

EL DIMENSIONAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS ANCLAS DE CARRERA

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando por cualquier circunstancia se quiere analizar las organizaciones en forma total o parcial, se hace necesario estudiarlas dentro de un sistema social para lograr comprender en forma clara su comportamiento de relaciones entre los agentes interactuantes e intervinientes del proceso sistémico dentro de la cual ella se mueve; agentes que por su naturaleza son dinámicos a todos los influjos que provienen tanto desde el exterior, como desde el interior de las organizaciones.

Situaciones estas que llevan a analizar el conjunto de valores, creencias y entendimientos que los miembros de las organizaciones tienen en común, esta forma así de ver las organizaciones conlleva necesariamente al análisis de la cultura organizacional y ésta perfilará en forma directa el ancla de carrera de los individuos dentro de la organización.

Para tal efecto se consideran algunas precisiones conceptuales elaboradas por diferentes autores de las ciencias administrativas y organizacionales.



Ran In-Ting (26)

«La cultura es para la colectividad humana lo que la personalidad es para el individuo ... La cultura podría ser definida como el agregado interactivo de características comunes que influyen en la respuesta de un grupo humano a su medio.

La cultura determina la identidad de un grupo humano de la misma manera en que la personalidad determina la identidad de un individuo.

Además las dos interactúan; cultura y personalidad es el nombre clásico para la antropología psicológica. Los rasgos culturales en ocasiones pueden ser evaluados por medio de pruebas de personalidad»⁽¹⁾.

Se desprende de la anterior definición un punto de vista antropológico al precisarse la capacidad mental del hombre dentro de una sociedad en la cual desarrolla valores, creencias y medios de comportamiento definidos en forma común, además de formas esquematizadas de pensamiento, de sentimientos y de reacciones fruto de un proceso previo de aprendizaje por medio del lenguaje y símbolos que hacen diferenciables unos grupos de otros .

Complementando entonces la anterior definición se puede argumentar que las organizaciones son en si mismas productoras de cultura por su contexto social que permite interactuar con el medio a través de sus producidos (tangibles o intangibles) insumando a éste sus caracterizaciones; en las mismas relaciones de producción y en los estilos de administración por ellas manejado e insumándose del medio sus comportamientos dinámicos y en permanente evolución, en un continuo permanente que sólo es posible analizarse dentro de un enfoque sistémico.

Allí emerge como factor vitalizante la

retroalimentación, la cual permite moldear nuevos esquemas culturales a la organización.

«La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organización, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el cual los empleados realizan su trabajo»⁽²⁾

Se destaca de la anterior definición las suposiciones como elemento característico de la cultura organizacional, lo cual conlleva a analizar que la cultura no es un proceso explícito de comportamiento, sino implícito fundamentado en los valores que cada agente organizacional tiene de su empresa, pero especialmente caracterizado por los niveles estratégicos dentro de la definición de la misión y filosofía del negocio y por las formas cotidianas de hacer o dejar de hacer en las relaciones individuo organización formal e informal.

Keith Davis, en sus argumentaciones precisa de la creación del ambiente humano de trabajo, y por tal puede existir en cualquier nivel de la organización en forma particular; es entonces tarea de la gerencia lograr determinar esas diferentes culturas intraempresariales y estructurarlas dentro de la cultura corporativa mediante una estrategia bottom-up o de grupos participativos globalizantes con efecto sinergia.

Gestión esta que posibilita disminuir los choques culturales entre las diferentes unidades organizacionales y hacer de la empresa un campo altamente competitivo que redunde en beneficios corporativos; no resulta ser una tarea fácil de emprender porque la cultura organizacional no es fácil de medir y es necesario ser imaginativos para abordar este proceso; y en tal virtud se deben plantear estrategias encaminadas a lograr este fin.

¹ GEERT, Hofstede. Culture's consequence: International Differences in work related value, sage publications, Beverly Hills, Calif. 1980. Tomado de KAST, Fremont E. Administración de las organizaciones un enfoque de sistemas y de contingencias. Mc Graw Hill. México 1987. pg 702.

² DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el trabajo. Mc Graw Hill. México. 1991. pg 70.

