
Cuadernos del CEDEOP

CENTRO DE ESTUDIOS DEL ESTADO
Y LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

N.º 1

Año 1 | Mes de Noviembre 2021

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS
CON LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN**

Decano

Dr. Ricardo Pahlen Acuña

Secretario de Investigación

Mg. Adrián Ramos

Directora del Instituto de Investigaciones
en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos
para la Gestión – IADCOM

Dra. María Teresa Casparri

Director del Centro de Estudios sobre el Estado
y las Organizaciones Públicas

Alejandro M. Estévez, Ph.D.



Staff

Director de la publicación

Alejandro M. Estévez, Ph.D.

Comité Editorial

Denis Proulx (Université du Québec)

Leonardo Schvarstein (UBA)

Jorge Etkin (UBA)

Norberto Góngora (FCE-UNLP)

Omar Guerrero (UNAM, México)

Joan Subirats (Universidad Autónoma de Barcelona)

Cristian Plischoff Varas (Universidad Católica de Chile)

J. Ignacio Criado (Universidad Autónoma de Madrid)

Diseño gráfico

Edwin H. McDonald (UBA)

ISSN: 2796-8200

// Publicación arbitrada confeccionada por el CEDEOP. // Corresponde exclusivamente a los autores la responsabilidad por los conceptos expuestos en los artículos firmados, de lo cual debe inferirse que el CEDEOP puede compartir las opiniones vertidas o no. // Se autoriza la reproducción de los textos incluidos en la revista, con la necesaria mención de la fuente.

Centro de Estudios del Estado y las Organizaciones Públicas (CEDEOP)

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.

Avenida Córdoba 2122

(C1120AAQ), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina

cedeop@fce.uba.ar

www.economicas.uba.ar

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN CON LAS RECOMPENSAS, LA VALORACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL Y LAS EXPECTATIVAS RESPECTO AL FUTURO DEL PAÍS: UN ESTUDIO EMPÍRICO

Por: Góngora, Norberto Hugo¹; Zaidman, Laura²; y Compañy, Carlos Ezequiel³

RESUMEN

Este trabajo es un estudio de Ciencia Básica en las organizaciones que analiza la Cultura organizacional de 170 organizaciones de distinto tipo y además plantea las correlaciones entre tres variables: la relación entre el esfuerzo y el reconocimiento; la valoración en el trabajo y el optimismo respecto al futuro del país.

Palabras clave

Cultura organizacional, esfuerzo y reconocimiento, valoración organizacional, optimismo respecto al futuro

ABSTRACT

This work is a study of Basic Science in organizations that analyzes the organizational culture of 170 organizations of different types and also raises the correlations between three variables: the relationship between effort and recognition; valuation at work and optimism regarding the future of the country.

Keywords

Organizational culture, effort and recognition, organizational assessment, optimism about the future

¹ Universidad Nacional de La Plata; correo electrónico: norbertogongora1209@gmail.com

² Universidad Nacional de Tres de Febrero; correo electrónico: zaidmanlaura@gmail.com

³ Universidad Nacional de Moreno; correo electrónico: eze80company@yahoo.com.ar

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo debe considerarse como un ejemplo de Ciencia Básica en el campo organizacional., se basa en una metodología desarrollada a partir de 1995 para el estudio de las Culturas Organizacionales.

Desde al año 2002 y hasta el 2012 (diez años) se relevaron cuantitativamente la cultura organizacional de 170 entidades de los más variados tipos (empresas productivas cooperativas, hospitales públicos, clínicas, escuelas, universidades, organizaciones públicas, hoteles, periódicos, etcétera.)

La Cultura Organizacional no es una variable que cambie abruptamente, ni siquiera en pocos años, salvo algunas excepciones y que por el número de organizaciones analizadas son poco relevantes estadísticamente, así que la información relevada es confiable para estudios de correlación.

En este sentido, Isidoro Felcman, compara los resultados obtenidos por el proyecto Globe realizado entre 1993 y 1995 para Argentina y lo compara con los resultados de un relevamiento con la misma metodología por él realizado que entre 2010 y 2011 y concluye que hay pocas diferencias y agrega que” sabemos que el imaginario colectivo en materia de Cultura y Liderazgo pueden experimentar cambios a largo plazo y ante circunstancias que” disparan”/producen dichos cambios. También sabemos que en general, los sistemas culturales tienden a estar firmemente arraigados en el inconsciente colectivo, aún ante el paso del tiempo y pueden perdurar por periodos muy prolongados”.

Por ejemplo, la cultura de una Estación de Servicio puede cambiar con un traspaso de dueño pero la relación que existe entre un jefe autoritario y la innovación, no se supone que tenga muchas alteraciones en el tiempo.

Se utilizaron tres tipos de instrumentos para relevar la información, una encuesta de Cultura Organizacional, otra de Clima Organizacional y una de Justicia Organizacional. Las variables y dimensiones estudiadas alcanzan aproximadamente a unas 400.

Las personas encuestadas fueron aproximadamente 4500, con todo ese material se construyó una base de datos tiene 80000 cruce de variables.

Dada la cantidad de datos relevados, se optó que además de presentar las variables en forma independiente, se centrarían los estudios en la correlación existente entre las variables y dimensiones ya que la información obtenida posibilitaría cómodamente su empleo. Para cada tema estudiado se presentarían las correlación positivas y negativas entre las variables y dimensiones. Así se trabajó en temas cómo trabajo en equipo, ética, motivación, estrés, temor, la mirada de corto plazo y largo plazo

en las organizaciones, el estilo de liderazgo, importancia del jefe inmediato, el clima de la organización, la innovación, reconocimiento de los méritos, la valoración del personal, etc.

Por ejemplo se determinaron que variables y dimensiones se presentaban con el trabajo en equipo, ¿qué utilidad tendría esta información para un consultor, un profesor o los miembros una organización que querría implementarlo? El trabajo señala cuáles serían los otros elementos vinculados positiva y negativamente que se deberían tener en cuenta para producir ese cambio en las organizaciones. Así surge que antes de dar a los empleados cursos de trabajo en equipo habría que hacerlo primero con los jefes inmediatos ya que la correlación entre el jefe que fomenta el trabajo en equipo y su realización es altísima.

Las características que tienen estos trabajos, es que no son fáciles de leer para aquellos que no están acostumbrados a consultar investigaciones con datos cuantitativos y tienen cierta complejidad de comprender las variables que se presentan a través de las distintas dimensiones, ya que en algunos casos se referencian directamente los autores que fueron tenidos en cuenta. Una descripción detallada llevaría un espacio considerable. En esos casos consideramos apropiado que el lector que quiera profundizar consulte la fuente citada. Sin embargo, hemos tratado que estos casos sean mínimos.

En esta oportunidad interesa analizar las correlaciones positivas y negativas existentes entre los sentimientos de Recompensa y Valoración de parte de una organización, y las distintas variables y dimensiones organizacionales que se presentarán en el presente trabajo; al mismo tiempo, interesa conocer qué tipo de relación existe entre estas dos variables y las expectativas de los miembros de estas organizaciones, respecto a la situación futura del país. Es importante entender cómo el contexto organizacional resulta ser de gran influencia sobre el comportamiento de sus empleados; esto implica que no resulten ser meros hechos aislados, sino que se generan ante ciertas condiciones y variables, como así tampoco se observan en todos los tipos culturales identificados por la teoría organizacional. De esto nos encargaremos en el presente trabajo, de relacionar la Cultura Organizacional con las percepciones de los miembros de la organización.

En este documento se hacen referencias a algunos trabajos referidos a las recompensas y a la valoración de las personas en las organizaciones a los efectos del lector tenga un conocimiento de aquello a que nos estamos refiriendo pero que no pretende agotar la inmensa bibliografía que se ha escrito sobre estos temas.

Sin embargo, la conceptualización que se tiene en mente cuando alguien se refiere a las Recompensas la valoración y el Reconocimiento no es unívoca. No es nuestro objetivo en esta oportunidad dilucidar esta cuestión. Nuestra intención es relacionar Cultura Organizacional con las tres variables mencionadas.

Este trabajo pretende dar a conocer resultados los parciales de una investigación realizada en el marco del proyecto acreditado “Estudios de las Culturas Organizacionales como determinantes del comportamiento de las personas que trabajan en ellas”, desarrollado conjuntamente en el Instituto de Investigación Administrativa de la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad Nacional de La Plata y en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, que comprende un estudio sobre la Cultura Organizacional (170 organizaciones) , el Clima Organizacional (123 organizaciones), la Confianza Organizacional (135 organizaciones) y la Justicia Organizacional (92 organizaciones). En total hubo aproximadamente 3.600 respondientes.⁴

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se presenta en forma breve el marco teórico utilizado, luego se expone la metodología desarrollada para el estudio, los objetivos del documento, posteriormente se presentan los resultados obtenidos y finalmente se realizan algunas conclusiones.

II. **Objetivos**

Los objetivos del presente trabajo son:

- a) vincular la Cultura Organizacional con la percepción de Recompensa ante el Esfuerzo realizado y con el sentimiento de Valoración y Reconocimiento por parte de la organización,
- b) analizar la especial relación existente entre las variables antes mencionadas y las expectativas futuras que tienen los respondientes sobre la situación del país,
- c) determinar con qué variables y dimensiones de la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional, la Confianza Organizacional y la Justicia Organizacional se correlacionan estas variables.

Sí optó por trabajar con estas tres variables porque tienen tendencias parecidas y correlaciones extremadamente fuertes entre ellas, especialmente Valoración y Recompensas y significativas con la

⁴ Deberíamos agradecer a los centenares de alumnos de postgrado de distintas Universidades que contribuyeron a la obtención de datos que se extendió por diez años. Participan alumnos de la Universidad de San Juan Bosco, Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional de Lujan, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de La Pampa, Universidad Nacional de Misiones y Universidad Católica de Salta y miembros de otro tipo de organizaciones que hicieron posible este trabajo.

Percepción de la Situación Futura del País.

CUADRO I. Correlación entre las tres variables analizadas			
VARIABLES	Esfuerzo y reconoci- miento	Valoración	Optimismo frente al futuro del país
Esfuerzo y reconoci- miento	1	0.664	0.376
Valoración	0.664	1	0.417
Optimismo frente al futuro del país	0.376	0.417	1

El supuesto es que la generación de la percepción de reconocimiento y valoración no son factores aislados dentro de una organización, sino que para que se presenten deberán existir otra serie de variables y dimensiones en las condiciones organizacionales que generan su desarrollo. Al mismo tiempo, se presume, luego de realizado el trabajo que mientras mejor se trate a los empleados, estos se sentirán más optimistas respecto a cuestiones externas, como ser la situación futura del país.

III. Marco teórico

Cultura Organizacional

En una primera aproximación es posible definir a la *cultura organizacional* como el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización. Numerosos autores han definido este concepto, dando lugar a diferentes enfoques o perspectivas para abordarlo.

Pfeffer (2000) señala que la cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores.

Por su parte, Matsumoto (1996) la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra.

