# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

# MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

### Trabajo Final de Maestría

Cultura Organizacional en la Administración Pública: El caso MAGyP

AUTORA: LIC. MARÍA ROCÍO VELÁZQUEZ

m.rocio velaz quez@gmail.com

TUTOR: DR. ISIDORO FELCMAN

ifelcman@gmail.com

Resumen

Si bien la cultura organizacional ha sido ampliamente investigada, los estudios

diagnósticos y marcos teóricos que se han elaborado sobre ella han sido realizados

principalmente en el ámbito privado. El presente trabajo de investigación se desarrolla con el

propósito de contribuir al estudio de la cultura organizacional en el ámbito público.

En esa línea, se plantea el objetivo de indagar y describir la cultura organizacional

existente -por medio de prácticas culturales-, la cultura organizacional requerida -a partir de

valores culturales- y la brecha entre ambas culturas en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y

Pesca de la Nación (MAGyP) desde la perspectiva de sus miembros durante el 2011, en el marco

de la elaboración Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010-2020 (PEA<sup>2</sup>).

También, se propone explorar el grado de congruencia entre la cultura organizacional requerida

por los integrantes del MAGyP y la cultura requerida por el PEA<sup>2</sup>.

La metodología empleada en el diseño del estudio presenta alcance exploratorio -

descriptivo, con enfoque cuantitativo no experimental de corte transversal realizado en el

segundo semestre del 2011, recurriendo a datos provenientes de fuentes secundarias.

En el trabajo de tesis se describe la cultura organizacional percibida y la cultura

organizacional valorada del MAGyP, desde la perspectiva de los integrantes consultados de la

organización, se aborda el estudio de la brecha entre ambas culturas por medio del análisis de

las presunciones básicas, lo que permite expresarlas cuantitativa y cualitativamente. A partir de

ello, se examinan los resultados según grupos sociodemográficos seleccionados. Asimismo, se

considera la cultura social con la finalidad de analizar la cultura organizacional; y por último, se

explora el grado de congruencia entre la cultura organizacional valorada por los integrantes del

MAGyP y la cultura requerida por el PEA<sup>2</sup>.

Finalmente, en función de los resultados obtenidos de esta tesis, se propone una serie de

2

recomendaciones para futuras investigaciones que profundicen el estudio actual y,

eventualmente, sea utilizado en un proyecto de intervención organizacional.

Palabras clave: Cultura - Organización - Administración Pública

Tesis de Maestría en RRHH - Lic. Velázquez

# Índice de Contenidos

Capítulo Uno: Introducción	8
1.1 Presentación	8
Relevancia y Justificación.	10
Estructura.	10
1.2 Planteamiento del tema	
Formulación del tema	12
Objetivo General	12
Objetivos específicos	12
1.3 Descripción Organizacional: MAGyP	
Historia y Estructura.	14
Plan Estratégico Sectorial	
Capitulo Dos: Marco teórico	20
2.1 La organización como continente de la cultura	20
2.2 Cultura organizacional	25
2.3 Los componentes de la cultura organizacional	30
Artefactos	31
Valores	32
Presunciones Básicas.	33
2.4 Modelos de gestión cultural en la Administración Pública	44
2.5 Cultura requerida por el proyecto PEA <sup>2</sup>	48
Capitulo Tres: Metodología	53
3.1 Tipo de estudio	53
3.2 Fuentes de datos e instrumentos de recolección de la información	53
Fuente de datos.	53
Instrumentos de recolección	53
3.3 Unidad de análisis, variable y muestra	55
Unidad de análisis.	55
Muestra	55
Variables y su operacionalización	55
Capitulo Cuatro: Desarrollo y Hallazgos	58
4.1 Descripción de la muestra	
4.2 Cultura organizacional MAGyP desde la percepción de sus miembros	59
Orientación al Desempeño	61
Colectivismo Institucional.	65
Orientación hacia el futuro	69

Distancia de Poder.	73
Igualdad de Género	77
Asertividad	81
Orientación hacia lo humano	85
Elusión de la Incertidumbre.	89
Colectivismo Intragrupal.	93
4.3 Comparación cultura en la sociedad y cultura organizacional de MAGyP	97
4.4 Cultura organizacional: requerida MAGyP y requerida por el PEA <sup>2</sup>	102
Capitulo Cinco: Conclusiones	104
Limitaciones y futuras líneas de investigación	109
Referencias bibliográficas	112
Anexos	119
Anexo A. Antecedentes Empíricos	119
Anexo B. Los aportes de Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Re.	search
Program	126
Anexo C. Estudio sobre los Líderes del Futuro: Cuestionario Organización	134
Anexo D. Preguntas del cuestionario Organización por variable	149

# Índice de tablas

Tabla 1 Tipología de conceptos de cultura y cultura organizacional	25
Tabla 2 Vinculación entre tipologías culturales, prácticas y valores culturales en la sociedad y la organización 4	<del>1</del> 6
Tabla 3 Vinculación presunciones básicas y situación requerida por la cultura PEA <sup>2</sup> 4	18
Tabla 4 Relación variables, unidad de análisis y valor5	56
Tabla 5 Conversión de escalas	56
Tabla 6 Operacionalización de las variables5	57
Tabla 7 Escala de congruencia5	59
Tabla 8 Comparación prácticas culturales en la sociedad y en la organización: brechas ordenadas según mayor amplitud y grado de congruencia	98
Tabla 9 Comparación valores culturales en la sociedad y en la organización: brechas ordenadas según mayor amplitud y grado de congruencia	99
Tabla 10 Comparación de brechas entre cultura requerida MAGyP y cultura requerida por PEA <sup>2</sup> , ordenadas según mayor amplitud y grado de congruencia	)3
Tabla 11 Síntesis de la descripción de la cultura organizacional de MAGyP desde percepción de los miembros de MAGyP10	)5
Tabla N° B1 Resumen de objetivos y hallazgos de GLOBE 2004 y 200713	33

# Índice de Figuras

Figura 1. Vínculo entre los objetivos generales y específicos	13
Figura 2. Organigrama del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación	15
Figura 3. Fines estratégicos y objetivos del PEA <sup>2</sup>	19
Figura 4. Marco conceptual organizacional	23
Figura 5. Componentes de la cultura organizacional	31
Figura 6. Género, Edad y Nivel de Instrucción	58
Figura 7. Antigüedad en el trabajo actual, cargo gerencial y antigüedad en cargo gerencial	58
Figura 8. Comparación prácticas y valores de la cultura organizacional del MAGyP	60
Figura 9. Orientación al desempeño: prácticas y valores culturales	61
Figura 10. Prácticas culturales de orientación al desempeño discriminadas según variables sociodemog	
Figura 11. Valores culturales de orientación al desempeño discriminados según variables sociodemogra	áficas
Figura 12. Brecha entre prácticas y valores culturales de orientación al desempeño discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor	1
Figura 13. Colectivismo Institucional: prácticas y valores culturales	65
Figura 14. Prácticas culturales de colectivismo institucional discriminadas según variables sociodemog	•
Figura 15. Valores culturales de colectivismo institucional discriminados según variables sociodemogr	áficas
Figura 16. Brecha entre prácticas y valores culturales de colectivismo institucional discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor	
Figura 17. Orientación hacia el futuro: prácticas y valores culturales	69
Figura 18. Prácticas culturales de orientación hacia el futuro discriminadas según variables sociodemográficas	70
Figura 19. Valores culturales de orientación hacia el futuro discriminados según variables sociodemog	
Figura 20. Brecha entre prácticas y valores culturales de orientación hacia el futuro discriminada segúr variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor	1
Figura 21. Distancia de poder: prácticas y valores culturales	73
Figura 22. Prácticas culturales de distancia de poder discriminadas según variables sociodemográficas.	74
Figura 23. Valores culturales de distancia de poder discriminados según variables sociodemográficas	75
Figura 24. Brecha entre prácticas y valores culturales distancia de poder discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor	76
Figura 25. Igualdad de género: prácticas y valores culturales	77
Figura 26. Prácticas culturales de igualdad de género discriminadas según variables sociodemográficas	78
Figura 27. Valores culturales de igualdad de género discriminados según variables sociodemográficas a	79