El proceso de socialización se constituye en la culturización del individuo a la organización, entrando a romper todas las estructuras de pensamiento individual que le son contrarias en poder de las personas recién incorporadas y moldearles patrones de comportamiento compatibles con los comportamientos organizacionales, el caso más característico se presenta en el enrolamiento a la vida militar, a la vida religiosa y a la vida escolar, en donde el individuo destruye su antiguo «yo», mediante la pérdida de sus elementos que lo hacen diferenciable, vestuario, corte de pelo, manejo de horarios individualmente; por uniformes, nombres, horarios estrictos, reglamentos y otros elementos definitorios del «yo» que concatenen con el nuevo rol para el cual se prepara.

Las organizaciones cualesquiera que ella sea, socializa a los nuevos miembros creando una serie de acontecimientos que atienden la función de «desbaratar» antiguos valores, de manera que la persona se encuentre dispuesta a aprender los nuevos.

Dicho proceso se logra a través de un compendio de actividades definidas previamente e instituidas por la organización y son desarrolladas en la fase de inducción y entrenamiento, fases que permiten al nuevo miembro según Van Maanen: «determinar un proceso de irrumpir y enrolarse, de aprender los trucos y de determinar la manera de funcionar»⁽³⁾; por tanto la socialización debe lograr cimentar en el individuo un compromiso con la organización y lealtad para con ella; lo cual sólo es posible satisfactoriamente si se logra invertir mucho esfuerzo y tiempo en el nuevo miembro, con la esperanza de recibir en pago, lealtad, dedicación al trabajo, y alto grado de aprendizaje en sus fases iniciales de desempeño organizacional.

Egdar H. Schein, sostiene que el éxito del proceso

de socialización del individuo a la empresa radica inicialmente en el período de preparación y entrenamiento por parte del individuo; que es lo que constituye para Keith Davis, el proceso de individualización el cual forma a la persona para ejercer influencia sobre el sistema social que lo rodeará en el trabajo.

En esta etapa inicial el individuo debe en primer lugar hacer una elección de la ocupación preliminar, la cual determinará el tipo de educación y capacitación a seguir, en segundo lugar desarrollar una imagen de la ocupación y de la organización que pueda servir como receptor de las capacidades, valores y ambiciones, es decir, desarrollar un concepto sobre uno mismo y sus potencialidades; en tercer lugar realizar una socialización anticipada, que logre caracterizar en forma general cuales son las actitudes y valores necesarios para tener éxito en la ocupación elegida, para lo cual se hace preciso identificar el contexto dentro de los cuales se desenvuelven las organizaciones de la tarea escogida; en cuarto lugar la realidad de encontrar el primer trabajo, en donde el individuo potenciará su vida en una organización en particular y donde el empleador también potenciará las capacidades, las características de la personalidad, las actitudes, los valores, la apariencia física, el temperamento y el nivel de energía del candidato con las necesidades organizacionales.

La parte pertinente a la organización en las fases de inducción y entrenamiento, permiten atender las necesidades inmediatas del ahora y del cómo, siendo orientadas, a largo plazo, a adquirir las habilidades y características que se requieren para el futuro.

Siendo la socialización un aspecto que se da no sólo al inicio de la carrera empresarial, sino en todo el transcurso de la carrera, se hace necesario

³ VAN MAANEN, J. Consideration of organizational socialization. Tomado Schein. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá. 1982. pg 97.

contextualizar el engranaje organizacional, dentro de la teoría sistémica, donde la persona como protagonista, se encuentra enmarcada dentro de un proceso llamado « Administración de Recursos Humanos, el cual estudia el adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en la organización.»⁽⁴⁾

Para entender el comportamiento humano se precisan de dos suposiciones básicas según la teoría de campo de Lewin:

1- El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes.

2- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica de las otras.

El ambiente psicológico o comportamental es lo que la persona percibe e interpreta de su ambiente externo; es entonces el ambiente relacionado con las necesidades actuales, en donde las fuerzas del medio pueden generar un campo altamente dinámico que propendan por el mayor desarrollo de la persona en la organización dando lugar a valencias positivas, ó un ambiente altamente compulsivo propiciando valencias negativas, que en términos de Festinger, constituye la « disonancia cognoscitiva, la cual se basa en la premisa que un individuo se esfuerza por establecer un estado de consistencia con él mismo.»⁽⁵⁾

Estos elementos son fundamentales en el proceso de la socialización y de la culturización del individuo, que se hace preciso analizar en cada uno de los diferentes componentes del sistema de Administración de Recursos Humanos para el individuo dentro de la trayectoria de la carrera empresarial; debido a la influencia que ejercen dichos aspectos en los niveles de productividad,

creatividad y efectividad a largo plazo para la organización y de satisfacción en el trabajo, óptimo desarrollo personal y óptima integración del trabajador y la familia para el individuo.