Desde el punto de vista organizacional, Hofstede (1999) analiza los modelos mentales vinculados a la cultura organizacional. Ésta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista. Este autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la cultura. La computadora posee un hardware que se puede ver, pero opera mediante un software que no se puede ver. Una persona tiene un cuerpo que se puede ver y órdenes mentales que no. Por otra parte las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, y el software mental lo conforma la cultura. Bajo esta perspectiva, la cultura se aprende, no es heredada.

Para Schein (1985) la cultura 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 haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Este autor agrega también una interesante idea sobre el proceso de formación cultural. Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, para el surgimiento de una cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que este haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida.

O’Reilly y Chatman, mencionado por Pfeffer (2000) definieron a la cultura como un esquema de valores compartidos (que establecen qué es lo importante) y normas que precisan las actitudes y los comportamientos apropiados para los miembros de la organización (como sentir y comportarse).

Smircich (1983) distingue entre la cultura como variable, como “algo” que una organización tiene, y la cultura como raíz de la propia organización. A su vez, considera dos tipos de variables, una independiente, externa a la organización (cultura de la sociedad) y otra interna (resultado del desempeño y las representaciones de los individuos de las organizaciones).

A su vez, autores como De Val Pardo (1997), identificaron algunas características comunes que definían a la cultura y que están presentes en las definiciones anteriores:

- *Ser intangible:* la cultura se manifiesta a través de comportamientos y normas.
- *Depender de la percepción individual:* la objetividad no cabe al depender de las percepciones de los sujetos.
- *No medirse fielmente:* los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.
- *Ser conocida por todos los que se ven afectados:* este punto no implica que sea aceptada por los mismos.

Martin y otros (2004), expresan tres perspectivas diferentes sobre lo que es cultura:

1. **El enfoque de la integración:** Esta perspectiva plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestren cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y logable, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con culturas vigorosas. Así es como se recomienda una “cultura fuerte” la cual se utiliza como guía de un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Se supone que el gerente, el empresario, tiene la capacidad de crear y establecer culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la formulación de una visión, misión y valores compartidos. En este esquema, sugerir que pueden existir conflicto y ambigüedad en las organizaciones era una anomalía. Con los años se fue investigando y se llegó a la conclusión de que no era cierto que tener una cultura fuerte generaba mejores resultados.
2. **El enfoque de la diferenciación:** Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas. Básicamente se afirma que el único modo de entender la cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones. Hay algunos autores que sostienen que tal vez no haya que hablar de cultura en la organización, sino de una sumatoria de sus subculturas. El único modo de conocer las culturas es penetrando profundamente en el interior de la organización. Así, no solo se ve lo positivo o atractivo de las organizaciones, sino su cara desagradable, los aspectos simbólicos de la

cultura y se observa lo disfuncional. Hay subculturas horizontales, que se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo, y subculturas verticales que se relacionan con diferenciaciones que tienen que ver con grupos de empleados, subculturas profesionales, grupos integrados por distintos orígenes étnicos, etc. Además de las subculturas se presta atención a las contraculturas, que reflejan un conjunto de ideas, creencias y valores que se oponen a la cultura dominante.

3. **El enfoque de la fragmentación o ambigüedad:** Los autores de este enfoque defienden que el tratamiento del estudio de las culturas organizacionales es inconsistente. La interpretación de la cultura es múltiple y compleja, hay falta de acuerdo general, falta de consistencia, ambigüedad, incertidumbre y contradicción. Se plantea que el poder se difunde por distintos niveles a lo largo de la organización, produciéndose un flujo constante de intercambios. Se señala que hay pocas pautas para controlar el proceso de cambio, que es contradictorio. Por otra parte el concepto de ambigüedad asociado a la cultura presenta otro dilema importante, ya que la definición de prácticas culturales es difícil, por cuanto tanto el concepto de cultura como las prácticas asociadas a este son muy ambiguas.
4. Norberto Góngora (2008), teniendo en cuenta los hallazgos de Hofstede (1999), considera que existe un cuarto enfoque, el de **la interdependencia o diversidad**, que destaca la importancia de la influencia mutua entre la cultura de las organizaciones y la cultura contextual. Esta perspectiva plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que, para comprender su cultura, hay que tener muy presente la cultura del contexto donde actúan. Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamientos, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Esto se denomina programas mentales que conforman la cultura. El individuo puede desviarse de estos programas mentales y reaccionar de manera creativa, pero es muy difícil desaprenderlos. Los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

Más adelante en este trabajo se presenta la metodología utilizada. Para profundizar en el marco teórico ver Góngora (2008); Góngora y Nóbile (2009) y Góngora, Nóbile y Reija (2013).

Recompensa, Valoración y Expectativas favorables sobre el país

En primera instancia, es fundamental para llevar adelante el análisis que se propone, estudiar los distintos conceptos vertidos por diversos autores respecto a las variables de referencia.

A tales efectos es importante destacar que Costa (2009) asevera que las organizaciones del siglo XXI han dejado de ser vistas como meros actores económicos, y enfrentan una presión cada vez mayor para intervenir de manera responsable en la sociedad. Las formas en la que cada una de ellas interviene en una comunidad pueden variar en intensidad y en líneas de acción. Sin embargo, existe un aspecto absolutamente relevante y este es la manera en la que afectan a las personas que trabajan en ella a través del tiempo. En particular, cómo influye en los individuos en cuanto sujeto social, en sus valores, ideas, imaginarios, representaciones y estructuras del sentir. Esta preocupación, parte de la idea constructivista estructuralista de que las instituciones por las que atraviesan los sujetos en el transcurso de su vida, marcan subjetividades, impactan en su percepción de si son o no adecuadamente recompensados por sus labores y sin son o no valorados por las mismas, condicionando por lo tanto, la cultura de una comunidad y las reflexiones de ésta respecto a las condiciones de su macro entorno.

La RAE define recompensa como “f. Acción y efecto de recompensar”, mientras que define recompensar como “tr. Retribuir o remunerar un servicio” y también “tr. Premiar un beneficio, favor, virtud o mérito”. Esto permite concluir que cuando se habla de recompensa, no sólo se hace referencia a una contraprestación dineraria.

Griffin (2011) hace mención a las recompensas como fuente motivadora de los empleados, ergo de sus resultados. considera que un “un sistema de recompensas organizacional son los mecanismos formales e informales por los cuales se define, evalúa y recompensa el desempeño de un empleado”. Continúa determinando diversos sistemas de recompensas que pueden establecerse dentro de una organización, ya sea único o bien combinando algunos de ellos.

En cuanto a esto, es interesante seguir a Chiavenato (2004) quien afirma que las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a realizar su trabajo y cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación; es decir, si se sienten adecuadamente recompensados. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas; en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en la organización. Las recompensas organizacionales, según este autor, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado, su sentimiento de valoración y pertenencia a la organización y su desempeño. En este sentido las Recompensas abarcan más criterios

que las retribuciones o pagos por el trabajo realizado. Por ello, los expertos en Desarrollo Organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas y que los mismos sean acordes y competitivos. De no ser así, según Guízar Montúfar (2004), los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, y esto impactará indudablemente en su percepción sobre el interés que le despiertan a la misma y el valor que ésta les da, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras organizaciones. Asimismo, los miembros en general desean que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos. No todas las personas tienen las mismas valoraciones de las recompensas, algunos le dan más importancia a unas que a otras, pero además una misma valoración pueden tener distinta calificación según los respondientes.

Davis y Newstrom (2003), en su libro *El comportamiento humano en el trabajo*, mencionan el modelo de equidad de John Stacy Adams, en el cual sostiene que “los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar los insumos y contribuciones que realizan a la organización con las recompensas que reciben; además tienden a compararse con otras personas que se encuentran en su misma situación”. Las recompensas económicas tienen un valor social y económico, por lo cual desempeñan un papel fundamental en varios modelos de motivación e inciden directamente sobre el comportamiento de las personas en el trabajo. Es útil para todo aquel que estudia el comportamiento humano poder conocer las posibles reacciones relacionadas con el desempeño futuro de las personas, siendo las recompensas un factor determinante en el mismo. Según Terence R. Mitchell (1984): “Si los empleados piensan que no se les recompensa en forma adecuada y que no pueden hacer mucho para influir directamente en sus premios, tienden a estar insatisfechos, a sentirse poco valorados, a trabajar menos y a ausentarse más frecuentemente que cuando creen que se los reconoce como pieza fundamental de la organización y se les trata de modo respetuoso y equitativo”.

Es posible concluir que la dimensión de las recompensas, dinerarias y no dinerarias, es fuente de motivación para los empleados de una organización; y entre otros aspectos, conforman el constructo de Clima Organizacional. Luego de una revisión bibliográfica, Sandoval Caraveo (2004) definió al Clima Organizacional como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”). Las recompensas y la motivación deben estar en armonía para obtener un buen clima laboral.

En lo que respecta a la dimensión de la percepción de valoración por parte de los miembros de las organizaciones, cabe destacar que en la bibliografía se pueden encontrar diferentes definiciones acerca de la misma. Una de las más recurrida es la planteada por Locke (citado por Peiro, 1996) que la define como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de la importancia que la persona tiene para la organización”; mientras que otros autores la define como “el estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su organización, a partir del interés que ésta le demuestra por su existencia y permanencia en la misma”.

Herzberg (1966) sostiene por su parte, que en el futuro cada vez más organizaciones buscarán crear un medio donde los miembros se sientan valorados en su individualidad, ya que se viene tomando conciencia que asignar tareas rutinarias o contar con un ambiente laboral con malas condiciones, lleva a que los empleados experimenten insatisfacción y en consecuencia, baja productividad laboral. Por lo tanto, las organizaciones buscarán brindar un ambiente laboral agradable y adecuado, otorgando al empleado las herramientas y condiciones que le permitan desempeñar con eficiencia su trabajo y sentirse valorado por las mismas. Para ello ofrecerán posibilidades de desarrollo, reconocimiento, autonomía en el desarrollo de actividades y tareas retadoras, a efectos que los empleados se sientan importantes dentro de la organización y vean su trabajo como algo enriquecedor. Los factores antes mencionados se relacionan con las necesidades superiores de autorrealización y reconocimiento de la pirámide de necesidades de Maslow.

Continuando con Herzberg, en su libro “Work and the Nature of Man” este plantea su concepción de la vida, y el papel que juega el trabajo en el desarrollo y crecimiento del ser humano. Allí explica que existen varias diferencias entre las personas acerca del trabajo y del valor que da este a sus vidas. Postuló que existían dos tipos de individuos, por un lado el Hombre-Adán, quien sólo desea evitar el dolor y satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, abrigo y seguridad, considerados como factores de higiene en su teoría. Y por otro lado, están los individuos Hombre-Abraham, para los cuales el trabajo es primordial para satisfacer sus necesidades de crecimiento personal, y es por esto que las empresas deben centrarse en ofrecer tanto factores de higiene como factores motivadores que le permitan al empleado satisfacer dichas necesidades de autorrealización y valoración, de crecimiento personal, reconocimiento del desempeño y oportunidades de logro. Esto es importante, insiste, porque los individuos que perciben su trabajo como una fuente no sólo de ingresos económicos, sino también de satisfacción, podrán ser productivos no sólo en la organización particular a la que pertenecen, sino en los distintos ámbitos de su vida familiar y social en general,

impactando esto en su visión subjetiva del entorno en el cual se encuentran inmersos y se desenvuelven.

