXI, S.A. Madrid.

HARRIS, M. (1.982)

"El materialismo cultural"

Alianza Universidad, nº 324. Madrid.

HICKSON, D.J. y otros (1.969)

"Operations, technology and organization structure: An empirical reappraisal"

En "Administrative Science Quaterly" nº 14, pp. 378-398.

HOLLANDER, E.P. (1.968)

"Principios y métodos en psicología social"

Amorrortu Editores. B. Aires.

HOMANS, G. (1950)

"The Human Group"

New York: Horcount Brace Jovanovich.

IBAÑEZ-MARTIN MELLADO, J.A. (1.976)

"Los valores como fundamento de la actividad pedagógica"

En actas del VI Congreso Nacional de Pedagogía de la SEP, en Madrid.

JAUREGUI, A. (1.977)

"Las reglas del juego"

Espasa Calpe, S.A. Madrid.

JIMENEZ FERNANDEZ, C. y otros (1.986)

"Evaluación de algunas características de los alumnos y de la metodología de la UNED".

"Bordón" nº. 263, pp. 469-479.

JIMENEZ, N.A. (1.979)

"Antropología cultural: Una aproximación a la ciencia de la educación"

Edita: M.E.C., Colección Breviarios. Madrid.

JUNES, E.E. Y GERARD, H.B. (1.967)

"Foundation of social psychology"

J. Willey & Sons. N. York.

KAPLAN, D. Y MANNERS, R. (1.970)

"Culture theorie"

Prentice Hall, Englewood, N.J.

KATZ, D. Y KAHN, R.L. (1.981)

"Psicología de las organizaciones"

Editorial Trillas, S.A. México.

KATZ, D. Y SCOTLAND, D. (1959)

"A preliminary statement to a theory of attitude change and structure". En KOCH, S. (Edit.)
 "Psychology a study of science", vol. 3, nº. 21, pp. 119 y ss. Mc grow-Hill. N. York.

KAUR, R. (1990) (Pág. 132)

"Managerial success in relation to personality characteristic, motives, work values and leadership styles in a large public sector undertaking".

En actas de la Segunda Conferencia Internacional de la ISSWOV sobre "WORK VALUES", Praga, 19-22 Agosto de 1990.

KEMELGOR, B.H. (1982)

"Job satisfaction as mediated by the value congruity of supervisors and their subordinates".

En "Journal of Occupational Behavior". Vol. 3, 147-160.

John Wiley and Sons. Ltd.

KIELER, B y YONG, L. (1990)

"The work values of healthcare an support volunteers in Singapore"

En actas de la Segunda Conferencia internacional de la ISSWOV sobre "WORK VALUES", Praga, 19-22 de Agosto de 1990.

KILPATRICK, R y TREW, K. (1985)

"Life-styles and psychological well-being among unemployed men in Northern Ireland". En

"Journal of Occupational Psychology", nº 58, 207-216.

The British Psychological Societey.

KLUCKHOHN, C. (1951)

"Values and Value orientations in tehe theory of action"

En PARSONS, T. & SHILS, E. A. "Toward a general theory of action"

Cambridge: Harvard University Press.

KLUCKHOHN, F. R. (1956)

"Dominant and variant value orientation".

En KLUCKHOHN, C. & MURRAY, H. "Personality". Alfred A. Knopf, N. York.

KÖNIG, R. (1971)

"Sociología de la Comunidad Local"

Ediciones Euroamérica, Madrid.

KOSLOWSKY, M. Y ELIZUR, D. (1990)

"Work values and commitment" En actas de la Segunda Conferencia Internacional de la ISSWOV sobre "WORK VALUES", Praga, 19-22 Agosto de 1990.

LARROCOECHEA, L. (1984)

"Modelos teóricos aplicables a la prevención de accidentes laborales y profesionales". En "Salud y trabajo", nº. 46, Nov-Diciembre. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid.

LEVINE, R.A. (1976)

"Cultura, conducta y personalidad"

Akal Editor. Madrid.

LEVI-STRAUSS, C. (1973)

"Antropología estructural"

Ediciones Eudeba. B. Aires.

MAESTRE, J. (1976)

"La investigación en antropología social"

Akal Editor. Madrid.

MAIR, L (1973)

"Instrucción a la antropología social"

Alianza Unversidad, nº. 67. Madrid.

MARIN IBÁÑEZ, R. (1976)

"Valores, objetivos y actitudes en educación"

Editorial Miñon. Valladolid.

MASLOW, A. H. (1964)

"Religion, values and peak-experiences"

Columbus, Ohio: Ohio State University Press.

MEGLINO, B.M. y otros (1989)

"A work values approach to corporate culture: A field test of value congruence process and its relationship to individual outcomes". En "Journal of Applied Psychology", Vol. 74, nº 3, 424-432.