Figura 28. Brecha entre prácticas y valores culturales de igualdad de género discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor	
Figura 29. Asertividad: prácticas y valores culturales	81
Figura 30. Prácticas culturales de asertividad discriminadas según variables sociodemográficas	82
Figura 31. Valores culturales de asertividad discriminados según variables sociodemográficas	83
Figura 32. Brecha entre prácticas y valores culturales de asertividad discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor	84
Figura 33. Orientación hacia lo humano: prácticas y valores culturales	85
Figura 34. Prácticas culturales de orientación hacia lo humano discriminadas según variables sociodemográficas	86
Figura 35. Valores culturales de orientación hacia lo humano discriminados según variables sociodemográficas	87
Figura 36. Brecha entre prácticas y valores culturales de orientación hacia lo humano discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor	
Figura 37. Elusión de la incertidumbre: prácticas y valores culturales	89
Figura 38. Prácticas culturales de elusión de la incertidumbre discriminadas según variables sociodemográficas	90
Figura 39. Valores culturales de elusión de la incertidumbre discriminados según variables sociodemográficas	91
Figura 40. Brecha entre prácticas y valores culturales de elusión de la incertidumbre discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor	92
Figura 41. Colectivismo intragrupal: prácticas y valores culturales	93
Figura 42. Prácticas culturales de colectivismo intragrupal discriminadas según variables sociodemográfic	
Figura 43. Valores culturales de colectivismo intragrupal discriminados según variables sociodemográfica	as 94
Figura 44. Brechas entre prácticas y valores culturales de colectivismo intragrupal discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor	96
Figura 45. Comparación de prácticas: cultura de la sociedad y cultura de la organización	97
Figura 46. Comparación de valores: cultura de la sociedad y cultura de la organización	99
Figura 47. Brechas entre prácticas y valores culturales discriminadas según cultura social y cultura organizacional, ordenadas de mayor a menor	100
Figura 48. Comparación cultura requerida MAGyP y cultura requerida PEA <sup>2</sup>	102
Figura B1. Modelo teórico integrado de GLOBE	130
Figura B2. Modelo teórico Programa GLOBE modificado	132

### Capítulo Uno: Introducción

#### 1.1 Presentación

Los estudios sobre el fenómeno de la cultura organizacional han adquirido en las últimas décadas una gran relevancia en el campo de la investigación social, habiéndose producido el mayor aporte en el ámbito privado. Producto de tales estudios, diversos autores coinciden en que el factor cultural afecta el desempeño de la organización actuando como un sistema no-formal que orienta las acciones individuales y grupales respecto a cómo se hacen las cosas en la organización (Schein, 1985; Hofstede, 2001; Trompenaars y F. Hampden-Turner, 1997; Ulrich, 2006; Allaire y Firsirotu, 1992; Denison, 1990).

La cultura organizacional es definida por Schein (1985) como:

Una larga serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros del grupo tienen tanto sobre sus relaciones externas en sus distintos entornos, como sobre sus relaciones internas con los demás. Si el grupo posee una historia compartida, de la antigüedad que sea, esas presunciones aparecerán alineadas entre si y habrán generado un esquema en el cual se reflejan las presunciones cardinales sobre la naturaleza de la realidad, el tiempo, el espacio, la gente y las relaciones. Esta esquematización de las presunciones básicas, o paradigma cultural, pasa a constituir el más profundo y afianzado nivel de la cultura, debido a la humana necesidad de orden y congruencia (p. 243).

Desde el enfoque organizacional, la confluencia entre la cultura y la organización adquiere una perspectiva funcional, dado que la cultura adopta el papel de una variable capaz de influir fuertemente en la "racionalidad finalista" (Etkin, 2003, p. 45) de la misma, convirtiéndose en un tema fundamental que debería ser tenida en cuenta porque impacta y "determina la estrategia, los logros y los procedimientos" (Schein, 1999, p. 14). En esa línea, la comprensión de la cultura organizacional permite visualizar y entender las dinámicas que se generan a su interior, dado que se trata de "una fuerza poderosa, latente y con frecuencia inconsciente que determina nuestros comportamientos individuales y

colectivos, la forma de percepción, patrones de pensamiento y valores" (Schein, 1999, p. 14).

La cultura organizacional es el objeto de estudio de la presente tesis. Para ello, se ha tomado el caso específico de una organización pública con características semejantes a otros organismos del Estado, aunque también con aspectos propios que permiten realizar un análisis particular sobre su cultura. Se trata del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (en adelante MAGyP) que, desde el 2009, se encuentra enmarcado en un proceso de transformaciones produciendo una serie de modificaciones estructurales, entre las cuales se incluyó el diseño e implementación de un plan estratégico participativo del sector: Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020 (en adelante PEA<sup>2</sup>).

Las reflexiones que orientan este trabajo buscan responder estos interrogantes: ¿Cómo es la cultura organizacional que comparten y sostienen los miembros integrantes del MAGyP? ¿Cómo imaginan el *deber ser* de la cultura los miembros de la organización? ¿Existen diferencias entre la cultura organizacional que valoran las personas que trabajan en el organismo y los líderes políticos que impulsan el PEA<sup>2</sup>?

A partir de estas preguntas, se formularon objetivos de investigación referidos a indagar y describir la cultura organizacional existente, la cultura organizacional requerida, y la brecha entre ambas en el MAGyP desde la perspectiva de sus miembros, en el marco de la elaboración e implementación del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010-2020. Del mismo modo, el estudio plantea explorar e identificar la brecha que separa a la cultura requerida por el PEA<sup>2,</sup> de la cultura requerida de los integrantes del MAGyP.

Para alcanzar dichos objetivos, se desarrolla un estudio exploratorio-descriptivo, recurriendo a datos provenientes de fuentes secundarias generadas en el segundo semestre de 2011 relevados por el MAGyP. La muestra está constituida por 55 casos.

Los antecedentes teórico-conceptuales se exhiben en el Capítulo Cuatro, en cuanto a los antecedentes empíricos, se tomaron cinco investigaciones elaboradas en el marco de instituciones públicas que analizan elementos componentes de la cultura organizacional. Los autores de dichas investigaciones son el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -

INTA- (2008), Blutman (2009), Góngora y Nóbile (2009), Góngora, Nóbile y Reija (2014), Oficina Nacional de Empleo Público (2012) y Felcman (2015) (véase Anexo A).

Relevancia y Justificación. Si bien la cultura organizacional es una temática ampliamente investigada, los estudios diagnósticos y marcos teóricos que se han escrito sobre ella han sido desarrollados principalmente en el ámbito privado. Dado que las organizacionales públicas son influidas por factores políticos, históricos, sociales, culturales y económicos, las particularidades, restricciones y problemáticas propias impulsan la necesidad de estudiar la cultura organizacional dentro del ámbito público. Por tal motivo, este trabajo de tesis realiza un aporte teórico al campo disciplinar, por medio del aprovechamiento de datos empíricos públicos, examinados desde las herramientas teórico-analíticas brindadas por la Maestría en Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Asimismo, se ofrece como un punto de partida para futuras investigaciones en el sector agroalimentario y agroindustrial en particular y en la administración pública en general.

Por otro lado, la elección del tema de tesis responde a que la autora ha desarrollado su práctica profesional vinculada a la gestión de cultura y clima organizacional en el ámbito privado y, actualmente desempeña actividades referidas a la planificación estratégica participativa en diferentes organismos de la administración pública nacional. En este sentido, ha participado en la coautoría de dos publicaciones: *Cultura Organizacional en la Administración Pública: el Impacto del Big Bang paradigmático* (Felcman, Blutman y Velázquez, 2013) y *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020*, (Felcman, Blutman, Bobeck, Engh, Velázquez, Azcorra y otros, 2013), los cuales son citados en esta investigación.