Estas afirmaciones son relevantes dado que ponen de manifiesto la importancia de las condiciones y medio ambiente organizacionales donde el individuo se desenvuelve, como influyentes, y hasta determinantes, para la visión que los mismos desarrollan respecto de los contextos micro y macro y hasta del mundo en el que coexisten.

No hay muchos antecedentes que vinculen el tratamiento de las personas en las organizaciones y sus expectativas respecto a un futuro optimista del país. Esta variable se incluyó como “una variable de relleno” que pretendía saber sobre el optimismo o el pesimismo general del respondente y se produjo una serendipia que se comenta en este trabajo.

Llegado hasta aquí, cabe aclarar que existe distinta bibliografía que trata sobre las variables en cuestión, pero en este apartado como podrá apreciarse sólo se ha planteado y pasado revista a lo expuesto por algunos autores, para encauzar y definir la cuestión bajo análisis.

IV. Metodología para determinar el Reconocimiento, la Valoración y la Situación futura del país

Para el relevamiento se utilizaron encuestas que incluyen preguntas cerradas con otras de control, lo cual facilita la tarea de operacionalización de conceptos, así como la rápida identificación de indicadores adecuados para el estudio de la cultura organizacional. Asimismo, la encuesta ofrece las ventajas propias del empleo de este tipo de metodologías, tales como la posibilidad de entrevistar a numerosas personas, el ser generalizable al universo bajo muestreos probabilísticos, su carácter claramente descriptivo de una realidad que se asume como estable, entre otras.

La encuesta empleada para el diagnóstico de la cultura organizacional se basó en una conceptualización desarrollada en el año 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, la cual desde entonces fue utilizada en numerosas investigaciones y trabajos para el análisis de la cultura en empresas privadas y organizaciones públicas. La misma comprende preguntas semiestructuradas y abiertas, a partir de los aportes teóricos de Schein (1988), Heert Hofstede (1999) y Daniel Denison

(1991). Además, incorpora un nivel de cultura denominado “tipos culturales”, que incluye a su vez conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin (1994).

La metodología se basa en identificar la cultura de las organizaciones de acuerdo a cinco tipos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la orientación a las personas, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la orientación a los resultados, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos. Ver gráfico adjunto.



La determinación de la cultura organizacional de cada Centro de Investigación, tanto la actual como la futura, se realiza en base al promedio de respuestas de las siguientes variables:

- I. Características del jefe inmediato
- II. Percepción del cambio
- III. Sistema de remuneración

IV. Planificación

V. Disponibilidad de la información

VI. Tratamiento del error

VII. Percepción de los plazos de actuación

VIII. Tipos de tareas que se realizan

IX. Posibilidades de cambio

X. Criterios de éxito

Paralelamente se realizaron encuestas de Clima Organizacional, Confianza Organizacional y Justicia Organizacional.

Se han utilizado para el análisis tres expresiones que conforman ciertos interrogantes de las encuestas realizadas, en la cual utilizando una escala de Likert de cinco posiciones, se les ha solicitado responder a los siguientes interrogantes que son centrales en este trabajo.:

- “En esta organización si un empleado se esfuerza en su trabajo cotidiano será recompensado”,
- “Me siento valorado y reconocido por la organización” y
- “Considero que la situación futura del país será...” (se dieron cinco opciones para las respuestas)

V. Resultados

Se han agrupado 170 organizaciones en los cinco tipos de Culturas anteriormente mencionadas. En primer lugar, se podría afirmar que los resultados de la percepción de los empleados en relación a que son *Recompensados* si se esfuerzan en su labor, no se distribuyen de la misma manera según la Cultura Organizacional. Lo mismo sucede tanto con la noción de sentirse *Valorado por la organización*, como con la idea de una *Mejora en la situación futura del país*. De esta manera, la manifestación respecto de estas tres dimensiones por parte de los respondentes varía de acuerdo a la Cultura Organizacional.

El promedio de la noción de *Recompensa* por el Esfuerzo en la Cultura Anómica es de 2,691, en la Cultura Paternalista es de 2,912, en la Cultura Apática de 2,990, en la Cultura Exigente de 3,095, y en la Cultura Integrativa de 3,402. Esto estaría indicando que aquellos individuos que forman parte de organizaciones con Culturas Integrativas o Exigentes perciben en mayor medida, en comparación a empleados de organizaciones con otros tipos culturales, que su esfuerzo se traduce en *Recompensas* concretas.

Cuadro II: Relación entre Tipos de Cultura Organizacional y percepción de ser Recompensado	
Tipos de Cultura	RESULTADOS
CULTURA INTEGRATIVA	3,402
CULTURA EXIGENTE	3,095
CULTURA APÁTICA	2,990
CULTURA PATERNALISTA	2,912
CULTURA ANÓMICA	2,691

En relación a las otras dos dimensiones, cabe destacar que en las Culturas Integrativas sus miembros se sienten, comparativamente a entes con otros tipos culturales, mayormente *Valorados* por la organización (3.924) y a su vez tienen expectativas más favorables en relación a la *Evolución de las condiciones futuras en el país* (3.913). Algo similar, aunque en menor medida, ocurre en organizaciones con Culturas Exigentes donde los individuos reconocen un alto nivel de *Valoración* (3.563) y tienen *Perspectivas positivas en relación al futuro del país* (3.047). En organizaciones con Culturas Apáticas los individuos se sienten menos *Valorados* en relación a las anteriores (3.257) y a su vez son algo menos *Optimistas respecto al futuro del país* (2.791). La situación en organizaciones con Culturas Paternalistas indica que los empleados perciben comparativamente que el ente al que pertenecen no los *Valora* tanto (3.221) y se presentan también aún menos *Optimistas en el devenir del país* (2.654) que en las Culturas Apáticas. El

extremo lo tenemos en los entes donde se evidencia la existencia de una Cultura Anómica, donde la percepción de los empleados en cuanto a lo que se los *Valora* en la organización (2.979) es la menor que se registra en comparación con las anteriores y donde también existe un mayor pesimismo respecto a las *Condiciones futuras* sociales, económicas, políticas, etc. del país (2.599). Cabe destacar, que todos estos datos se obtuvieron de acuerdo a una escala de Likert de cinco posiciones, en la cual el número 5 reflejaría un total acuerdo con la frase asociada.

Cuadro III: Relación entre Tipos de Cultura Organizacional, Valoración y Expectativas sobre el futuro del país.		
Tipos de Cultura	Valoración	Expectativas sobre el país
CULTURA INTEGRATIVA	3,924	3,913
CULTURA EXIGENTE	3,563	3,047
CULTURA APÁTICA	3,257	2,791
CULTURA PATERNALISTA	3,221	2,654
CULTURA ANÓMICA	2,979	2,599

A partir de lo mencionado, podríamos manifestar que la sensación de sentirse, *Recompensado por el esfuerzo, Valorado y Optimista respecto al futuro del país*, se hace presente principalmente en organizaciones con Cultura Integrativa (donde se trabaja en equipo, hay orientación a resultados y existe un proceso de aprendizaje continuo) seguido por Culturas Exigentes y Apáticas, y en menor medida en organizaciones con Culturas Paternalistas y Anómicas siempre en el mismo orden.

Asimismo podríamos agregar que si bien la muestra, fue casual y no está estratificada, siendo esto una limitación reconocida, los datos sirven de primera aproximación a las Culturas de las Organizaciones. Las 170 organizaciones estudiadas se distribuyen de la siguiente forma: las organizaciones con Cultura Paternalista son 23 (13.53%), las de Cultura Apática son 82 (48.82%), las de Cultura Anómica son 19 (11.18%), las de Cultura Exigente son 27 (15.88%) y las de Cultura Integrativa son 18 (10.59%). Se observa así, que la sensación de sentirse *Recompensado, Valorado y de tener Expectativas favorables respecto al futuro del país*, tiende a ser más frecuente en las organizaciones menos habituales.

Para profundizar el análisis se han analizado la *Recompensa, Valoración y Expectativas en relación al futuro del país*, correlacionándolo con aproximadamente 450 variables y dimensiones de Cultura, Confianza, Clima y Justicia Organizacional.

Los resultados que se exponen a continuación confirman que las correlaciones positivas en la mayoría de los casos, se vinculan a resultados que se corresponden con las características de la Cultura Integrativa.

Si se hiciera un primer ejercicio tentativo, con las limitaciones que tiene la muestra y que ya se expresaron y se tuviera en cuenta el número de organizaciones por el distinto tipo de Cultura y la escala de 1 a 5 se transformará de cero a 10, el promedio de las 3 variables sería el siguiente:

- a) Esfuerzo y reconocimiento: 5.010
- b) Valoración: 5.567
- c) Optimismo en el futuro del país: 4.734

Con estos resultados que tienen más fácil lectura, se podría hipotizar que las tres variables tienen valores medios en las organizaciones, en otras palabras, la vinculación entre el esfuerzo y la recompensa, que se sienta valorado reconocido en la organización y que sea optimista respecto al futuro del país no tienen valores elevados en las organizaciones.

Valores

Se ha seguido la clasificación de Valores de Hofstede (1999). En general, no se presentan correlaciones importantes entre los valores de las personas y las tres variables enunciadas, salvo dos casos que merecen atención.

Por un lado, existe una correlación positiva entre el sentimiento de que lo que se hace en la organización va a dejar una *Huella en el futuro* y la percepción de sentirse *Valorado* (0.277). De la misma manera existe una correlación también positiva y relativamente significativa entre aquella variable (*dejar una huella*) y la noción de la obtención de *Recompensa* a cambio del esfuerzo (0.224). Esto podría estar indicando que los individuos se sienten *Valorados* y a su vez *Recompensados* por la organización si consideran que su esfuerzo marcará un rumbo que podrá ser seguido por otros miembros.

A su vez, no existe una correlación significativa entre la noción de dejar una *Huella* en la organización (mirada de futuro) y las *Expectativas en relación a las condiciones futuras del país*.

Por otro lado, se evidencia también una correlación positiva que corresponde destacar entre la realización de un Trabajo que resulte importante para la comunidad y sentirse *Valorado por la organización* (0.294), lo cual estaría indicando que los individuos se sienten *Valorados* por la organización si la misma les ofrece la posibilidad de realizar una tarea que conlleve estas

características. A su vez, cabe mencionar que este valor no presenta correlaciones de significación con la noción de *Recompensa* y con las *Expectativas relativas al futuro del país*.

Se podría afirmar entonces que el sentimiento de *Recompensa*, *Valoración* y las *Expectativas respecto al futuro del país* no dependen de la mayoría los valores personales de los miembros de las organizaciones, con excepción de los dos valores mencionados: Realizar una actividad que deje una huella y Realizar un trabajo importante para la comunidad, siendo que el primero de ellos impacta positivamente tanto en el sentimiento de *Recompensa* y *Valoración*, y que el segundo lo hace positivamente sólo sobre el de sentirse *Valorado por la organización*.