Consiste entonces este proceso en la aceptación o incorporación de valores que son las creencias y significancias frente a los hechos, los cuales tiene como marco de referencia los objetivos empresariales, tanto a nivel de los mismos procesos organizacionales como de los procesos administrativos, lo cual lleva a plantear que quien caracteriza la cultura corporativa debe tener un conocimiento claro a través del tiempo de lo que se refuerza, castiga o premia dentro de la organización.

Una vez alcanzado el nivel de aceptación por parte del individuo, el segundo elemento que se logra determinar es la unicidad alcanzada por medio del liderazgo, en donde la persona logra perfilarse en la organización, por dotes personales inmersas en su propia personalidad en el manejo de relaciones ó por sus capacidades técnicas; como tercer elemento sustancial dentro del proceso, es la membresía, es decir, la aceptación mutua individuo-organización, como producto de la satisfacción de ambas partes; por último la reciprocidad, ya que tanto la organización como el individuo obtienen lo que quieren en término de sus propios objetivos.

Así pues la cultura organizacional se refleja a través del conjunto de normas y valores determinados por la propia organización, pero que a su vez es moldeada por las características propias de las personas y del conjunto de personas que a ella llegan por medio del proceso de la comunicación y de la autoridad.

Esta forma de entender la cultura corporativa,

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Bogotá. 1988. pg 2.

⁵ FESTINGER, Leon. A theory of cognitive Dissonance. Stanford university Press. Tomado de CHIAVENATO, Idalberto. Ibid pg 53.

determina las características típicas de las organizaciones de responder a su desempeño en lo que algunos investigadores como Peters y Waterman han concluido como atributos básicos que parecían significar el éxito en cuyo centro está el fenómeno de valores compartidos, estas prácticas administrativas son:

1- Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aún cuando estas compañías podrían ser analíticas en su enfoque a la toma de decisiones, no están paralizadas por ese hecho.

2- Cercanía con el cliente, estas compañías aprenden de la gente a la que sirven. Ofrecen calidad, servicio y confiabilidad sin par.

3- Autonomía y decisión, estas compañías fomentan a muchos líderes y a muchos innovadores a través de la organización.

4- Productividad a través de la gente, las compañías excelentes trabajan con operarios y empleados como la fuente básica de la calidad y avance en la productividad.

5- Compromiso por los valores, existe un contacto directo por las líneas del frente de producción.

6- Cercanía al negocio, quiere decir mantenerse en el negocio que son fuertes.

7- Forma simple, personal necesario. Las formas estructurales y los sistemas subyacentes en las compañías de éxito son simples y el personal de alto nivel es apenas el necesario.

8- Propiedades simultáneas rígidas-flexibles. Las compañías investigadas son tanto centralizadas como descentralizadas. Han promovido la autonomía desde arriba hasta la línea de producción o el desarrollo del producto.

1.2.CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

La inserción entre cultura y clima organizacional confluyen en los aspectos de filosofía y políticas empresariales, estructura de recompensas y niveles de sueldos, condiciones sociales, estilos de mando, condiciones laborales, grupo de trabajo, naturaleza de las tareas, procesos que exigen de las personas el descubrimiento y uso de habilidades requeridas para su trabajo en virtud de los procesos organizacionales y administrativos.

Es decir, el hombre desde que se inserta en la organización entra en un proceso de mutuo conocimiento y aprendizaje.

Según Litwin y Stringer, el clima se precisa como los efectos objetivos, percibidos del sistema formal,



Klee (28)

el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales, importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada,

es decir, es el ambiente que se vive en la empresa, teniendo en cuenta las relaciones interpersonales, factores motivacionales que inciden dentro del modelo o estilo administrativo, en todo su nivel y alcance; partiendo desde la misma planeación, el control y la toma de decisiones a través de una red de vasos comunicantes que son enlazados por medio de la comunicación transparente y diáfana; es por tanto que el clima organizacional, es invisible e intangible, pero que logra percibirse por medio de diferentes sucesos administrativos y organizacionales que se den al interior de una empresa.

No es entonces ajeno decir, que todas y absolutamente todas las organizaciones y unidades organizacionales tienen su propio clima, el cual dependerá en gran parte del liderazgo que han ejercido sus administradores y de las políticas y actividades que han desarrollado.