#### Estructura. La tesis está organizada según el siguiente esquema:

Capítulo Uno, desarrolla de manera introductoria el planteamiento del problema y el contexto organizacional dentro del cual se enmarca la población en estudio.

Capítulo Dos, presenta las fuentes bibliográficas consultadas referidas a los conceptos de organización, cultura organizacional, sus elementos componentes y modelos

de gestión cultural. Adicionalmente, se establecen los lineamientos centrales de la cultura requerida de acuerdo a la propuesta impulsada por el PEA<sup>2</sup>.

Capítulo Tres, expone las consideraciones metodológicas de la presente investigación vinculadas al tipo de estudio, fuentes de datos, instrumentos utilizados, selección de la unidad de análisis, elección de la muestra, operacionalización de variables e indicadores.

Capítulo Cuatro, muestra los resultados y hallazgos derivados del análisis de las presunciones básicas con el fin de caracterizar a la cultura organizacional del MAGyP, efectuar una comparación con la cultura en la sociedad y describir la brecha existente entre la cultura requerida que comparten y sostienen los miembros componentes del MAGyP y la cultura requerida por el PEA<sup>2</sup>.

Capítulo Cinco, despliega las principales conclusiones derivadas de los hallazgos realizados y se esbozan lineamientos generales para futuras investigaciones que profundicen descripciones e interpretaciones del estudio actual.

#### 1.2 Planteamiento del tema

Formulación del tema. La presente tesis está guiada por las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo es la cultura organizacional del MAGyP? ¿Cuáles son las características de cultura organizacional que comparten y sostienen los miembros componentes del MAGyP? ¿Cuál es la distancia entre la cultura existente y la cultura requerida? ¿Cómo se describiría la cultura organizacional requerida en el marco del PEA<sup>2</sup>? ¿Existen diferencias en la cultura requerida que imaginan las personas que trabajan en la organización y la cultura valorada por los líderes políticos que impulsan el PEA<sup>2</sup>? ¿Poseen percepciones diferentes respecto a la cultura organizacional los diversos grupos que integran la organización?

**Objetivo General**. Indagar y describir la cultura organizacional existente (prácticas culturales), la cultura organizacional requerida (valores culturales) y la brecha entre ambas culturas en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación desde la perspectiva de sus miembros durante el 2011, en el marco de la elaboración Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010-2020 y explorar el grado de congruencia entre la cultura organizacional requerida por los integrantes del MAGyP y la cultura requerida por el PEA<sup>2</sup>.

**Objetivos específicos**. A partir del objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar la cultura organizacional del MAGyP realizando un corte transversal en 2011 por medio del análisis de presunciones básicas.
- Describir la cultura organizacional existente (prácticas culturales) y la cultura organizacional requerida (valores culturales) desde la visión de los integrantes del organismo.
- Identificar la brecha entre la cultura organizacional existente y la requerida por sus miembros.

- Especificar el estado de situación de cada presunción básica en general, y de manera particular, a partir de diferentes categorías de las variables sociodemográficas seleccionadas.
- Describir las diferencias entre los grupos que componen la organización en términos de edad, género, nivel de educación formal, antigüedad y ocupación de cargo gerencial.
- Identificar la cultura en la sociedad desde la percepción de los miembros del MAGyP, describiendo similitudes y diferencias entre las características de la cultura organizacional y de la sociedad.
- Elaborar los lineamientos de la cultura organizacional en términos de lo requerido por el proyecto PEA<sup>2</sup>.
- Identificar la brecha que separa la cultura requerida por el PEA² de la cultura organizacional valorada por los integrantes del MAGyP.

Seguidamente, en la Figura 1 se ilustran los vínculos existentes entre los objetivos propuestos en el trabajo de tesis.

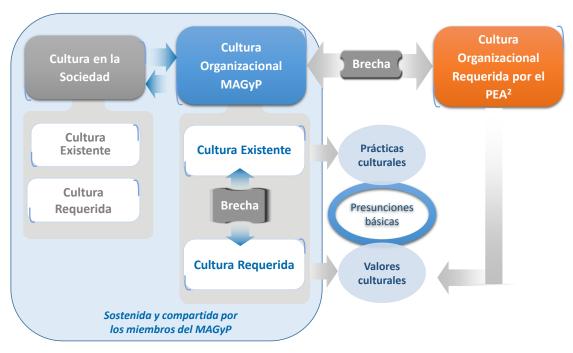


Figura 1. Vínculo entre los objetivos generales y específicos Fuente: Elaboración propia

### 1.3 Descripción Organizacional: MAGyP

**Historia y Estructura.** El *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación* es el organismo gubernamental responsable de diseñar y ejecutar planes de producción, comercialización y sanidad en el ámbito agropecuario, pesquero, forestal y agroindustrial. Forma parte del Poder Ejecutivo Nacional, y es uno de los organismos estatales que realiza las funciones administrativas del Estado argentino.

Se creó por Ley 3.727 (1898), durante la segunda presidencia del General Julio Argentino Roca como Ministerio de Agricultura, su misión ha comprendido los asuntos relativos al régimen y fomento de la prosperidad agrícola industrial y comercial de la Nación, entre los que se incluyó: la administración de la tierra pública, temas vinculados a la inmigración y colonización, enseñanza agrícola y estimulo de la agricultura en los territorios federales y las provincias, estudios científicos y exploraciones relativas al progreso de la ganadería y la agricultura, realización de estadísticas en el sector, mejora, desarrollo y protección de la ganadería, exploración geológica de detección de napas de aguas subterráneas, exploración minera y petrolera.

Desde 1958 bajo la presidencia de Arturo Frondizi y hasta el año 2009 funcionó como Secretaría de Agricultura dependiente del Ministerio de Economía de la Nación (MAGyP, 2015). El 1° de octubre de 2009, la Secretaria fue elevada por la Presidente Fernández de Kirchner a rango de Ministerio y su primer titular fue el Dr. Julián Domínguez, quien fue sucedido por Norberto Yahuar desde el 10 de diciembre de 2011 hasta el 20 de noviembre de 2013. A partir de allí y hasta el presente, el Ing. Carlos Casamiquela ocupa el cargo de Ministro. Actualmente, el Ministerio se compone por ocho Secretarias y unidades, diez Subsecretarias y Direcciones (Véase Figura 2).

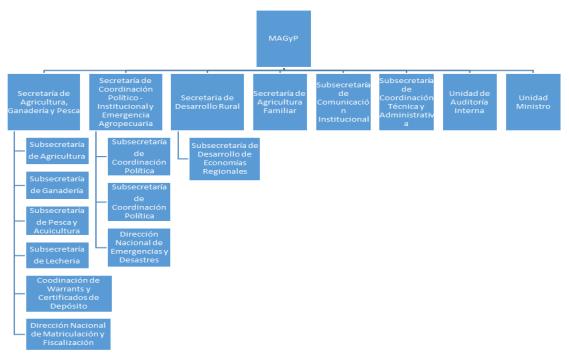


Figura 2. Organigrama del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Fuente: Resolución  $N^{\circ}$  1.091, MAGyP, 2012.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación cuenta con una red de treinta y cuatro Delegaciones en el interior del país, cuya función principal es brindar la información estadística básica del sector agropecuario.

Por otro lado, dentro de la esfera del MAGyP, se encuentran cinco organismos descentralizados: el Instituto Nacional de Semillas (INAS), el Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

**Plan Estratégico Sectorial**. El MAGyP es una organización pública que, desde los últimos años, se encuentra en un proceso de transformaciones iniciado en función del denominado *conflicto del campo*, a raíz de la Resolución 125 (2008) del gobierno nacional, que refería a las retenciones móviles para la exportación de cereales y oleaginosas.