Se evidencia a su vez, que ninguno de estos valores tiene un impacto significativo sobre las *Expectativas optimistas de los individuos en relación a las condiciones futuras del país*.

Valores Agrupados

Si se agrupan esos mismos valores en cuatro categorías: Básicos, Sociales, de Reconocimiento y Autorrealización, sólo se presenta una correlación positiva de relativa significación entre esta última categoría y sentirse *Valorado por la organización* (0.223).

Esta cuestión puede explicarse en el hecho de que tanto los valores “Dejar una huella” y “Realizar un trabajo importante para la comunidad” se encuentran agrupados en esta categoría. Tal situación, estaría indicando que la posibilidad de sentirse autorrealizado por parte de los miembros de una organización, dependen en buena medida de realizar un Trabajo importante para los semejantes y que Deje una huella, es decir, que fije un rumbo a ser transitado por otros individuos en el futuro.

Por otra parte, no hay correlaciones de significación entre el valor agrupado Autorrealización con las variables *Recompensa* y *Expectativas* en torno al país.

Distancia jerárquica

Distancia Jerárquica es la distancia que percibe que está el subordinado de su Jefe. Por ejemplo: una Alta Distancia Jerárquica implica una gran diferencia entre el Jefe y el Subordinado (Hofstede, 1999).

Esta característica está compuesta por un algoritmo de tres dimensiones: Temor, Características del Jefe Actual y Características del Jefe Deseado en el futuro.⁵

Hay una correlación negativa con el Temor existente dentro de la organización y las tres variables bajo análisis: *Recompensa* (-0.339), *Valoración* (-0.577) y *Expectativas respecto a la situación futura del país* (-0.265).

Se podría afirmar entonces que a mayor Temor, menos *Valorados* y *Recompensados* se sienten los miembros de una organización y más *Pesimistas son sobre el devenir del país*.

También se comprueba que hay una correlación negativa entre el sentirse *Valorado por la organización* y el estilo autoritario de los jefes (-0,396) y consecuentemente hay una correlación positiva con Jefes Participativos (0,396). De esta manera, para sentirse *Valorados* los miembros de una organización requerirían de Jefes Participativos. A su vez, el estilo de los jefes no parecería influir en la percepción de los miembros de la organización referida a que si se esfuerzan serán *Recompensados* o en sus *Apreciaciones respecto al futuro del país*.

Por otra parte, hay una correlación negativa entre *Valoración* y Distancia Jerárquica Total de -0.417, siendo las correlaciones entre esta última y las variables *Recompensa* y *Expectativas respecto al futuro del país*, de muy poca significación.

Todo esto nos lleva a la idea de que si hay Jefes Autoritarios, Temor, y una alta Distancia Jerárquica, es muy poco probable que los individuos se sientan *Valorados* en la entidad a la que pertenecen.

Orientación a lo individual y orientación a lo organizacional

Esta clasificación es otro emergente del ordenamiento de Hofstede (1999). En el primer caso una persona privilegiaría lo individual mientras que en el segundo lo haría con lo organizacional. En este

⁵ En otro trabajo se planteó la posibilidad de generar una alternativa complementaria a este concepto. se mantendría el concepto de Hofstede (1999) de Distancia Jerárquica, denominándola, Distancia Jerárquica Ascendente y agregando otra dimensión que sería la que siente o percibe el superior en relación al subordinado, que denominaríamos Distancia Jerárquica Descendente, que tiene distintas denominaciones en la Filosofía, Sociología, Ciencia Política, etc. pero que no es habitual en los estudios organizacionales. Como el trabajo de campo ya estaba avanzado fue imposible su incorporación al estudio y además no se contaba con un esquema de medición empíricamente verificado (GÓNGORA, 2008)

caso tampoco se presentan relaciones de correlación significativas con las variables y dimensiones de este apartado.

Tolerancia a la incertidumbre

Este término lo utiliza Hofstede (1999) para referirse a la Tolerancia que tienen las personas a moverse en situaciones no estructuradas ni formalizadas que llevarían a la existencia de incertidumbre.

En este apartado podemos encontrar tres índices diferentes conteniendo distintas variables, dentro de los cuales las más significativas son:

- **Tolerancia a la Incertidumbre Índice 1**

-Estrés: En este caso encontramos una correlación negativa con las variables bajo análisis: *Valoración* (-0.354), *Recompensa* (-0.224) y *Expectativas favorables respecto al futuro del país* (-0.226). Todo lo cual estaría indicando que a mayor Estrés en el medio ambiente organizacional, menos *Valorados* y *Recompensados* se sienten los individuos y menos *Optimistas se muestran respecto a las condiciones futuras del país*.

-Orientación a la Norma: En este caso puede evidenciarse una correlación fuertemente positiva con la *Valoración que perciben* los miembros de una organización (0.314) y con las *Expectativas respecto al futuro del país* (0.425), lo que podría indicar que cuanto más normados se encuentran los comportamientos aceptables en la organización –y por lo tanto, más programadas están las relaciones organizacionales, disminuyendo la incertidumbre- más *Valorados* se sienten los miembros de las mismas y más *Optimistas son en cuanto al devenir de los acontecimientos futuros en el país*.

Otra interpretación podría estar dada por el hecho de que si un individuo se apega a las normas organizacionales, más *Valorado* pueda sentirse por esta, dada su obediencia y a su vez, más favorablemente puede percibir *la situación futura del país*.

Por otra parte, el valor de la correlación entre Orientación a la norma y *Recompensa* es despreciable.

-Preferencia de permanencia en la organización: La correlaciones entre ésta y la *Recompensa* recibida carecen de significación, al igual que con las *Expectativas en relación al país*. Sin embargo, existe una correlación fuertemente positiva con la *Valoración* (0.376), lo que podría estar indicando que cuanto

más *Valorado* se siente el individuo más posibilidades hay de que el mismo desee quedarse en la entidad donde desempeña sus labores.

-Total de Tolerancia a la Incertidumbre: Aquí la correlación con la *Recompensa* y las *Expectativas respecto al futuro del país* no es significativa. Sin embargo, encontramos una correlación positiva (0.297) con la *Valoración* percibida. Esto podría estar indicando o bien que el individuo que se siente *Valorado* en una organización es más tolerante a las situaciones de incertidumbre internas o externas, o bien que aquellas organizaciones que trabajan activamente para enfrentar los cambios y tolerar la incertidumbre que estos generan, propician que sus empleados se sientan más *Valorados* por ellas.

Cuadro IV: Relación entre Tolerancia a la Incertidumbre Índice 1 y Valoración, Recompensa y Expectativas sobre el futuro del país.			
Variables	Valoración	Recompensa	Expectativas sobre el país
Estrés	-0,354	-0,224	-0,226
Orientación a la Norma	0,314	No Relevante	0,425
Permanencia en la Org.	0,376	No Relevante	No Relevante
Total de Tolerancia a la Incertidumbre	0,297	No Relevante	No Relevante

- **Tolerancia a la Incertidumbre Índice 2**

En este caso las variables significativas son Orientación a la norma y Preferencia de permanencia en la organización, repitiéndose las correlaciones arriba descritas para estas variables -y por lo tanto las conclusiones para cada uno de ellas- en el cruce con *Valoración*, *Recompensa* y *Expectativas respecto situación del país*.

Sin embargo cabe destacar una variable significativa que difiere del análisis anterior:

-Total de Tolerancia a la Incertidumbre: En este caso la correlación con *Valoración* es de 0.357 y con las *Expectativas respecto al futuro del país* es de 0.364.

Esto nos lleva a pensar en relación a la primera variable que, o bien el individuo que se siente *Valorado* en una organización es más tolerante a las situaciones de incertidumbre internas o externas, o bien que aquellas organizaciones que trabajan activamente para enfrentar los cambios y tolerar la incertidumbre que estos generan, propician que sus empleados se sientan más *Valorados* por ellas.

En relación a la segunda variable también podríamos tener dos interpretaciones: Por un lado, estos resultados podrían estar indicando que si el individuo tiene *Expectativas optimistas respecto al futuro del país*, es más tolerante a la incertidumbre organizacional. Por el otro, podría significar que si el individuo forma parte de una organización que trabaja para enfrentar los cambios, y por lo tanto es Tolerante a la incertidumbre, esto podría generar que el mismo se sienta más *Optimista también en relación a las condiciones futuras del país*.

Cuadro V: Relación entre Tolerancia a la Incertidumbre Índice 2 y Valoración, Recompensa y Expectativas sobre el futuro del país.			
Variables	Valoración	Recompensa	Expectativas sobre el país
Orientación a la Norma	0,314	No Relevante	0,425
Permanencia en la Org.	0,376	No Relevante	No Relevante
Total de Tolerancia a la Incertidumbre	0,357	No Relevante	0.364

- **Tolerancia a la Incertidumbre Índice 3**

En este índice se repiten las variables significativas de Estrés, Orientación a la norma y Preferencia de permanencia en la organización, repitiéndose a su vez los valores de las correlaciones de las mismas al cruzarse con las dimensiones *Valoración, Recompensa y Expectativas respecto al país*. Por lo tanto las mismas conclusiones antes esbozadas, aplican para este caso. La diferencia está dada por la siguiente variable:

-Total de Tolerancia a la Incertidumbre Integrado: En este caso tenemos que la correlación con *Valoración* es positiva en 0.276 y con *Expectativas respecto al futuro del país* es 0.314, por lo cual se repiten también las conclusiones más arriba expuestas.

Cuadro VI: Relación entre Tolerancia a la Incertidumbre Índice 3 y Valoración, Recompensa y Expectativas sobre el futuro del país.			
Variables	Valoración	Recompensa	Expectativas sobre el país
Estrés	-0,354	-0,224	-0,226
Orientación a la Norma	0,314	No Relevante	0,425
Permanencia en la Org.	0,376	No Relevante	No Relevante
Total de Tolerancia a la Incertidumbre Integrado	0,276	No Relevante	0,314

Cultura actual y futura

Hay una alta correlación entre *Valoración* y la Cultura Integrativa actual (0,539). En la Cultura Exigente la correlación es algo más baja (0,323). En los otros tres tipos de cultura la correlación es negativa, en la Paternalista (-0,230), en la Apática (-0,325) y en la Anómica (-0,478).

La cultura futura deseada solo presenta una correlación de significación, la cual se manifiesta en el tipo Exigente (-0.339). Esto estaría indicando una relación negativa entre *Valoración* y este Tipo de cultura futura deseada.

Por otro lado, existe una alta correlación entre el sentirse *Recompensado* por parte del individuo y la Cultura Integrativa actual (0.457). En la Cultura Exigente la correlación es bastante más baja (0,274). En los otros tres Tipos de Cultura la correlación es negativa, en la Paternalista (-0,209), en la Apática (-0,263) y en la Anómica (-0,406).

La Cultura Futura deseada no presenta correlaciones de significación para este caso.