A.P.A. Inc.

MILLER, D. C. y FORM, W.H. (1969)

"Sociología industrial"

Editorial Rialp. Madrid.

MINTON, H. L. y SCHNEIDER, F. W. (1980)

"Differential psychology"

Brooks, C. Publishing Co., Monterrey: California.

MORGAN, L. H. (1971)

"Varieties of human value"

Chicago: University Press.

NISBET, R y otros (1979)

"Cambio social"

Alianza Universidad, nº. 239. Madrid.

OBLOJ, K y DAVIS, A. S. (1990)

"Values: the invisible barrier to strategic change"

En actas de la Segunda Conferencia Internacional de la ISSWOV sobre "WORK VALUES", Praga 19-22 de Agosto 1990.

ORTEGA Y GASSET, J. (1968)

"Ideas y creencias"

Colección Austral, Espasa Calpe. Madrid.

ORTIZ ZABALA, M. (1982)

"Relaciones empíricas entre autoritarismo, personalidad y valores". Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.

ORTIZ ZABALA, M. y ABAD MATEO (1984)

"Influencia del neuroticismo en la escala de valores de los extrovertidos-introvertidos".

En "Anales de Psiquiatria", Vol. I, nº. 3, Abril, pp. 106-112.

ORTIZ ZABALA, M. y ABAD MATEO (1985)

"Escala de valores en neuróticos".

En "Anales de Psiquiatria", vol. I, nº. 2. Febrero, pp. 57-63.

OUCHI, W.G. (1981)

"Teory Z"

Reading, Mass: Addison-Wesley.

PECK, R. F. A. (1967)

"A comparison of values system of mexican and american youth".

En "Revista interamericana de Psicología". pp. 44-50.

PEREZ VELASCO, V. M.**(1981)**

"Aldea Nueva: Un estudio de antropología industrial". Memoria de Licenciatura. Facultad de Psicología.

Universidad Complutense. Somosaguas. Madrid.

(1982)

"El cambio tecnológico y la motivación del mando intermedio en la empresa". En Papeles del Colegio", nº. 2, Marzo. pp. 7-12.

Edita el C. O. P. delegación de Madrid.

(1984)

"El modelo Tecnocultural". En actas del I Congreso del C. O. P., tomo 5, pp. 126-129. Edita el C. O. P. delegación de Madrid.

(1985 a)

"La evaluación organizacional".

En "Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", vol. I, nº. 1, Septiembre, pp. 7-12.

Edita el C. O. P. delegación de Madrid.

(1985 b)

"La importancia del grupo en la psicología del trabajo".

En "Papeles del Colegio", vol. III, nº. 19, Marzo, pp. 28-32.

Edita el C. O. P. delegación de Madrid.

(1985 c)

"Una aproximación psicoantropológica al cambio tecnológico".

En "Presente y futuro de la psicología del trabajo en España", pp. 45-51.

(1985 d)

"Jerarquía de valores profesionales en mandos intermedios"

En actas del II "Congreso Nacional de Psicología del Trabajo", tomo II, pp. 111-120.

Editada por la Universidad Autónoma de Barcelona.

PRESTHUS, R. (1979)

"The organizational society"

St. Martin's Press, Inc. N. York.

PYTLIK, E. C. (1978)

"Technology, change and society"

Davis Publications. Inc. Worcester, Massachusetts.

RAVLIN, E. C. y MEGLINO (1987)

"Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures". En "Journal of Applied Psychology", Vol. 72, nº 4, 666-673.

A.P.A. Inc.

RAVLIN, E. C. y MEGLINO (1989)

"The traucitivity of work values: Hierarchical preference ordering of socially derivable stimuli". En Revista "Organizational Behavior and Human Decision Process", Vol. 44, 494-508.

Academy Press Inc.

REICH, B. y ADCOCK, C. (1980)

"Valores, actitudes y cambio de conducta"

Cía. Editorial Continentas, S.A. México.

ROCHER, G. (1973)

"Introducción a la sociología general".

Ediciones Herder. Madrid.

ROKEACH, M. (1973)

"The nature of human values"

The Free Press. N. York.

ROMEO M. DE LECEA, J. (1980)

"Exploración de valores del trabajo en diversos grupos de la población española"

Memoria de Licenciatura. Facultad de Psicología

Universidad Complutense. Somosaguas. Madrid.

ROMERO GARCIA, O. (1989)

"Inventario de valores organizacionales APL"

En "Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", vol. 5, nº. 14, Diciembre, pp. 180-185.

Edita el C. O. P. Delegación de Madrid.

ROSSI, I. y O'HIGGINS (1981)

"Teoría de la cultura y métodos antropológicos"

Editorial Anagrama. Barcelona.

RUSSEL, A. (1976)

"Psicología del trabajo"

Ediciones Morata. Madrid.