A partir de allí, se desarrollaron una serie de modificaciones estructurales en la organización: en primera instancia la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos fue elevada al rango de Ministerio en el año 2009 (Decreto 1366, 2009), lo cual

incluyó cambios de autoridades, nuevos rumbos en la gestión y el diseño e implementación de un plan estratégico participativo para el sector.

Felcman, Blutman, Bobeck, Engh, Velázquez, Azcorra, y otros (2009) advierten que este plan fue una de las respuestas a un contexto económico, social y político de desconfianza; y por esta razón, la planificación debía involucrar y comprometer a todos los actores<sup>1</sup> económicos, sociales, culturales y políticos del ámbito agroalimentario y agroindustrial argentino como elemento clave para garantizar su éxito y promover la generación de visión compartida de futuro y la participación activa de todos los actores.

Con este horizonte fue diseñado e implementado el *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020 (PEA<sup>2</sup>).* 

En base al propósito de generar visión compartida de futuro, se convocó a los actores a intercambiar ideas, realizar aportes y contribuciones en pos de elaborar en conjunto los distintos componentes del Plan siguiendo una lógica participativa y una lógica metodológica, ambas diseñadas especialmente para tal fin.

Los consejos federales fueron los ámbitos específicos para concretar la participación: Consejo Federal Agropecuario, Consejo Federal Asesor de Ciencia y Tecnología, Consejo Federal del Sistema Productivo y Consejo Federal para el Desarrollo Económico y Social. En ese marco, los actores involucrados asistieron a numerosas jornadas, talleres y mesas de trabajo, en donde se promovió el diálogo y el compromiso para arribar a un producto construido colectivamente (Felcman et al., 2013). De este modo, la planificación estratégica participativa se definió como:

Una herramienta privilegiada de transformación, basada en un conocimiento teórico-práctico, promoviendo el desarrollo de la sociedad a partir de la previsión del futuro y de un conocimiento preciso del presente, sobre un proceso de generación de visión compartida destinado a la transformación de la realidad en el largo plazo (Felcman et al., 2013, p. 112).

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Refiere a "sujeto, persona, organización o agrupación humana que interpreta situaciones, realiza previsiones y toma decisiones en un contexto situacional complejo e incierto" (Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, 2008, p. 19)

Con la finalidad de dar cuenta de la magnitud que tuvo el proceso iniciado a partir del PEA<sup>2</sup>, se mencionan algunos datos representativos de los actores que han participado en las diferentes instancias del plan sectorial (Felcman et al., 2013, p. 136): 23 provincias, en las cuales se han realizado más de 500 encuentros, convocando a todos los actores del sector y en los que han participado más de 7000 personas; 53 facultades de ciencias agrarias, veterinarias y económicas pertenecientes a 45 universidades públicas y privadas, involucrando a más de 500 expertos y profesionales a lo largo de todo el país; 140 cámaras empresariales, participando en diferentes ámbitos (provincias, mesas ministeriales, entre otras) que han mantenido más de 200 reuniones de análisis, diagnóstico y propuestas para diferentes complejos productivos y temas relacionados con el Plan; 300 representantes del sector económico social; 4 Organismos internacionales: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); 450 Mujeres Agrarias; 340 Jóvenes de la Agricultura Familiar; 1.500 docentes y directivos de escuelas agrarias y 409 escuelas agrarias de todo el país, que han aportado sus opiniones a partir de 15.000 encuestas respondidas por las familias de sus alumnos.

Entre los resultados de la mencionada construcción colectiva, se encuentran los enunciados de la *dirección estratégica* del PEA<sup>2</sup>, que señalan el horizonte al que se pretende dirigir el Sector Agroalimentario y Agroindustrial en un futuro determinado. La dirección estratégica está compuesta por la visión, la misión, los valores, los fines estratégicos y objetivos, siendo su función conducir las acciones para alcanzar las metas propuestas en el plan (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2011). Dichos enunciados son los siguientes:

#### Visión del PEA<sup>2</sup>

Argentina será líder mundial en la producción de bienes y servicios agroalimentarios y agroindustriales, de calidad y con valor agregado, en particular en origen, asegurando al mismo tiempo la provisión alimentaria nacional y satisfaciendo la demanda internacional en cantidad y calidad, en un marco de equidad territorial, inclusión social y sustentabilidad ambiental, económica y social, promoviendo de esa forma el desarrollo de la Nación y sus regiones (p. 83).

#### Misión del PEA<sup>2</sup>

Promover el desarrollo del Sector Agroalimentario y Agroindustrial descripto en la Visión, para beneficio de los productores, empresarios y trabajadores involucrados en el proceso productivo y de toda la sociedad argentina, como beneficiaria última de un mayor crecimiento y de un proceso sostenido y sustentable de desarrollo (p. 84).

### Valores del PEA<sup>2</sup>

Humanismo social, soberanía decisional del Estado, seguridad alimentaria nutricional, federalismo con desarrollo regional y equidad territorial, sustentabilidad ambiental, investigación, desarrollo e innovación, emprendimiento empresarial y cultura del trabajo, asociatividad e integración, competitividad, generación de valor agregado en particular en origen, diversificación productiva, calidad institucional (p. 86).

Fines Estratégicos del PEA<sup>2</sup>: Económico-Productivo, Socio-Cultural, Ambiental-Territorial e Institucional, cada uno de ellos está compuesto por objetivos estratégicos del plan estratégico sectorial (véase Figura 3).

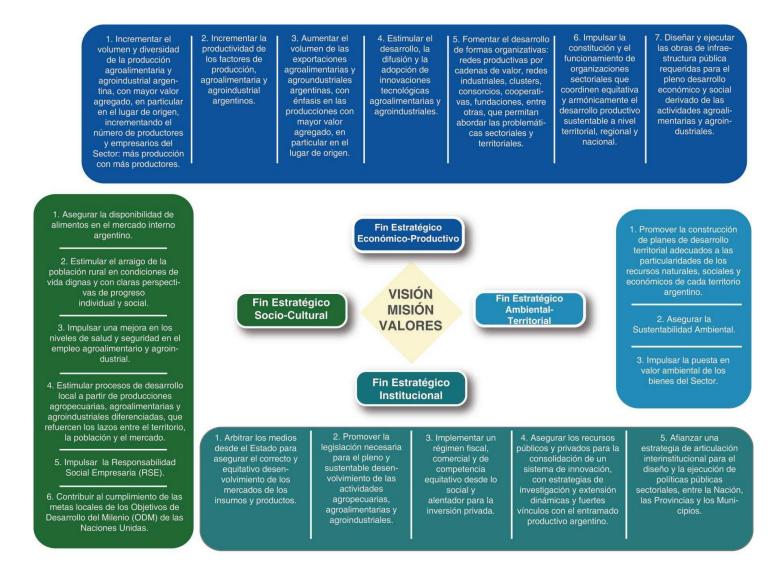


Figura 3. Fines estratégicos y objetivos del PEA<sup>2</sup>

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2011, p. 86.

### Capitulo Dos: Marco teórico

#### 2.1 La organización como continente de la cultura

La exploración del estado del arte ha llevado a un sinfín de conceptualizaciones de diversos autores respecto a cómo se entiende a la organización en sentido general. A continuación, se exhiben un conjunto de conceptos que son utilizados como marco conceptual de la presente investigación.

Schein (1976) hace la distinción entre la existencia de organización formal (aquella que se estructura en torno a un comportamiento finalista) y la organización informal (cultura organizacional). En relación a la primera enuncia una definición operativa de organización:

Es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explicito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (p. 19).

En la misma línea, Schein (1985), en relación a las metas de las organizaciones indica que "aun cuando se orientan hacia el exterior, exigen la creación de una estructura interna del grupo que posibilite su cumplimiento" (1985, p. 71).