Cabe decir también, que se evidencia una alta correlación entre las *Expectativas de los individuos en relación al futuro del país* y la Cultura Integrativa actual (0.494). En la Cultura Exigente la correlación es más baja (0,314). En los otros tres tipos de cultura la correlación es negativa, en la Anómica (-0,316), en la Apática (-0.331) y en la Paternalista (-0.366).

La Cultura Futura deseada tampoco presenta correlaciones de significación para este caso.

Cuadro VII: Relación entre Cultura Actual, Valoración, Recompensa y Expectativas sobre el futuro del país.			
Tipos de Cultura	Valoración	Recompensa	Expectativas sobre el país
CULTURA INTEGRATIVA	0,539	0,457	0,494
CULTURA EXIGENTE	0,323	0,274	0,314
CULTURA PATERNALISTA	-0,230	-0,209	-0,366
CULTURA APÁTICA	-0,325	-0,263	-0,331
CULTURA ANÓMICA	-0,478	-0,406	-0,316

En función de lo anterior, podría señalarse que salvo en organizaciones con Culturas Integrativas y las Exigentes en menor grado, el análisis de correlación indicaría que es difícil que el individuo se sienta Valorado y Recompensado por la organización, y a la vez Optimista respecto al futuro del país. Se recuerda, a su vez, que las Culturas Integrativas y Exigentes no son las más abundantes.

Se reitera la hipótesis según la cual no es factible lograr que el individuo se sienta *Valorado*, *Recompensado* y *Optimista respecto al futuro del país* en todo tipo de organizaciones, ya que como se evidencia en el análisis realizado estas cuestiones se vinculan indudablemente con la Cultura Organizacional.

Orientación de la Cultura y Cambio

En general existiría una adecuada *Valoración* (0.548), sentimiento de *Recompensa* por las labores (0.464) y *Optimismo en relación al futuro del país* (0.512) en aquellas organizaciones con una Alta Orientación a los Resultados (podríamos mencionar aquí a aquellas de Cultura integrativa) y una Alta Orientación a las Personas -como del tipo Paternalista- (0.492, 0.404 y 0.344 respectivamente), según el esquema de Blake y Mouton (1984).

Confianza

En general, las organizaciones que poseen individuos que se sienten *Valorados* por las mismas tienen una alta a muy alta correlación con la percepción de Confianza en todas sus dimensiones:

1. Confianza en las personas de adentro y fuera de la organización: 0,315
2. Confianza en las personas que trabajan en la organización: 0,569
3. Confianza en las personas que tienen personal a cargo en la organización: 0,730
4. Confianza en las personas que no tienen personal a cargo en la organización: 0,299
5. Confianza en los clientes de la organización: 0,361

El Promedio de Confianza que es emergente de los cinco tipos de Confianza mencionados la correlación es de 0.584.

Si se tiene en cuenta la Confianza Externa, que es el promedio de las dimensiones 1 y 5, la correlación es de 0,393 mientras que la Confianza Interna, que es el promedio de las dimensiones 2, 3 y 4, la correlación positiva es de 0,631.

La denominada Relación de Confianza I/E (GONGORA N. REIJA L. y LARRIVEY F. 2013) no muestra correlación.

Por otra parte, cabe mencionar también que las organizaciones que poseen individuos que sienten que su esfuerzo en ellas será reconocido y *Recompensado*, tienen también una alta correlación con la percepción de Confianza en todas sus dimensiones:

1. Confianza en las personas de adentro y fuera de la organización: 0,305
2. Confianza en las personas que trabajan en la organización: 0,417
3. Confianza en las personas que tienen personal a cargo en la organización: 0,534
4. Confianza en las personas que no tienen personal a cargo en la organización: 0,240
5. Confianza en los clientes de la organización: 0,218

El Promedio de Confianza que es emergente de los cinco tipos de Confianza mencionados la correlación es de 0.441.

Si se tiene en cuenta la Confianza Externa, que es el promedio de las dimensiones 1 y 5, la correlación es de 0,312 mientras que la Confianza Interna, que es el promedio de las dimensiones 2, 3 y 4, la correlación positiva es de 0,468.

La denominada Relación de Confianza I/E (GONGORA N. REIJA L. y LARRIVEY F. 2013) tampoco muestra correlación.

De esta manera, podría mencionarse que la confianza en todas sus dimensiones es determinante para que los miembros de la organización puedan sentir no solo que son *Valorados*, sino también que serán *Recompensados* si se esfuerzan en su trabajo cotidiano.

Finalmente, las organizaciones que poseen individuos que sienten que las *Condiciones futuras del país serán favorables* tienen una alta correlación con la Confianza de los mismos en la mayoría de las personas que tienen personal a cargo (0.394), no siendo significativas las correlaciones con el Promedio de Confianza, la Confianza Externa, la interna y la denominada Relación de Confianza I/E (GONGORA N. REIJA L. y LARRIVEY F. 2013).

En este punto vale resaltar que no se confirma la hipótesis de que las personas que son optimistas respecto al futuro del país, tienden a presentar valores altos en relación a su confianza con la mayoría de las personas.

Otras cuestiones relevantes

Podemos mencionar en este apartado que la Competencia Interna entre los empleados se correlaciona negativamente con el sentimiento de *Valoración* de los miembros de la organización (-0.325) y con las *Expectativas de estos respecto a las condiciones futuras del país* (-0.344). Sin embargo no posee correlaciones de significación con la noción de *Recompensa*.

A su vez, se evidencia una correlación fuertemente positiva entre la noción de sentirse *Valorado* y *Recompensado* (0.664), lo que podría estar indicando la importancia de las *Recompensas* organizacionales para que el individuo sienta que la organización lo *Valora*.

Por otra parte, la correlación positiva entre *Recompensa* y *Expectativas sobre las condiciones futuras del país* (0.376) nos podría estar indicando que cuando existe una correspondencia entre esfuerzo y premio, más *Optimistas son los individuos de la organización en lo relativo al futuro del país*.

Cultura según Hofstede

Si se tienen en cuenta la diferenciación de cultura de Hofstede (1999), podemos mencionar que en la variable *Valoración* tendría correlaciones positivas con:

- Cultura orientada a los resultados: 0,324

- Cultura orientada a las personas: 0,781
- Culturas abiertas: 0,427
- Culturas con control estricto: 0.370.

Las correlaciones negativas serían:

- Cultura orientada a procesos: -0,437
- Culturas orientadas al trabajo: -0,575
- Culturas cerradas: -0,433
- Culturas con control laxo: -0.462

A su vez, en la noción de *Recompensa* de acuerdo al esfuerzo se tendría correlaciones positivas con:

- Cultura orientada a los resultados: 0,278
- Cultura orientada a las personas: 0,574
- Culturas abiertas: 0,359.
- Culturas pragmáticas: 0,310

Las correlaciones negativas serían:

- Cultura orientada a procesos: -0,337
- Culturas orientadas al trabajo: -0,423
- Culturas con control laxo: -0.303

En relación a las *Expectativas respecto al futuro del país* las correlaciones positivas relevantes son:

- Cultura orientada a las personas: 0,450
- Culturas abiertas: 0,320
- Culturas con control estricto: 0,489.
- Culturas pragmáticas: 0,370

Las correlaciones negativas serían:

- Cultura orientada a procesos: -0,348
- Culturas cerradas: -0,323
- Culturas con control laxo: -0,317

- **Variables organizacionales vinculadas con otras cuestiones organizacionales.**

1. **Planificación:** De acuerdo a las correlaciones que se exponen se requeriría la existencia de Planificación para que los individuos se sientan *Valorados*:

- Se siguen las directivas de las máximas autoridades (-0.420)
- Se resuelven los problemas a medida que se van presentando (-0.363)
- Se participa en grupos para planificar el futuro (0.389).

Es decir, se requiere Planificación organizacional para que los miembros de la misma se sientan *Valorados*, y a su vez, como en los casos que veremos a continuación –y aún con más fuerza- es significativo que esta Planificación sea participativa y no arbitraria (es decir, que permita la participación de los empleados para sentirse *Valorados*, y no descender unilateralmente de las máximas autoridades).

A las mismas conclusiones podemos arribar observando las correlaciones en relación al sentimiento de *Recompensa*:

- Se resuelven los problemas a medida que se van presentando (-0.379)
- Se participa en grupos para planificar el futuro (0.304).

Esto parecería indicar la importancia de reducir la improvisación para enfrentar las circunstancias futuras, a efecto de que los miembros de la organización sientan que tendrán la posibilidad de ser *Recompensados* si se esfuerzan.

En relación a las *Expectativas de los individuos respecto al futuro del país* tenemos como correlaciones de importancia:

- Se resuelven los problemas a medida que se van presentando (-0.446).
- Se participa en grupos para planificar el futuro (0.416).

Lo que indicaría que la existencia de una buena Planificación organizacional podría impactar en el *Optimismo de los individuos en relación al futuro del contexto macro*.

2. **Información:** Para que los individuos de una organización se sientan *Valorados*, *Recompensados en relación a su esfuerzo* y *Optimistas en relación al futuro del país*, la Información debe ser transparente, estar disponible, ser de todo tipo y circular libremente (0.418, 0.338 y 0.388, respectivamente).

3. **Tratamiento del error:** en lo que respecta al tratamiento del ERROR en las organizaciones, se observa que si este ocurre y es visto como un antecedente que sirva de experiencia a futuro, genera que los empleados sientan que serán recompensados por su esfuerzo (0,434) y valorado y reconocido

por la organización (0,459). Asimismo, esto induce que los mismos se sientan con mayores expectativas respecto a la situación futura del país (0,332).

Por el contrario, en cuyo caso se utilice el error para quitarse de encima a quien lo cometa, genera que la valorización y reconocimiento dejen de percibirse (-0,340).

4. Horizonte temporal: En lo que respecta a los plazos de trabajo dentro de las organizaciones, se observa que cuando se trata de FUTURO CERCANO, con objetivos claros para el año inmediato, los miembros de las mismas sienten que serán mayormente recompensados ante su esfuerzo (0,335) como así también valorados y reconocidos (0,343). Es decir, que cuando se trata de un futuro cercano, los miembros de una organización se sienten más reconocidos, en diversos aspectos. Debe aclararse que en mayoría de las organizaciones argentinas no hay una mirada de largo plazo de allí que las mayores correlaciones estén con el Futuro Cercano. (GÓNGORA, ZAIDMAN Y ALCONADA, 2019)

5. Rutina y creatividad: se observa que cuando el tipo de tareas que se llevan adelante en las organizaciones son CREATIVAS e INNOVADORAS, los empleados se sienten recompensados por su trabajo (0,330), valorados y reconocidos (0,463), implicando esto una mayor satisfacción respecto al futuro del país (0,432). Los mismo ocurre con las tareas DESAFIANTES y COMPETITIVAS, que incrementan el sentimiento de recompensa ante el esfuerzo y valoración (0,319 y 0,379, respectivamente). Por el contrario, disminuyen estos sentimientos, cuando se llevan adelante tareas RUTINARIAS (-0,339; -0,404 y -0,212, respectivamente).