« El concepto de clima ha de contribuir primero a comprender el impacto de las organizaciones sobre las personas y la personalidad.

Una comprensión del clima ayudará al estudio de los efectos del estilo de administración sobre las personas, sobre el desempeño de las personas y sobre la salud de estas.»⁽⁶⁾

El clima organizacional tiende a atraer a las personas y a conservar a todos aquellos individuos que se adaptan a ella; es así como las personas se sienten atraídas por un clima organizacional favorable, logrando en este una mayor satisfacción personal y un desempeño laboral conveniente y sano.

Existen varios instrumentos para medir el clima organizacional desarrollado por varios autores, entre ellos se puede citar: el instrumento de Carlos

E. Méndez Alvarez, el de Atkinson, el TECLA de Uniandes.

Dentro del modelo planteado por Atkinson, se tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación y considera las siguientes premisas:

1- Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.

2- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

3- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos; es decir un motivo específico no influirá en el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental provocada.

4- Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.

5- Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina comportamientos y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

Litwin y Stringer, plantean que el clima organizacional depende de 6 factores o dimensiones:

1- Estructura de la organización: El sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, que puede considerarse como un factor objetivo y que logra evidenciarse dentro de las normas, reglamentos, procedimientos, manuales de diferente tipo, que no permitan

⁶ KOLB, David A. RUBIN, Irwin, MCLNTYRE, James M. Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. Primera edición 1985. Edit. Calipso.

ambigüedades o indecisiones en la toma de decisiones fundamentalmente, son por tanto esquemas parametrizados.

2- Responsabilidad: El sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones; aunque el planteamiento es muy ambicioso y crea un espíritu de independencia, puede considerársele como perturbador para aquellas organizaciones que lo utilizan como factor de persuasión a la inconformidad organizacional.

3- Los riesgos: Se entiende como el sentimiento que tienen las personas para enfrentar situaciones difíciles en los puestos de trabajo que implican grandes compromisos de los recursos organizacionales y que no se sabe con algunos niveles de certeza la posición futura por la decisión tomada.

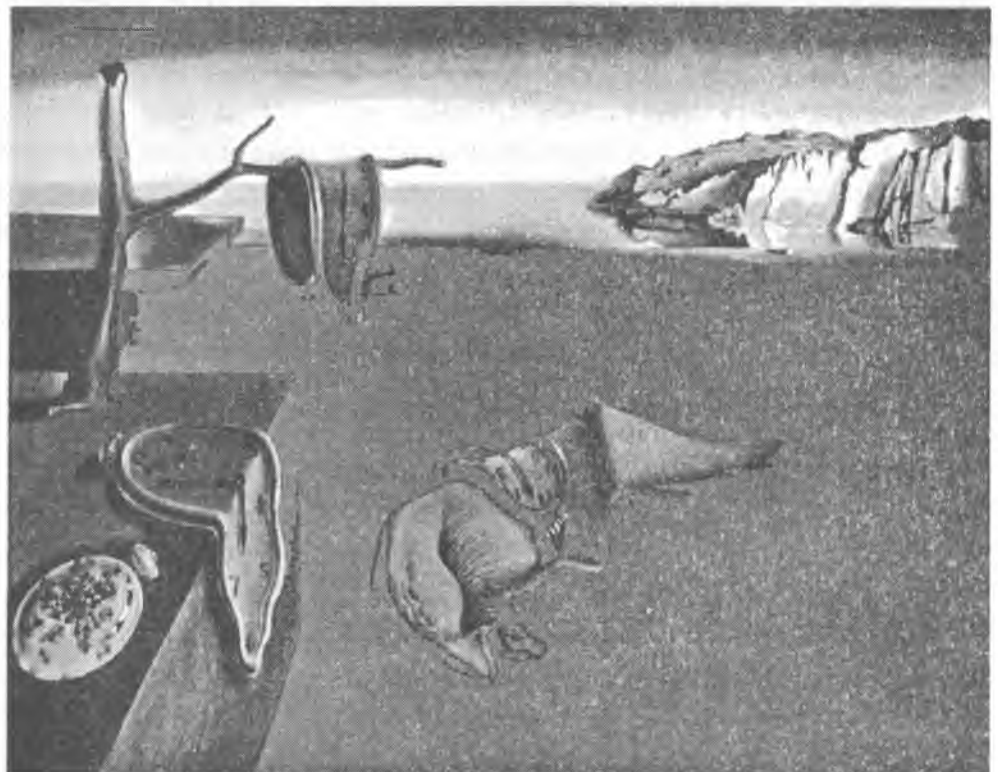
4- Recompensas: Es el sentimiento que tienen toda persona a que se le manifieste como fue su actividad o su actitud frente a los compromisos gerenciales en cada unidad estratégica de negocio, los cuales pueden ser positivos, constituyéndose en estímulos o negativos, dando origen a los castigos o sanciones.