Por su parte, Etkin (2003) refiere que la organización viable se caracteriza por operar con una "racionalidad finalista", lo cual implica "un esfuerzo coordinado para llevar adelante ciertos propósitos de conjunto" (p. 45). Está asociada a la eficacia en el cumplimiento de los propósitos y objetivos organizacionales, así como también a la "posibilidad de satisfacer sus requerimientos internos o de sostenerse a sí mismas" (p. 45). Sin embargo, el autor aclara que "los objetivos no son determinantes de su continuidad, porque el desempeño también responde a la necesidad de mantener las relaciones al interior de la organización" (p. 45). De esta manera, advierte que la organización "no existe solo en función de la eficacia de sus estrategias y políticas [...] el énfasis en la eficiencia y la eficacia muchas veces pone en peligro la continuidad de la organización". Agrega además, que la organización "está formada por múltiples actores y grupos con diversos de fines. En su

interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, no solo hacia los objetivos" (p. 46). Años más tarde, el concepto de organización de Etkin (2007), se enuncia como virtuoso y sustentable, y refiere a:

La relación en un grupo humano donde los principios éticos y valores sociales son una condición aceptada y compartida en el comportamiento de sus integrantes. Lo virtuoso (tener principios, creer en valores y aplicarlos en forma amplia) puede trascender lo personal, desarrollarse como un rasgo cultural, como una capacidad de la organización y expresarse en las decisiones de conjunto. Va más allá de lo declarativo y se manifiesta en la integridad de los comportamientos (p. 13).

Desde la perspectiva del análisis organizacional, Schlemenson (1988), define a la organización en términos de un grupo de personas que "actúa dentro de un contexto temporo-espacial concreto, artificialmente y deliberadamente construido para la realización de fines y necesidades específicas. Está enmarcada por políticas que engloban los fines, y que son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas" (p. 32). Asimismo, destaca seis dimensiones relevantes: "el proyecto que sustenta a la organización, la estructura organizativa, la integración psicosocial, las condiciones del trabajo, el sistema político y el contexto" (p. 38).

Por otro lado, Allaire y Firsirotu (1992), exponen que la organización está compuesta por:

- Sistema socioestructural: incluye a "estructuras formales, estrategias, políticas y procesos gerenciales" (p. 30), también elementos del funcionamiento organizacional tales como "objetivos y metas, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección y formación" (p. 30) los cuales están en permanente interacción dentro de la organización.
- Sistema cultural: compuesto por "aspectos expresivos y afectivos de la organización enmarcados en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores [...] artefactos culturales (ritos, ceremonias,

costumbres, metáforas, léxicos, eslóganes, leyendas, folclore organizacional, emblemas, arquitectura)" (p. 30).

Empleados particulares: quienes son portadores de experiencia, talentos y personalidad propios. En función al estatus que posean dentro de la estructura jerárquica, "pueden contribuir a la elaboración y modificación de sentido" (p. 32). Este grupo elabora una "imagen coherente de la realidad con el fin de entender el universo organizacional" (p. 32). El grado de participación y el tipo de relación que se da en la esfera cultural de cada integrante de la organización varía en función a las particularidades y experiencia de cada persona.

Asimismo, Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006) toman los conceptos de Gregory (1983) y Louis (1983) para definir a la organización como un "sistema plural, heterogéneo, cuyos miembros viven dentro de una sociedad compleja" (p. 382), siendo la contribución más importante el reconocimiento que los integrantes de la organización "pueden desarrollar grupos de supuestos compartidos dentro del marco organizativo, pero que también pueden traer consigo supuestos que adquieren fuera de la organización" (p. 382). Así, la organización es pensada como "portadora potencial de una multiplicidad de culturas diferentes, coincidentes, o sobreimpuestas: una organización, como las personas que la integran, no posee simplemente un tipo específico de cultura -nacional, organizacional-, sino que está inmersa en un contexto cultural plural" (p. 382).

En el mismo sentido, se ilustran los aportes de Felcman y Blutman (2011) para operacionalizar la organización, que permiten identificar su inserción en un contexto y su análisis en términos de dimensiones, ejes y variables (Figura 4).

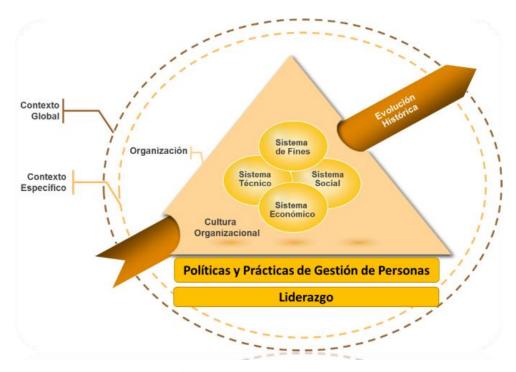


Figura 4. Marco conceptual organizacional Fuente: Felcman y Karpf (s/f), extraído de Felcman y Blutman, 2011, p. 68.

Dentro de este marco teórico, se visualiza a la organización en términos de fronteras hacia afuera y fronteras hacia adentro. En el primero, aparece el contexto global y el contexto específico. Ambos dan cuenta de la influencia que tiene el medio ambiente en la organización. El contexto global, según los autores "identifica fenómenos que generan impacto más allá de su zona de influencia, incidiendo en general sobre el comportamiento organizacional" (p. 69). Como ejemplo se mencionan "tendencias globales y regionales en relación con ideologías, políticas, economías, globalización, cambios demográficos y cambios de preferencias culturales y sociales, entre otros" (p. 69).

Respecto al contexto específico afirman que "está vinculado a actores que defienden intereses que impactan de manera directa o indirecta al comportamiento de la misma, en consecuencia se suceden situaciones de cooperación, conflicto y/o competencia" (Felcman y Blutman, 2011 p. 69). A modo de ejemplo se refieren a "clientes, proveedores, consumidores, usuarios, competidores, organizaciones reguladoras, medios de comunicación" (p. 69).

Asimismo, las variables intraorganizacionales inciden en el comportamiento organizacional general, y por tal motivo, es importante que sean consideradas. Como se ilustra en la Figura 4, la organización puede ser estudiada en términos de diferentes sistemas:

- Sistema de Fines, orientado a los objetivos y metas organizacionales enunciados en la visión, misión, objetivos estratégicos, políticas, programas, métodos de monitoreo y seguimiento de las actividades propias de la organización, entre otros.
- Sistema Económico, definido como "las formas de obtención, distribución y asignación de recursos económicos, financieros, materiales y/o simbólicos" (Felcman y Blutman, 2011, p. 70).
- Sistema Técnico, incluye los procesos, procedimientos y tecnologías que, puestos en marcha, dan como resultado los productos y/o servicios que ofrece la organización.
- Sistema Social, entendido como las vinculaciones que suceden entre los miembros de la organización, las cuales inciden en el trabajo de las personas y la interacción entre ellas. Ejemplo de ello son el conflicto, la colaboración, las relaciones de poder y de autoridad, las vías de comunicación formal e informal, integración, competencia, entre otros.

Este modelo también incorpora a la cultura de la organización, las políticas de gestión de las personas, el liderazgo y la variable de la evolución histórica como elementos conceptuales clave para describir e interpretar el fenómeno organizacional.

#### 2.2 Cultura organizacional

Para definir la cultura organizacional, Allaire, y Firsiroutu (1992) han desarrollado un recorrido por diferentes escuelas de pensamiento con el fin de sistematizar las diversas concepciones sobre cultura y cultura organizacional. Como resultado han diferenciado dos sistemas: por un lado, las escuelas que consideran a la cultura como una parte integrante del sistema socio-estructural, definida como "un componente social que se manifiesta en el comportamiento (manera de vivir) y en los productos de este comportamiento" (p. 6). Por el otro lado, están las corrientes vinculadas a la cultura concebida como un sistema independiente de formación de ideas, así "la cultura se construye con concepciones del mundo y con productos simbólicos, la cultura llega a ser un contexto dinámico cargado de símbolos, un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente" (p. 15).