6. Criterios de éxito: de los resultados obtenidos se deduce que para obtener el ÉXITO en una organización, cuando se trabaja con una mentalidad abierta y en un ambiente de aprendizaje continuo, los empleados perciben que serán más valorados (0,426), sintiendo a su vez mayor confianza respecto a la situación futura del país (0,433).

Por otro lado, cuando se advierte un comportamiento honesto, se percibe aún más el sentimiento de recompensa (0,307) y valoración (0,338). Por el contrario, cuando se percibe agresividad en las políticas implementadas, ese sentimiento de recompensa y valoración, disminuye (-0,305 y -0,482 respectivamente).

7. Innovación: cuando en una organización “hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente”, los empleados de la misma se sienten más recompensados antes su esfuerzo (0,317), valorados y reconocidos por su labor (0,509) y al mismo tiempo, con una mayor expectativa respecto al futuro del país (0,379). Es decir, que cuando se ve la posibilidad de innovar y trabajar conjuntamente, se incrementa la confianza tanto en lo personal como a nivel social.

8. Estrés de los miembros de la organización: se observa una correlación negativa entre el sentimiento de valoración y el ESTRÉS sufrido dentro de una organización (-0,322); sin embargo, no se presentan correlaciones significativas en lo que respecta al reconocimiento ni a la situación futura

del país.

9. **Permanencia:** cuando los empleados se sienten a gusto dentro de la organización y valorados por su trabajo, tienen mayores perspectivas de PERMANECER en ella hasta el momento en que corresponda jubilarse (0,339). Para el caso de la relación entre la percepción de recompensa, las expectativas futuras del país y la PERMANENCIA, esta es muy baja y no permite hacer afirmaciones.

10. **Cumplimiento de las normas:** Se interrogó a las respondientes de la encuesta sobre si “Las reglas de la empresa u organización no deben romperse, aún cuando se crea que dichas reglas son malas o inadecuadas” y se presentó una correlación significativa en relación al sentimiento sobre el futuro del país (0,475). Sin embargo, no se observan resultados relevantes para los sentimientos de recompensa y valoración, por parte de los empleados.

11. **Tamaño:** No hay correlación significativa entre la preferencia por el TAMAÑO de la organización y las variables analizadas en el presente trabajo.

12. **Temor:** Se puede afirmar que en aquellas organizaciones donde no se percibe la existencia de TEMOR, los miembros tienden a sentirse recompensados por su esfuerzo (0,331) y en mayor medida, valorados (0,504). Lo contrario se observa cuando se trabaja bajo temor, se sienten menos recompensados ante el esfuerzo (-0,331) y menos valorados (-0,305). Este variable no tiene connotación significativa en las expectativas sobre el futuro del país.

13. **Clima organizacional:** Se descompone el CLIMA en ocho grandes componentes, para poder analizar los distintos aspectos del mismo y el modo en que interacciona con las variables objeto de estudio. Estos componentes son:

- El grado de *satisfacción* general en el trabajo en esa organización.
- *Estructura de la organización:* comprende la existencia o no de reglamentos, normas internas y exigencias impuestas por la organización formal, el estilo de autoridad, el ambiente físico, etc.
- *Comunicaciones:* refiere a la forma y los estilos comunicacionales preferidos dentro de la organización.
- *Recompensas:* incluye tanto el sistema de remuneraciones monetarias como otro tipo de recompensas que la organización ofrece a sus miembros, tales como la promoción y los ascensos, la posibilidad de “hacer carrera”, la capacitación, etc. Se indaga sobre la relación existente entre tarea y remuneración.

- *Relaciones Humanas*: comprende el grado en que se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad hacia el interior del grupo u organización, o bien dificultades/conflictos derivados de rivalidades y competencia personal o grupal.
- *Autonomía /responsabilidad*: relativo al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus cargos, asumiendo riesgos y tomando decisiones.
- *Organización y valores*: comprende el sistema de valores que la organización sustenta y guían su acción para con sus empleados y clientes/usuarios.
- *El jefe*: incluye la percepción del estilo de liderazgo de los jefes inmediatos por parte de los empleados, al grado en que los jefes evalúan y reconocen el trabajo de sus empleados y realizan devoluciones sobre los trabajos realizados.

Hay una alta correlación positiva entre la variable “En esta organización, si un empleado se esfuerza en su trabajo cotidiano será recompensado” y el buen CLIMA de la organización (0,626); al mismo tiempo que ocurre lo mismo con la variable “Me siento valorado y reconocido por la organización” (0,838). Se evidencia que un clima de distensión y armonía promueve la satisfacción de los empleados de una organización. Esto también se corresponde con una mayor expectativa sobre el futuro del país (0,333). Sí remarca la importancia de esta variable ya que las correlaciones positivas son de las más altas obtenidas en todo el trabajo.

Si se descompone el CLIMA en ocho grandes componentes habría correlaciones positivas entre la posibilidad de ser recompensado ante el esfuerzo y cada uno de ellos individualmente considerados. Los resultados serían los siguientes:

Cuadro VIII: Variables componentes del clima	Correlación
Satisfacción en general	0,554
Estructura	0,544
Comunicación	0,559
Recompensas	0,624
Relaciones Humanas	0,458
Autonomía	0,420
Organización y valores	0,534
Características de el jefe en general	0,418

Las relaciones más significativas son con las Recompensas, la Comunicación y la Satisfacción.

Si se analizan individualmente los 63 factores que componen el CLIMA de la organización con la Recompensa ante el esfuerzo, se destacan los principales aspectos vinculados a la actuación del jefe:

Cuadro IX: Relación entre el Jefe y la Recompensa	
Mi Jefe	RESULTADOS
Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño	0,419
Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	0,419
Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	0,401
Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores	0,389
Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	0,387
Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	0,386

Puede resumirse que el Jefe tiene una influencia muy significativa sobre las variables actitudinales de los miembros de la organización, que se analizan en el presente trabajo, dado que ante un buen líder, los miembros se sienten más motivados, considerando que es más probable que resulten ser

recompensados si se esfuerzan en su trabajo. Se destaca aquí que el hecho de que el Jefe escuche a sus empleados, al mismo tiempo que los ayude y guíe, favorece el desempeño de los mismos, y esto último beneficia e incrementa las posibilidades de recibir tales recompensas.

Adicionalmente se puede señalar que hay varios factores del CLIMA ORGANIZACIONAL que tienen gran influencia sobre lo que perciben los empleados respecto a la obtención de recompensa; se destacan aquí los principales:

Cuadro X: Relación entre componentes del Clima y las Recompensas	
Otros componentes del Clima	RESULTADOS
Me siento valorado y reconocido por la organización	0,664
En esta organización las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo	0,571
En general la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo	0,563
En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño	0,557
En esta organización las actividades están bien definidas	0,553
En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	0,545
Con la tarea que realizo en la organización me siento útil y motivado	0,533
Con las posibilidades de desarrollo estoy satisfecho	0,524
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo (Integración)	0,511
En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy satisfecho	0,509
En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	0,505
Existen canales de expresión de las necesidades del personal	0,502
Con las oportunidades de capacitación que tuve hasta ahora estoy satisfecho	0,500
En la organización el comportamiento frente a los usuarios / clientes /ciudadanos es guiado por la ética	0,497
Con la tarea que realizo estoy satisfecho	0,493
En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	0,491

Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	0,481
Tengo una percepción clara de los puestos a los que debo ir ascendiendo en el futuro para hacer carrera en esta organización	0,475
Recomendaría a un amigo entrar a trabajar en esta organización	0,470
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	0,463
La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	0,455
Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización	0,428
La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	0,412

A su vez puede señalarse que hay una correlación negativa significativa con los siguientes aspectos:

Cuadro XI: Relación entre componentes del Clima y Recompensa	
Otros componentes	RESULTADOS
Uno de los problemas con que me encuentro en esta organización es la falta de iniciativa de la gente	-0,378
Muchas personas que conozco aquí quisieran irse de la organización	-0,358
Existe desconfianza entre empelados y superiores	-0,337
Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	-0,334
En mi trabajo diario realizo muchos pasos/tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final	-0,313

Si nuevamente se descompone el CLIMA en ocho grandes componentes y se lo analiza respecto al sentimiento de Valoración y Reconocimiento, se observa en este caso también que habría correlaciones positivas con cada uno de ellos individualmente considerados. Los resultados serían los siguientes:

Cuadro XII: Variables componentes del clima	Correlación
Satisfacción en general	0,801
Estructura	0,674
Comunicación	0,789
Recompensas	0,796
Relaciones Humanas	0,599
Autonomía	0,512
Organización y valores	0,766
Características de el jefe en general	0,671

Las relaciones más relevantes se dan con la Satisfacción, las Recompensas y la Comunicación, lo que se traduce en un mayor sentimiento de valoración y reconocimiento por parte de los miembros de la organización. Un mejor clima, es propicio para la satisfacción de los empleados. Estos tres componentes del clima son condicionantes para que los empleados se sientan más a gusto dentro de la organización, tanto en cuanto a la recompensa como a la valoración.

Si consideramos la Valoración y el Reconocimiento de los miembros de una organización, con los factores del CLIMA que influyen en la misma, podemos realizar un análisis similar al anterior y observamos respecto a la relación con el Jefe:

Cuadro XIII: Relación entre el Jefe y la Valoración	
Mi Jefe	RESULTADOS
Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	0,657
Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	0,650
Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	0,635
Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores	0,629
Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores	0,600
En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho	0,600
Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente	0,581

Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: me permite tomar decisiones en mi trabajo diario)	0,578
Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	0,573
Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño	0,556
Mi jefe inmediato consigue resultados para la organización (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.)	0,525
Recibo directivas claras y precisas de mi jefe inmediato sobre lo que se espera de mí	0,500
Mi jefe inmediato tiene claro el rumbo de los servicios / productos que ofrece la organización	0,429

Nuevamente, se concluye que el jefe Inmediato tiene una influencia directa sobre el sentimiento de Valoración por parte de los miembros de una organización; mientras más se involucre con los mismos y mayor libertad para trabajar les otorgue, generará mayor satisfacción a los mismos. Cabe destacar que las correlaciones obtenidas son muy significativas, lo que indica la importancia del Jefe Inmediato en el comportamiento de los empleados, para que estos se sientan valorados y reconocidos.