SALAZAR, J. M. y otros (1980)

"Psicología social"

Editorial Trillas S.A. México.

SCHEIN, E. H. (1978)

"Psicología de la organización"

Editorial Prentice-Hall Internacional. Madrid.

SCHEIN, E. H. (1978)

"Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs".

Reading, mars: Addison-Wesley.

SCHEIN, E. H. (1980)

"Organizational Psychology"

(3ª edi.) Englewood Clifs, N.J: Prentice-Hall.

SCHEIN, E. H. (1988)

"La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica"

Plaza & Janés Editores. S.A. Barcelona.

SECORD, P. F. y BACKMAN, G. W. (1976)

"Psicología social"

Ediciones Mc. Grow - Hill. México.

SELZNICK, P. (1948)

"Foundations of the theory of organization"

En "American Sociological Review", vol. 13, pp. 25-35.

SENGER, J. (1971)

"Manager's perceptions of subordinates, competence as a function of personal value orientation"

En "Academy of Management Journal", nº. 14, pp. 414-423.

SEOANE, J. (1982)

"Cambio de valores en Europa"

En actas de la "Reunión Internacional sobre la Psicología de los Valores".

SERPELL, R. (1981)

"Influencia de la cultura en el comportamiento"

CEAC: Biblioteca de la C. Barcelona.

SERRANO MARTINEZ, G. (1984)

"Los valores humanos: un estudio discriminante"

En Reunión Nacional sobre Intervención Psicológica", COP, Murcia.

SERRANO MARTINEZ, G. (1984)

"Problemática psicosocial de los valores"

En "Boletín de Psicología", nº. 3, pp. 9-46.

SHAPIRO, H. L. (1975)

"Honbre, cultura y sociedad"

Fondo de Cultura Económica. México.

SIVADON, P. y AMIEL, R. (1972)

"Psicopatología del trabajo"

Ediciones Reus S.A. Madrid.

SLEJSKA, D. (1990)

"Value shapping of man in automated production"

En actas de la Segunda Conferencia Internacional de la ISSWOV sobre "WORK VALUES".

Praga, 19-22 de Agosto 1990.

SORGE, A. y otros (1982)

"Mikroelektronik und arbeit in der industrie"

Frankfurt-N. York: Campus Verlag.

SUPER, D. E. (1962)

"The structure of values"

En "Journal Applied Psychology", nº. 46, pp. 213-239.

SYLES, L. R. y otros (1962)

"The change process in organization: an applied anthropology approach"

En "Human Organization", vol. 21, nº. 2, pp. 62-67 y 82-85.

TAGIUSI, R. y LITUVIN, G. H. (Eds.) (1968)

"Organizational Climate: Exploration of a Concept"

Boston: Division of Research, Harward Graduate School.

TAYEB, M. (1990)

"The socio-cultural context of work-related values: an anglo-indian comparison"

En actas de la Segunda Conferencia Internacional de la ISSWOV sobre "WORK VALUES",
Praga, 19-22 de Agosto 1990.

TCHAICOVSKY, F. M. (1990)

"A process for organization assessment"

En LOWLER III y otros (Edit.) "Organizational assessment"

J. Wiley & Sons. N. York.

VAN DE VEN, A. H. (1980)

"A Process for Organization Assesment". En E.E. Lowler III y otros (Eds.) "Organizational
Assesment".

New York: J. Wiley & Sons.

VAN MAANNEN, J. (1976)

"Breaking In: Socialization to Work". En R. Rubin (Ed.)

"Handbook of Work, Organization and Society".

Chicago: Roud Mc.Nsly.

WATSON, G. (1966)

"Social psychology"

Philadelphia: Lippincott.

WHITE, L. A. (1959)

"The evolution of culture"

Neu York, Mc. Grau-Hill

WHITE, L.A. (1982)

"La ciencia de la cultura. Un estudio sobre el hombre y la civilización"

Editorial Paidós. Barcelona.

WHITING, J. (1970)

"Methods and problems in cross-cultural research". En N. Lindzey y G. Aroonson (Eds.)
"Handbook of social psychology", No. 191, 125, 128 y 135, Reading Mass: Addison-Wesley.

WICKER, W. (1971)

"Der bilologie de zhen gebote"
Munich, (Piper)

WOLF, E. R., MITCHEL, J. C. y otros (1980)

"Antropología social de las sociedades complejas"
Alianza Universidad, nº. 259. Madrid.

WOOLER, S. (1985)

"Let the decision maker decide!: A case against assuming common occupational values structures". En "Journal of Occupational Psychology". Vol. 58, 217-227.
The British Psychological Society.

ZEDECK, S., MIDDESTADT, S. & EVELYN, H. (1981)

"Police work values: A comparison of police science students and current officers". En
"Journal of Occupational Psychology". nº 54, 187-194.
The British Psychological Society.