A continuación en la Tabla 1, se exhiben los exponentes más relevantes de ambos sistemas vinculados a cultura y cultura organizacional.

Tabla 1
Tipología de conceptos de cultura y cultura organizacional

Sistema	Escuelas	Cultura	Cultura organizacional
Sistema Sociocultural	Funcionalista	Instrumento que permite afrontar mejor los problemas para satisfacer sus necesidades.	Búsqueda del hombre para la satisfacción de las necesidades en el trabajo.
		Referente: Malinowski	Referentes: Mayo, Maslow, McClelland
	Funcionalista- estructuralista	Mecanismo que permite a los individuos adaptarse en una sociedad dada.	Organización como subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macrosistema.
		Referente: Radcliffe Brown	Referentes: Parsons, Crozier, Schein
	Ecológica- adaptacionista	Sistema de comportamiento transmitido socialmente que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos.	Organizaciones como producto de la interacción dialéctica con el medio ambiente. Cultura como factor de contingencia.
		Referentes: White, Service, Rappaport	Referentes: Thompson, Perrow, Hannan, Freeman
	Histórica - difusionista	Configuración o formas temporales, interactivas superorgánicas y autónomas, producto de circunstancias y procesos	Las organizaciones nacen y desaparecen según las circunstancias históricas.
		históricos.  Referentes: Boas, Benedict	Referentes: Chandler, Stinchcombe

Sistema	Escuelas	Cultura	Cultura organizacional
sistema de conocimientos que contiene todo lo que se debe o saber a fin de comportarse de manera aceptable en sociedad Referente: Goodenough  Estructuralista Sistemas simbólicos creados por mente humana.	Cognoscitiva	Conjunto de cogniciones funcionales organizadas como	Percepción duradera y general de las características de la organización.
	contiene todo lo que se debe creer y saber a fin de comportarse de	Mapas colectivos de cognición que proporcionan el esquema para la acción organizacional.	
		-	Referentes: Evan Canpbell, Argyris y Schon
		Las estructuras y procedimientos reflejan las características y límites de los procesos cognoscitivos	
	Referente: Levi Strauss	humanos.	
			Referentes: March y Simon
mutua crean el esquema general neces para la predicción recíproca del comportamiento de manera funcional.  Referente: Wallace	-	Procesos cognitivos uniformes que crean el esquema general necesario para la predicción recíproca del comportamiento de manera	Las organizaciones son lugares de intersección y de sincronización de funciones individuales de utilidad.
		funcional.	Referentes: Mintzberg, Etzioni
	de significados y de sí	•	Producto de la historia y de la ideología.
	humanos interpretan sus experiencias y orientan sus	Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas.	
		Referente: Geertz	Referentes: Silverman, Selznik, Goffman

Fuente: Allaire y Firsiroutu, 1992, p. 6-24.

Por su parte, Sánchez et al. (2006) esquematizan corrientes paradigmáticas de investigación sobre la cultura en las organizaciones. Los estudios se enfocan en comparaciones transculturales, estudios centrados en la interacción intercultural y estudios con perspectiva multicultural.

Las investigaciones transculturales. A fines de 1950 y mediados de 1960, los estudios referían a la cultura como una "variable independiente basada en el concepto de nación" (p. 337); dada una fuerte influencia norteamericana y su expansión en los mercados de todo el mundo, surgió por parte de las corporaciones multinacionales, un interés creciente de comprender a otros contextos nacionales y las implicaciones de éstos sobre la gestión de las organizaciones. Sánchez et al. (2006) toman a Triandis (1972) quien aporta la noción de cultura subjetiva entendiéndola como "el modo característico de un grupo cultural de percibir la

parte que el hombre elabora de su entorno" (Triandis citado en Sánchez et al., 2006, p. 378). En la década del ochenta, Hofstede (1980) conceptualiza a la cultura como el "programa colectivo de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de los miembros de otro grupo" (Hofstede citado en Sánchez et al., 2006, p. 378), encontrando dimensiones universales de cultura (presunciones básicas). A partir de éstos y otros aportes, la investigación comparativa transnacional ha despertado el desarrollo de tipologías con el fin de explicar las diferencias culturales.

- Las investigaciones en interacción intercultural. Estudian la "identidad cultural de los individuos de diferentes países cuando interactúan dentro de un mismo contexto organizacional" (Sánchez et al., 2006, p. 379). Estas investigaciones han sido motivadas por factores contextuales e institucionales tales como el cambio en el poder económico global -países asiáticos significaron una fuerte competencia para el mercado americano- fusiones, adquisiciones, movimientos migratorios y su impacto en la cultura de las organizaciones.
- Las investigaciones con perspectiva interpretativa. Indagan sobre "cómo los miembros de una organización dan sentido a su mundo social" (Sánchez et al., 2006, p. 380). Desde un enfoque de investigación naturalista, la realidad es construida de manera múltiple, es decir que "diferentes grupos de actores dentro de una organización pueden definir su realidad de forma diferente" (p. 380). Según esta línea, la realidad no puede fragmentarse en variables y procesos independientes (causa-efecto), sino que están en un estado de evolución mutua y simultánea.

La literatura especializada brinda múltiples definiciones de la cultura organizacional. Seguidamente se sintetizan los significados más usuales:

La cultura organizacional es un conjunto de símbolos, ceremonia y mitos (Ouchi, 1981), valores y héroes (Deal y Kennedy, 1985), patrones de creencias (ideología), actividades (normas y rituales), lenguaje y otras formas simbólicas (Smircich, 1983), formas de pensamiento y comportamientos (Rousseau, 1985), hipótesis fundamentales (Thevenet, 1992), artes, instituciones y cualquier otro producto del trabajo humano (Kotter y Heskett, 1995), categorías conceptuales,

limites, criterios de inclusión y exclusión, poder y estatus, reglas para obtener, mantener o perder poder, recompensas y castigos, definición de conductas correctas e incorrectas (Gore, 2004).

- La cultura organizacional tiene la función de proporcionar un modelo de realidad que le da sentido a los comportamientos (Aguirre Baztán, 2004), reforzar y ejemplificar los principios básicos culturalmente sustentados (Denison, 1996), comunicar y transmitir a los nuevos integrantes los valores y creencias (Ouchi, 1981; Aguirre Baztán, 2004), hacer frente a las demandas externas sin perder la coherencia interna (Schein, 1985), diferenciarse de otras organizaciones (Robbins, 1996), dar identidad singular a la organización y a sus integrantes, reducir ansiedades (Schein, 1985), ayudar a disimular y brindar certezas y seguridades (Gore, 2004).
- La cultura organizacional se caracteriza por ser compartida por los individuos dentro de una organización (Ulrich, 2006), operar de forma inconsciente, permitir resolver problemas (Thevenet, 1992; Schein, 1985) e influir sobre "las personas, las tareas, en las relaciones de poder, en los estilos de comunicación, en las formas de hacer y de pensar" (Mazza, 2011, p. 178).

De manera diferenciada, se desarrollan los aportes realizados por Edgar Schein (1985), quien postula la pertinencia de estudiar la cultura organizacional para lograr entender "los hechos misteriosos y aparentemente irracionales" (p. 21) que se suceden en los grupos humanos. Schein (1999) argumenta que la "cultura es propiedad del grupo, y que si un grupo comparte suficientes experiencias, la cultura inicia su conformación" (p. 13). El autor encuentra esta lógica de funcionamiento en pequeños y medianos grupos tales como equipos deportivos y recreacionales, las familias y en los grupos de trabajo, así como también en niveles más masivos de agrupamiento tales como departamentos y áreas corporativas, unidades organizacionales, naciones, grupos étnicos y religiosos, entre otros.