Respecto a los demás factores del CLIMA ORGANIZACIONAL, se pueden observar las siguientes correlaciones significativas:

Cuadro XIV: Relación entre componentes del Clima y Valoración	
Otros componentes del clima	RESULTADOS
Con las posibilidades de desarrollo estoy satisfecho	0,807
Con la tarea que realizo en la organización me siento útil y motivado	0,801
En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	0,775
Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	0,742
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo. (Integración)	0,733
En esta organización las actividades están bien definidas	0,732
La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	0,731

Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	0,722
En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy: satisfecho	0,722
Recomendaría a un amigo entrar a trabajar en esta organización	0,721
Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización	0,705
Existen canales de expresión de las necesidades del personal	0,703
En esta organización las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo	0,700
Con la comunicación que tengo con mis pares y superiores estoy satisfecho	0,694
En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño:	0,686
Tengo una percepción clara de los puestos a los que debo ir ascendiendo en el futuro para hacer carrera en esta organización	0,682
Con la tarea que realizo estoy satisfecho	0,671
En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	0,670
En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	0,668
En general la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo:	0,668
En la organización el comportamiento frente a los usuarios / clientes /ciudadanos es guiado por la ética	0,656
Con las oportunidades de capacitación que tuve hasta ahora estoy satisfecho	0,612
En la organización hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de desarrollo	0,597
La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	0,581
Tengo acceso a la información que necesito para trabajar	0,557
Poseo autonomía para decidir cómo organizar mi trabajo	0,539
Los usuarios/ clientes /ciudadanos tienen una buena opinión de los servicios / productos de la organización	0,520
En mi área trabajamos en equipo y nos ayudamos para sacar adelante el trabajo	0,465
La comunicación que tengo con mis pares es adecuada para el desarrollo del trabajo	0,462
Comparando con organizaciones similares, esta organización me ofrece una mayor estabilidad laboral	0,441

Conozco cómo contribuye mi tarea al fin de la organización:	0,435
Trabajar en esta organización me prestigia en el mercado laboral	0,411
Dispongo de los medios y del espacio físico para realizar un trabajo de buena calidad	0,408
Conozco claramente los objetivos de mi trabajo y las actividades que son de mi responsabilidad	0,407
Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada	0,345

Por otro lado, se observa una correlación negativa con los siguientes factores:

Cuadro XV: Relación entre componentes del Clima y Valoración	
Otros componentes del clima	RESULTADOS
Muchas personas que conozco aquí quisieran irse de la organización	-0,447
A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo	-0,422
Uno de los problemas con que me encuentro en esta organización es la falta de iniciativa de la gente	-0,415
Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	-0,398
Existe desconfianza entre empleados y superiores	-0,393
En mi organización existe temor a expresar desacuerdos con los jefes	-0,330
En mi trabajo diario realizo muchos pasos/ tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final	-0,324

Es dable destacar la relevancia que representa el clima organizacional sobre el comportamiento de los empleados, teniendo en cuenta que puede ser uno de los factores más importantes e influyentes en su percepción, tanto de conseguir ser recompensados ante su esfuerzo, como de ser valorados y reconocidos en la organización. El tipo de tareas, la comunicación, la satisfacción y la existencia de recompensas (de todo tipo), son elementos clave a considerar, para lograr que los empleados se sientan

de tal modo. Asimismo, lo trascendental que resulta la relación con el Jefe Inmediato, la esencia de éste resultará determinante.

A partir del análisis anteriormente plasmado, interesa ver si existe relación con la expectativa que los miembros de una organización tengan sobre el futuro del país, respecto a si el Clima las incrementa, vinculándose también con una mayor satisfacción de estos, traducida en recompensas y valoración. En primer lugar, se destaca que de los componentes del Clima, serán la Comunicación y Organización y Valores aquellos que promuevan estas expectativas (0,414 y 0,397 respectivamente). Por otro lado, en cuanto a la relación y su influencia con el Jefe Inmediato, no se encuentran resultados muy significativos que permitan abordar afirmaciones concluyentes, salvo la posibilidad de abordar caminos alternativos para resolver las cosas (0,304) y la promoción del trabajo en equipo (0,333). Finalmente, se destacan algunos componentes del Clima que generan que los empleados tengan mayor confianza sobre el futuro del país:

Cuadro XVI: Relación entre componentes del Clima y Situación del País	
Otros componentes del clima	RESULTADOS
En esta organización las actividades están bien definidas	0,465
Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	0,458
En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	0,438
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	0,432
En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	0,424
Me siento valorado y reconocido por la organización	0,417
En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	0,409
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo. (Integración)	0,404
Los usuarios/ clientes /ciudadanos tienen una buena opinión de los servicios / productos de la organización	0,377

Existen canales de expresión de las necesidades del personal	0,376
La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	0,351
En esta organización las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo	0,342
Con las posibilidades de desarrollo estoy satisfecho	0,320
En la organización el comportamiento frente a los usuarios / clientes /ciudadanos es guiado por la ética	0,320
En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño	0,320
La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	0,306
Recomendaría a un amigo entrar a trabajar en esta organización	0,303

Se observa de esto último, que la comunicación y la definición clara de actividades sigue siendo el principal denominador común entre las variables analizadas en este trabajo. Por otro lado, se puede afirmar que el Clima organizacional puede ser determinante respecto a la opinión que los miembros que conformen una organización, tengan respecto a la situación futura del país; es decir, cuando conviven en un mejor clima, tienen mejores expectativas futuras.

Sin embargo, la relación con el Jefe no muestra correlaciones significativas.

14. Individualismo-Colectivismo: estas dimensiones que destaca Hofstede no muestran correlación significativa con ninguna de las variables analizadas en el presente trabajo.

15. Justicia Organizacional: comenzamos por considerar las distintas dimensiones de la JUSTICIA ORGANIZACIONAL determinadas por REGO, para observar luego la relación de éstas con las variables analizadas en el presente trabajo:

- **Justicia de tareas:** percepción de justicia en la distribución de las diversas tareas, percepción de utilidad de las tareas;

- **Justicia de recompensas:** percepción de justicia en la distribución de recompensas en función del trabajo asignado, la experiencia, las responsabilidades, el esfuerzo realizado y el stress de la actividad profesional;
- **Justicia procedimental:** percepción de justicia en los criterios utilizados para la selección de personal, promoción, percepción de justicia en la existencia de decisiones basadas en criterios institucionales que disminuyen la discrecionalidad;
- **Justicia interpersonal:** hace referencia a la interacción entre los miembros de la organización en general con los que toman las decisiones considerando un trato justo, honesto y ético; y
- **Justicia informacional:** relativa a la forma en que se informa de las decisiones que competen al trabajo del personal.

Hay una alta correlación positiva entre el constructo de JUSTICIA ORGANIZACIONAL desarrollado por Rego y la percepción de ser Recompensado ante el esfuerzo (0,624); al mismo tiempo que se observa lo mismo con el sentimiento de Valoración y Reconocimiento (0,760). Por otra parte, estos sentimientos y la influencia de la Justicia dentro de la organización, generan mayores expectativas sobre el futuro del país en los empleados (0,369).

Cuadro XVII: Relación entre Justicia Organizacional y ambas variables	
Recompensa ante el esfuerzo	Valoración y reconocimiento
0,624	0.760

Si se considera la correlación entre ambas variables y el constructo de JUSTICIA ORGANIZACIONAL y el CLIMA ORGANIZACIONAL (en su gran mayoría positivas) se puede apreciar que: en el caso a la posibilidad de Recompensas ante el esfuerzo, la correlación es más significativa respecto al clima (0,626) que en lo que respecta a la JUSTICIA ORGANIZACIONAL (0,624); lo mismo ocurre con la Valoración y reconocimiento y el Clima (0,838) y la correlación con la JUSTICIA ORGANIZACIONAL (0,760). A partir de esto, se podría afirmar que el Clima Organizacional es determinante en la satisfacción de los miembros de una organización, generando mayor esfuerzo traducido en recompensas y un mayor sentimiento de valoración.

Las cinco dimensiones de JUSTICIA en relación a la Recompensa por el esfuerzo, muestran los siguientes valores:

Cuadro XVIII: Dimensiones de Justicia Organizacional – Recompensa con el esfuerzo	Correlación
Justicia Interpersonal	0,523
Justicia informacional	0,553
Justicia procedimental	0,610
Justicia en las recompensas	0,540
Justicia en las tareas	0,485

Lo mismo se puede resumir en cuanto a la Valoración y el reconocimiento, en relación a la Justicia Organizacional, donde se arrojan correlaciones positivas:

Cuadro XIX: Dimensiones de Justicia Organizacional - Valoración y reconocimiento	Correlación
Justicia Interpersonal	0,691
Justicia informacional	0,786
Justicia procedimental	0,746
Justicia en las recompensas	0,525
Justicia en las tareas	0,563

Se puede inducir de los resultados obtenidos que la Justicia Organizacional resulta ser un componente clave en una organización, para promover la satisfacción de los empleados que la conforman.

Asimismo, si se analiza la relación entre la satisfacción de los empleados dentro de la organización y las expectativas sobre el devenir del país, respecto a la percepción de Justicia Organizacional que estos tengan, se concluye que la influencia no es tan significativa. Esto se deduce de los siguientes resultados obtenidos, donde sólo se hallan correlaciones con algunas de las dimensiones que forman el constructo de Justicia:

Cuadro XX: Dimensiones de Justicia Organizacional y Optimismo sobre el futuro del país.	Correlación
Justicia Interpersonal	0,307
Justicia informacional	0,376
Justicia procedimental	0,481

La Justicia se vincula más con el Reconocimiento y la Valoración y las Recompensas a las expectativas respecto al futuro del país

16. Variables de Control:

- **Edad:** si se tiene en cuenta la edad, no hay ninguna correlación relevante con las variables analizadas.
- **Género:** no hay correlación significativa con las variables analizadas.
- **Nivel de estudios:** si se tiene en cuenta el nivel de estudios no hay una tendencia clara en la correlación con las variables observadas.
- **Nivel jerárquico:** tampoco hay correlaciones significativas en este aspecto.

V. Conclusiones

En general puede afirmarse que la literatura que trata de la problemática de la *Valoración* y sentimiento de *Recompensa* de los empleados, como de sus *Sensaciones respecto al devenir del país* a partir de cómo ellos se sienten en la organización en la que trabajan, es acertada en el planteamiento de sus características. Incluso la opinión cotidiana de las personas tiende a coincidir con los resultados de esta investigación. Aún cuando no se plantea habitualmente las sensaciones respecto al futuro del país.

Este trabajo plantea singularidades en lo que se refiere a Valores, Cultura, Clima, Confianza y Justicia Organizacional. Para que los miembros de una organización sientan que serán *Recompensados* si realizan mayor esfuerzo, perciban que son *Valorados y reconocidos* por la misma, y al mismo tiempo tengan mejores expectativas respecto a la situación futura del país, se deberá dar la conjunción de diversas variables al mismo tiempo. La manifestación de los respondientes sobre las variables estudiadas en las distintas organizaciones varía de acuerdo a la Cultura Organizacional existente. Interesa ver particularmente qué características culturales son las que promoverán estos sentimientos. Estas variables serán posibles de modo conjunto, bajo cierta estructura y cultura que lo favorezca; si se generan de manera simultánea, la satisfacción de los empleados se incrementa, como así también sus expectativas futuras sobre el país. Se podría pensar que ante una mayor satisfacción, se obtendrán mejores resultados.

En principio podría afirmarse que hay más posibilidades de que los individuos se sientan *Valorados, Recompensados, y Optimistas respecto al devenir del país* en las culturas Exigentes y fundamentalmente las Integrativas. Se observa que el sentirse *Valorado y Recompensado* por parte de los individuos, como también así el *Optimismo respecto al futuro del país* tiende a ser más frecuente en las organizaciones menos habituales desde el punto de vista cultural. Las correlaciones positivas de las tres variables antes mencionadas, en la mayoría de los casos, se vinculan a resultados que se corresponden con las características de la Cultura Integrativa.