5- Calor y apoyo: Es el sentimiento que permite a los agentes organizaciones comportarse dentro de un grupo

dentro de un espíritu de camaradería e integración total, donde no halla lugar a egoísmos, ni a protagonismos individuales.

6- Conflicto: Es permitir dentro de la organización la dinámica al cambio, el cual por naturaleza genera crisis e inestabilidades dentro de los comportamientos organizacionales; es por tanto propiciar un ponerse de acuerdo a las diferencias presentadas, dentro de un espíritu de respeto mutuo a las ideas individuales, en pro de mejores acciones organizacionales.

Estos autores proponen por tanto que el clima organizacional puede ser creado dependiendo del estilo administrativo propio para cada organización, y que se van acomodando sistemáticamente en el tiempo para consolidar un esquema generalizado y entendido por las personas que están dentro de ella y a ella llegan; es el aceptar.



Salvador Dalí (29)

1.3 LAS ANCLAS DE CARRERA EMPRESARIAL

El clima y la cultura organizacional se constituyen entonces en los factores claves para perfilar las anclas de carrera de un individuo, por ser el campo abonado para las autorealizaciones de los individuos, el cual logra cristalizarse en el contrato psicológico, definido por Schein como un proceso continuo de negociación y renegociación entre el empleado y el empleador de una manera casi implícita ya que se basan en suposiciones sobre el futuro, el grado de credibilidad de lo que se dice abiertamente, y los eventos reales que salen a relucir conforme se desarrolla la carrera del individuo dentro de la organización, es por tanto un consentimiento mutuo entre lo que se perfila en la organización para el individuo como retribución a sus motivaciones y a sus perspectivas en el tiempo y lo que aquella puede ofrecer dependiendo de sus limitaciones, se da entonces un proceso de intercambio permanente de información que debe ser descodificada en forma congruente, evitando ambigüedades que pueden repercutir en disonancias en términos de las capacidades y habilidades autopercebidas, en las motivaciones y las necesidades autopercebidas, y en las actitudes y valores autopercebidos; que son la base, sin lo que no, se puede desarrollar las correspondientes anclas de carrera de los individuos.

Estos conceptos que definen las anclas de carrera, sólo pueden concretizarse en la medida que pongan a prueba en la realidad concreta por un lapso de tiempo durante el cual los individuos pueden experimentar diferentes situaciones de la vida real; que posibiliten la evaluación de los conceptos que definen las anclas de carrera, es decir, donde las capacidades y habilidades sean puestas a prueba con éxito, las motivaciones y necesidades se

satisfagan con la actividad desplegada y donde las actitudes y valores contesten con base en encuentros reales entre uno mismo y las normas y valores de la organización empleadora y el ambiente de trabajo.

«El propósito fundamental de las anclas de carrera, es señalar la gradual integración de las motivaciones, valores y habilidades en el autoconcepto total de la persona.»⁽⁷⁾

Es por eso vital que el individuo desarrolle una serie de acciones previas a la entrada en la carrera organizacional, las cuales pueden describirse así:

- 1-Elección preliminar de la ocupación, la cual determinará el tipo de educación y capacitación a seguir.
- 2- Desarrollar un sueño viable, esto es un imagen de la ocupación u organización que pueda servir como receptor de la capacidades, valores y ambiciones.
- 3- Realización de un proceso de socialización anticipada, a fin de desarrollar los que consideramos son las actitudes y valores necesarios para tener éxito en la ocupación elegida.
- 4- El mito de encontrar un trabajo en forma inmediata, puede no corresponder a las motivaciones y necesidades, ni a las actitudes y valores del individuo, aunque reúna las capacidades y habilidades.

Muchos de los problemas de la carrera empresarial pueden fracasar por un error inicial de selección, combinado con una falencia de la organización por no corregir ese error inicial de encajamiento; para contrarrestar este tipo de problemática se debe efectuar una Planeación Estratégica de los talentos humanos.

⁷ SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano. 1982.