Siguiendo con la línea propuesta, la importancia de la cultura organizacional (Schein, 1999) reside en que "las creencias, los valores y los comportamientos de las personas son mayormente entendidos si se contextualizan en una identidad cultural" (p. 14), ya que se trata de un "set de fuerzas potente, latente e inconsciente que determina la conducta individual y colectiva, la forma de percibir, los patrones de pensamiento y valores" (p. 14),

de la misma manera "determina la estrategia, las metas y los modos de operar" (p. 14). En definitiva, la cultura organizacional importa porque influye sobre la efectividad y eficiencia del ámbito organizacional, jugando un rol estratégico. Schein (1985) la define como:

Un modelo de presunciones básicas -inventadas o descubiertas por una organización para resolver sus problemas- que ejercen influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir tales problemas (p. 25).

En el camino de construcción de dicha definición, Schein (1985) ha relevado las siguientes significaciones que comúnmente circulan en las organizaciones respecto a la cultura organizacional:

Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos. Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo. Los valores dominantes aceptados por una empresa como la 'calidad del producto' o el 'precio del liderazgo'. La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes. Las reglas de juego para progresar en la empresa, los 'hilos' que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro. El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con clientes u otros terceros (Schein, 1985, p. 23).

En este sentido, el autor sostiene que estos aspectos manifiestan a la cultura organizacional pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura. La esencia, argumenta, es la presunción básica, la cual se entiende como "respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas" (Schein, 1985, p. 24). Así, dada su efectividad son enseñadas como "la" manera de hacer las cosas y "el" modo de ver la realidad dentro de un grupo y/u organización (Schein, 1999).

#### 2.3 Los componentes de la cultura organizacional

Existen diferentes grados de visibilidad y conciencia respecto a la cultura organizacional. Trompenaars explica su teoría en el transcurso de una entrevista de la siguiente manera:

Hemos desarrollado un pequeño modelo, donde explicamos a la cultura utilizando la metáfora de la cebolla. Está en línea con la idea de Edgar Schein de la cultura con tres capas diferentes. El exterior de la cebolla es cómo se percibe la cebolla, o los artefactos de la cultura. Los artefactos incluyen la forma en que nos vestimos, lo que comemos y lo que escribimos. También incluye nuestro arte, que es la cultura con un gran `C'. La capa externa comprende una segunda más profunda, que consiste en normas y valores. Las normas son lo que debemos hacer; y las normas se convierten en valores cuando empezamos a querer lo que debemos hacer. La tercera de las capas de la cebolla, más interior, se compone de las presunciones básicas compartidas por los miembros de una cultura. Así que la cultura es de múltiples capas. En el núcleo están las presunciones básicas, que se expresan en el exterior con los comportamientos y artefactos (Brans, 2014).

Para profundizar las nociones de artefactos, valores y presunciones, se desarrolla a continuación, una síntesis de los conceptos vinculados con los elementos de la cultura siguiendo a Schein (1985, 1999), Deal y Kennedy (1985), Hofstede (2001), Trompenaars y Hampden-Turner (1997) y House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, y Asociados GLOBE (2004) y House, Dorfman, Javidan, Hanges, y Sully de Luque, (2014) partiendo de la metáfora del iceberg (véase Figura 5).

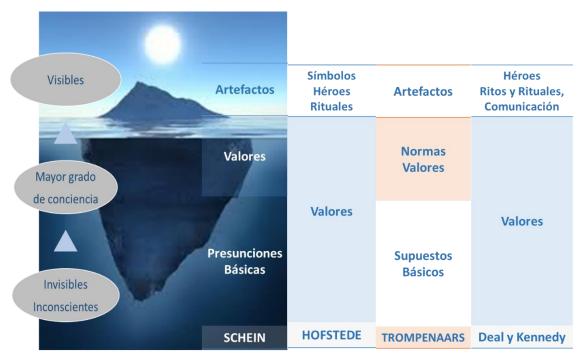


Figura 5. Componentes de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia en base a conceptos de Schein (1985, 1999), Deal y Kennedy (1985) Hofstede (2001), Trompenaars y Hampden-Turner (1997).

Artefactos. Son el nivel más observable de la cultura. Schein (1985) los define como las producciones y las creaciones más explicitas de la cultura, dado que podrían verse, sentirse, palparse y/o escucharse. Como ejemplo, se mencionan a la distribución física de la organización (la disposición del mobiliario, la existencia de lugares reservados y públicos, las puertas abiertas o cerradas, entre otros), el entorno social, el lenguaje verbal y no-verbal, el producto-resultado de las tareas que realizan y la conducta de los miembros de la organización.

Adicionalmente, Deal y Kennedy (1985) hacen un aporte argumentando que la red cultural/comunicación, los ritos y los rituales son una puesta en acción de la cultura. En ese sentido, la red cultural es entendida como el "transportador de los valores de la corporación y de su mitología heroica, ya que es el medio de comunicación básico (aunque informal) dentro de la organización" (p. 16). En relación a quienes protagonizan la red aseguran que "los narradores, los espías, los sacerdotes, las cábalas y los murmuradores forman una oculta jerarquía de poder dentro de la organización" (p. 16). Los ritos y rituales "son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía" (p. 15) que muestran a sus integrantes cómo se espera que se comporten en el ámbito laboral. También destacan el

impacto de los actos simbólicos, tales como "espectáculos culturales o celebraciones que se realizan cuando los empleados alcanzan ciertos puntos importantes en sus carreras, las ceremonias ayudan a la compañía a festejar sus héroes, los mitos y los símbolos sagrados" (p. 68); conjuntamente con los rituales administrativos, como por ejemplo escribir memorandos o asistir a reuniones.

En la misma lógica, el aporte de Hofstede (2001) consiste en la funcionalidad de los artefactos. Así los rituales en tanto actividades colectivas son esenciales para la vida social dado que ayudan a sostener los vínculos interpersonales. Los héroes -personas reales o imaginarias- sirven como modelo de comportamiento; y símbolos, colaboran en la construcción de la identidad, dado que son "palabras, gestos, imágenes y objetos que conllevan significados solo reconocibles por aquellos que pertenecen a la cultura" (p.10).

Por su parte, Schein (1985) advierte que aunque estas producciones culturales son rápidamente reconocibles y específicas, no habría que atribuirles una significación, dado que el observador experimentado debería, siguiendo con la metáfora del iceberg, adentrarse en las profundidades de la cultura para poder dar sentido y comprender más cabalmente las particularidades de los artefactos y las razones por las cuales la cultura se manifiesta de esa manera y no de otra.

Valores. El segundo nivel de profundidad, refleja lo que "debe ser", diferenciándose de "lo que es". Los valores son inicialmente ideados por un individuo -generalmente el líder fundador- que luego serán aprehendidos por los integrantes del grupo. Al referirse a los valores, Schein (1985) observa que "cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor solo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real" (p. 31). El autor agrega que, en algunas culturas organizacionales, cabe la posibilidad encontrar inconsistencias entre artefactos y valores. Como ejemplo de ello, se puede mencionar a organizaciones que establecen que lo más importante son las personas (valor), aunque sea difícil descubrir artefactos que faciliten la relación con sus colaboradores. Para conocer los motivos de dichas inconsistencias, siguiendo al autor, se debe intentar descifrar a las presunciones básicas.

Presunciones Básicas. Continuando la metáfora del *iceberg*, las presunciones son lo más profundo de la cultura. Schein (1985), las define como "un conjunto de filtros o lentes que nos permiten identificar y percibir los aspectos propios de nuestro entorno. De no contar con esos filtros o lentes, nos sentiríamos ofuscados y desbordados" (p. 94). Asimismo, el autor sostiene que se trata de creencias implícitas, inconscientes, que orientan la conducta y enseñan a los integrantes de un grupo cómo percibir, pensar y sentir la realidad. Asimismo, son "*inconfrontables e indiscutibles*" (p. 34), y por ello, muchas veces pueden distorsionar la realidad.