Podría plantearse la hipótesis del trato que recibe una persona en su trabajo puede influir en su expectativa respecto al futuro del país, tal vez si es bien tratado tendría una mirada optimista respecto al contexto nacional.

Cuando ante algunos colegas se planteó esta posibilidad hubo ciertas manifestaciones de dudas y hasta de incredulidad. En general cuando se trata de pensar las razones de por qué las personas son optimistas o pesimistas respecto a la situación futura del país recurriendo a la Psicología, la Sociología, la Economía, la Ciencia Política, etc. y se incluye entre otras variables explicativas: la personalidad, el origen social, la situación económica, la ideología, etc. Pues bien, querríamos agregar que sus condiciones de trabajo cotidiano también pueden incidir en su perspectiva del futuro del país

Se podría afirmar también que tanto el sentirse *Valorado* y *Recompensado*, como *Optimista respecto al futuro del país*, no depende de los Valores personales de los miembros de las organizaciones. No es posible de acuerdo a los resultados obtenidos, que los individuos se sientan *Valorados*, *Recompensados* y *Optimistas en relación al futuro del país*, si existe un clima de temor en la organización.

A su vez, sería necesario contar con Jefes Participativos para que los individuos se sientan realmente *Valorados*. La Distancia Jerárquica tiene un impacto muy fuertemente negativo en el sentimiento de *Valoración* del individuo. Por lo tanto, si hay Jefes Autoritarios, Temor, y una alta Distancia Jerárquica, es muy poco probable que los individuos se sientan *Valorados* en la entidad a la que pertenecen.

Podría señalarse que en un ambiente de Estrés los individuos tienden a sentirse menos *Valorados* y *Recompensados*, como también así tienden a ser más *Pesimistas en relación al devenir del país*. Lo contrario sucede con las organizaciones Orientadas a la norma, donde los individuos se sienten más *Valorados* y más *Optimistas respecto a los acontecimientos futuros del país*, que en otras que no se encuentren estructuradas de esta manera. A su vez, es dable afirmar que aquellas organizaciones que poseen miembros que se sienten *Valorados*, tienen mayores posibilidades de retenerlos, reduciendo de esta manera la tasa de rotación de personal.

En general existiría una adecuada *Valoración*, sentimiento de *Recompensa* por las labores y *Optimismo en relación al futuro del país* en aquellas organizaciones con una Alta Orientación a los Resultados (podríamos mencionar aquí a aquellas de Cultura integrativa) y una Alta Orientación a las Personas - como del tipo Paternalista-, y a la vez se refuerzan con culturas abiertas y con control estricto.

Cabe señalar que las organizaciones que poseen individuos que se sienten *Valorados* y *Recompensados* por las mismas, son aquellas en donde la noción de confianza es muy importante y está muy presente para ellos en sus distintas dimensiones. Es claro entonces que un clima donde no prima la confianza en las personas de la organización –compañeros, jefes, clientes, etc.- hace muy difícil que los sujetos se sientan cómodos y por lo tanto, *Valorados* y *Recompensados*. A su vez, la existencia de competencia interna no alienta la percepción de *Valoración* y es desfavorable con las *Expectativas de los individuos en relación al país*.

Por otra parte, con la evidencia analizada es concluyente que el individuo para sentirse *Valorado* debe ser *Recompensado*. Y en consecuencia, cuando existe una correspondencia entre esfuerzo y premio, más *Optimistas son los individuos de la organización en lo relativo al futuro del país*.

La planificación, especialmente aquella que permite la participación de los miembros de la organización, es altamente relevante para que los mismos se sientan *Valorados*, *Recompensados*, y a su vez, *Optimistas respecto al futuro del contexto macro*. Por otra parte, para trabajar en un ambiente donde se garantice la existencia de las tres variables antes mencionadas, es necesario que la información sea transparente, esté disponible, de todo tipo y que circule libremente.

En el caso en que la ocurrencia de errores se tome como aprendizaje para futuras experiencias, los empleados se sentirán más a gusto, sintiéndose justamente recompensados ante su esfuerzo, al mismo tiempo que valorados y reconocidos. Se observa también que cuando se tiene una visión de Futuro Cercano en el horizonte de trabajo, realizándose Tareas Creativas e Innovadoras, Desafiantes y Competitivas, la satisfacción de los miembros será mayor, y así también sus expectativas futuras sobre el país. Se valora también que se trabaje con una mentalidad abierta y bajo el manto de la honestidad.

Por otro lado se deduce de los resultados que la influencia del constructo de Clima Organizacional, es suficientemente alta como para darle la relevancia que merece. Cabe mencionar que una buena percepción del clima fomenta los sentimientos que en el presente trabajo se analizaron, deduciendo que un clima de distensión y armonía como primera cuestión, acentúa estos comportamientos. Se destacan como principales elementos la comunicación, las recompensas y la satisfacción; y el rol preponderante del Jefe Inmediato.

También nos encontramos con una alta correlación positiva entre la percepción del concepto de Justicia Organizacional desarrollado por Rego y las variables analizadas en el presente trabajo. En este sentido se podría plantear que una mayor percepción de justicia organizacional posibilita que estas características se vean incrementadas, estimulando su generación. Se recalca que la influencia del clima organizacional es más relevante sobre el comportamiento de los empleados, que la percepción de justicia que haya en la organización, cuando nos referimos al sentimiento de Recompensa, Valoración y el Optimismo frente al futuro del país.

Se reitera la hipótesis según la cual no es factible lograr que el individuo se sienta *Valorado, Recompensado y Optimista respecto al futuro del país* en todo tipo de organizaciones, ya que como se evidencia en el análisis realizado estas cuestiones se vinculan indudablemente con la Cultura de cada organización. Al mismo tiempo, las variables estudiadas dependen tanto del perfil del personal como de las condiciones organizacionales, motivo por el cual se hace hincapié en afirmar que no son hechos aislados, sino la conjunción de las distintas dimensiones que conforman la Cultura Organizacional.

Hay muchos estudios que señalan la influencia de la cultura general de un país en la cultura de las organizaciones, aquí se plantea que también Incide la cultura de las organizaciones en la cultura del país, al menos en el optimismo o pesimismo del personal respecto al futuro del país. (Hofstede, 1999);

VI. Bibliografía

- BLAKE Robert y MOUTON Jane: "O novo grid gerencial", Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. Sao Paulo, 1984.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones". McGraw-Hill, 2da. Ed., Colombia, 2002.
- COSTA, J. "La Imagen Corporativa del Siglo XXI". Buenos Aires, La Crujia, 2009.
- DAFT, R., "Teoría y diseño organizacional", Thomson, México, 2000.
- DAVIS Keith y NEWSTROM John: "Comportamiento Humano en el Trabajo", Mc Graw-Hill Interamericana, 2003.
- DE VAL PARDO, I., "Organizar. Acción y efecto", ESIC, Madrid, 1997.
- DENISON, D., Cultura corporativa, Legis, Bogotá, 1991.
- Diccionario de la Real Academia Española consultado on-line: <http://dle.rae.es/?id=VTkX8K5>
- Diccionario de la Real Academia Española consultado on-line: <http://dle.rae.es/?id=VTmTrIN>
- FELCMAN Isidoro: "Nuevos modelos de gestión pública". ERREPAR, Buenos Aires. 2016.
- GÓNGORA N. Y NÓBILE- "Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un Hospital Público de la Provincia de Buenos Aires" en Gustavo Blutman y otros "Estado y Políticas Públicas en la Argentina de los 90". Ediciones Cooperativas. Buenos Aires.
- GÓNGORA N., NÓBILE C. y REIJA L.: "Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. (Enviado a Revista con referato)
- GÓNGORA N., REIJA L. y LARRIVEY F.: "La Confianza Organizacional en los Institutos de Investigación". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013
- GÓNGORA N.: "Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones" en Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), Editorial Pearson, Buenos Aires, 2008.
- GÓNGORA Norberto Y ARAUJO Analía: "La Justicia Organizacional en Instituciones de Investigación". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. Vº Jornada de Administración del NEA. IIIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní"
- GÓNGORA Norberto, "Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional" en
- GÓNGORA Norberto, NOBILE Cecilia Y CICATELLI Maria Florencia: "Propuesta metodológica para el análisis del Clima Organizacional. Un estudio de caso". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Revista Question. Vol 1, No 33 (2012): verano 2012.
- GÓNGORA Norberto, ZAIDMAN María Laura Y ALCONADA Manuela: "La Cultura Organizacional y la Planificación a Largo Plazo". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado y expuesto en el "6º CONLAD y 9º Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní". Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones. Posadas. Misiones. 2019.
- GRIFFIN, Ricky W., Administración. "Administración de la motivación y desempeño de los empleados", Cengage Learning Editores. 10ma. Ed, México, p. 527, 2011.
- GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael, "Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones". McGraw-Hill, 2da Ed. México, p. 287, 2004.
- HAMPTON, David R., Administración. McGraw-Hill, 3ra. Ed., México, p. 448, c1989.
- HOFSTEDE, Geert, "Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia", Alianza Editorial, Madrid, 1999. Hay una edición más reciente que no cambia los conceptos aquí vertidos. Hofstede G, Hofstede G. J. y Minkov M. "Cultures and Organizations". McGraw Hill. 2010.

- MANSO, J., “El legado de Frederick Irving Herzberg”. Revista universidad EAFIT, 128, 79-86, 2002.
- MARTIN, J., M. FROST y O. O’Neill, “Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance”, Graduate School of Business, Stanford, 2004.
- MATSUMOTO, D., “Culture and Psychology”, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1996.
- OGLIASTRI Enrique, MCMILLEN Cecilia, ALTSCHUL Carlos, ARIAS COLOMBIA DE BUSTAMANTE María Eugenia; DÁVILA Carolina; DORFMAN Peter; FERREIRA DE LA COLETTA Marilia; FIMMEN Carol; ICKIS John y MARTÍNEZ Sandra.: *Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe, 1999*
- PEIRO, J., “Tratado de Psicología del trabajo”, vol. 1, Capítulo 9, 1966.
- PFEFFER, J., “Nuevos rumbos en la teoría de la organización”, Oxford University Press, México, 2000.
- REDDIN, H., *La organización orientada al resultado*, Paidós, Buenos Aires, 1994.
- SANDOVAL CARAVEO, María del Carmen, “Concepto y dimensiones del clima organizacional”, Revista Hitos de ciencias económico administrativas, vol. 27, p. 79, México, 2004.
- SCHEIN, Edgard, “La cultura empresarial y el liderazgo”, Editorial Plaza Janes, Buenos Aires, 1988.
- SMIRCICH, L., “Concepts of culture and organizational analysis”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983.
- TERENCE R. Mitchell, “Motivation and Performance”, McGraw-Hill Inc., US , 1984.
- WILLIAMS, R., “Marxismo y literatura”, Barcelona, Ediciones M.