Es claro entonces que cuando el individuo ingresa a una organización, se genera el proceso de socialización y aprendizaje del trabajo, que ocasiona un impacto con la realidad, que es necesario administrar adecuadamente por parte de la organización y un asentimiento por parte del individuo; en algunos elementos como la resistencia al cambio, la aceptación de la organización como tal, el desciframiento del sistema de recompensas, la identificación de un grupo de referencia que permita el desarrollo de la identidad propia y organizacional; estos elementos pueden llevarse a un nivel de menor incidencia en la medida que la cultura y el clima organizacional se hayan «perfeccionado» dentro de la organización; por eso se hace necesario conocer adecuadamente el nivel de impacto de estas dos categorías organizacionales y la forma como ellas marcan el espacio propicio para el desarrollo de las anclas de carrera de los individuos y sus perspectivas respecto de la organización en la cual se hallan inscritos y el rol propio de ésta.

El principal problema tal como lo caracterizó Van Maanen en el desarrollo de la perspectiva es localizarse a uno mismo en el tiempo y en el espacio; percibir el progreso propio, el probable futuro y la relación con la jerarquía y con el grupo de compañeros; esto se traduce en darle significado al trabajo y a la propia carrera empresarial que irán cimentándose desde cualquier ángulo, inclusive desde la misma cotidianidad, para aprender permanentemente que se debe ser dependiente e independiente, aprendiz y persona de iniciativa. El ancla de carrera, es el esquema de capacidades, motivaciones y valores autopercebidos, que sirven para guiar, restringir, estabilizar e integrar la carrera de una persona, es darle la fijación al individuo en la vida laboral.

En el esquema básico planteado por Schein en su libro *Dinámica de la Carrera Empresarial*, se

consideran cinco perfiles de anclas de carrera que se caracterizarán a continuación:

1.3.1. Ancla de carrera de competencia técnica o funcional:

La caracterización fundamental es la autoimagen de un individuo ligado a un tipo de sentimiento de competencia en el área particular donde se encuentra y consecuentemente no está interesado en otras áreas, así estas le ofrezcan mayores posibilidades organizacionales.

1.3.2. Ancla de carrera de competencia gerencial:

Los individuos posicionados en este tipo de ancla, se caracterizan por tener una alta motivación por ascender hacia puestos de responsabilidad gerencial, sus experiencias pasadas le han permitido creer tener las habilidades y valores necesarios para acceder a dichos cargos, estos individuos tienen en la Gerencia su objetivo final, los cargos técnicos o funcionales son considerados como trampolín para llegar allí, las personas posicionadas en este tipo de ancla poseen una gran capacidad analítica, que les permite identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta y de gran incertidumbre, una gran competencia interpersonal, caracterizada por la capacidad de influir en otros, supervisar, manipular y controlar personas en todos los niveles estructurales de la organización, hacia el logro de las metas organizacionales, y una gran competencia emocional, es decir capacidad de manejar altos niveles de estrés, sin sentirse agobiado por ello.

1.3.3. Ancla de carrera de seguridad y estabilidad:

Esta ancla es característica de las personas que tienden a hacer lo que sus superiores requieran y establezcan para mantener la estabilidad del trabajo,

que les garantice supervivir con los niveles de ingreso devengados, las personas insertas en este tipo de ancla aceptarán lo que la organización haga por ellas independiente de las aspiraciones o las capacidades que posean, es en este grupo donde reina el conformismo, porque para permanecer en la organización el individuo debe adaptarse a los valores y normas de aquella.

1.3.4. Ancla de carrera de creatividad:

Esta ancla es típica de los empresarios, los cuales evidencian altos niveles de logro y sólo así se siente motivados y satisfechos, las personas ancladas en la creatividad tienen la necesidad predominante de crear algo propio que les permita la extensión de sí mismos; las personas ubicadas dentro de esta ancla no son capaces de permanecer en forma estable dentro de alguna organización, así fuese la suya propia, son mutables en forma permanente.

1.3.5. ancla de carrera de autonomía e independencia:

Las personas buscan la máxima libertad posible, respecto de las limitaciones o restricciones organizacionales, en el desarrollo de las actividades funcionales o técnicas, han encontrado que la organización con sus esquemas los limita y los allana en sus vidas privadas; por tanto prefieren aislarse para buscar independencia en otras organizaciones que si se las ofrezca; todos los individuos de esta ancla parecieran estar contentos con sus trabajos y disfrutan en alto grado de la libertad.