La presunción se configura a partir de un valor propuesto como solución a un problema o situación novedosa, dicho valor puede ser cuestionado, discutido y rechazado pero, si la solución es válida y el grupo la percibe como exitosa, el valor pasa por un proceso de "transformación cognoscitiva" (Schein, 1985, p. 32) hasta convertirse en una creencia y posteriormente, con el paso del éxito y del tiempo, en una presunción básica. En otras palabras, la esencia de la cultura está constituida por estos valores tácitos compartidos que el tiempo ha convertido en presunciones básicas, y dado que refiere al resultado de un proceso de aprendizaje compartido están entrañablemente arraigados (Schein, 1985).

Del mismo modo, Deal y Kennedy (1985) definen a los valores<sup>2</sup> como la médula de la cultura, y los explican afirmando que "son los cimientos de cualquier cultura corporativa [...] proporcionando un sentido de dirección común para todos los empleados y estableciendo directrices para su comportamiento diario" (p. 21). Además, fundamentan que las compañías frecuentemente tienen éxito porque sus empleados pueden identificarse con los valores de la organización y los adoptan; dicho de otro modo, no son los valores en sí los que pueden establecer una diferencia en la efectividad y la eficacia de la organización, sino el que se compartan extensamente. Esto último, se lograría mediante el refuerzo proporcionado por todos los demás elementos de la cultura de la empresa (medio ambiente del negocio, héroes, ritos y rituales, red cultural), pero sobre todo los principales actores de la cultura: sus héroes.

Desde el punto de vista de Hofstede (2001), las personas que integran grupos poseen un "programa mental compartido" (p. 9), estable en el tiempo, que los conduce a adoptar

Tesis de Maestría en RRHH - Lic. Velázquez

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Si bien los autores denominan al nivel más profundo como "valores", en el presente trabajo este concepto es considerado como equivalente a presunción básica.

similares comportamientos ante similares situaciones, solo se manifiestan por medio de comportamientos, palabras o hechos. Así, los valores<sup>3</sup> son definidos -en un sentido ampliocomo "tendencias a preferir ciertas situaciones sobre otras" (p. 9). De esa manera, los valores son sentimientos que indican acerca de lo bueno y de lo malo, de lo lindo y lo feo, de lo normal y lo anormal, de lo racional y lo irracional, entre otros.

Con el fin de operacionalizar las presunciones básicas, será necesario abordar las contribuciones realizadas por el programa de investigación liderado por House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, & GLOBE Asociados (2004). *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (GLOBE)* es la denominación de una investigación programática realizada por un grupo interdisciplinario con el fin de aportar conocimiento cross-cultural en cuestiones vinculadas a la cultura y al liderazgo. El programa GLOBE formuló como hipótesis que las presunciones básicas tienen la capacidad de diferenciar organizaciones y sociedades entre sí, y los resultados empíricos permiten comprobar dicha diferenciación. Cada una de las presunciones básicas aludidas a continuación, tienen su origen en diversas formulaciones teóricas y empíricas (véase Anexo B).

El presente trabajo de tesis ha relevado y analizado nueve presunciones básicas (House et. al., 2004; House et. al, 2014), las cuales se detallan a continuación:

i. Distancia de Poder. El término fue acuñado por Mulder (1977), quien lo define como el grado de desigualdad de poder entre un menor poder y un mayor poder, ambos pertenecientes al mismo sistema social. Sobre esta primera concepción Hofstede (2001) concluye que la cuestión principal es la igualdad/ desigualdad humana que se ponen en juego en el prestigio, la riqueza y el poder, así cada cultura construye una determinada relación, consistencia y coherencia entre dichas áreas. En ese sentido, el autor lo define como "el grado en que los miembros con menor poder dentro de las organizaciones, esperan y aceptan que el poder este distribuido de manera desigual" (p. 83).

House et al. (2004) sostienen que, en el ámbito organizacional surge la desigualdad entre los conocimientos, las habilidades y el poder. Una desigual distribución del poder entre

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Ídem.

sus miembros, es la esencia de una organización. En la mayoría de las mismas, la distribución del poder está formalizada en jerarquías, y se expresa en la relación jefe-colaborador. El supuesto que prevalece se construye a partir de la percepción de la relación jerárquica formal, de acuerdo a las particularidades en que se presentan factores objetivos relacionados con el historial de la relación, el grado de especialización de jefes y colaboradores, y factores subjetivos que determinan de qué modo se establecen y juegan los roles jerárquicos, los cuales dependen de los modelos mentales de cada uno de los integrantes y del impacto psicológico de uno sobre el otro. Así pensada, la relación jefe-supervisado es una relación humana básica que tiene vinculación y apalancamiento en otras relaciones anteriores de la vida personal tales como los vínculos padre-hijo y maestro-alumno.

Para explicarlo más claramente, se puede describir, en términos generales, dos situaciones extremas (House et al., 2004):

- Aquellas organizaciones que presentan bajos niveles de distancia de poder, revelan una relación colaborador-jefe con características de mayor equilibrio en la distribución de poder. "El subordinado tiene expectativa de ser consultado por su jefe en distintos aspectos vinculados a la toma de decisiones" (p. 529). En este marco, se visualiza una menor cantidad de artefactos culturales que evidencian los privilegios: símbolos o indicadores de estatus en favor de la autoridad.
- Aquellas organizaciones donde existen altos niveles de distancia de poder, se manifiesta una gran dependencia de los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos. En estos casos, los colaboradores esperan que las decisiones sean tomadas discrecionalmente por parte de sus superiores, existiendo privilegios y símbolos de estatus conforme el grado de jerarquía.

House et al. (2004) afirman que son cuatro los criterios que explican a esta presunción: religión o filosofía predominante, la tradición de democracia, la existencia de la clase media y la proporción de inmigrantes en cada país. La articulación de estos criterios proveerá los cimientos y la predisposición a los sujetos de una sociedad a aceptar o rechazar altas distancias de poder.

La presunción básica de distancia de poder refleja el grado en que una comunidad acepta y respalda la desigualdad entre sus miembros respecto a la autoridad, las diferencias de poder, los estados de privilegios y estratificación de los individuos y grupos (House et al., 2004).

*ii. Colectivismo Institucional e Intragrupal.* Inicialmente, se desarrolla el binomio individualismo-colectivismo, para luego analizar cada una de las presunciones básicas relacionadas.

Los aportes realizados por Trompenaars y Hampden-Turner (1997) y Hofstede (2001) coinciden respecto a que el individualismo emerge en sociedades donde los intereses del sujeto priman sobre los intereses del grupo, los lazos entre las personas son laxos, cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima. En tanto, el colectivismo es descripto en sociedades en las que los integrantes están fuertemente integrados y cohesionados, en donde el interés grupal prevalece sobre el particular. Dentro de las contribuciones teóricas de House et al. (2004), se encuentran los factores que -mayormente-inciden en que un sujeto o un grupo se oriente hacia el colectivismo o hacia el individualismo. Dichos factores son:

- Sistemas familiares. En las culturas orientadas al colectivismo predominan las estructuras familiares extensas (abuelos, tíos, primos, hermanos, etc.) mientras que las estructuras familiares nucleares podrían verse en culturas con mayor orientación al individualismo.
- Comunicación. Las culturas orientadas al colectivismo tienden a ser más indirectas en sus comunicaciones, esto se explicaría por el hecho que se priorizan relaciones interpersonales, en vez de enfocarse en los objetivos individuales, mostrándose más sinceros, más perceptivos y mejor preparados para confiar en los otros miembros del grupo.
- Ritmo de vida. Relacionado con la velocidad y relativa rapidez en la que se realizan las actividades. Culturas orientadas al colectivismo, por ejemplo, están enfocadas en el bien de sus integrantes, lo que requiere poner menor énfasis en el tiempo y el ritmo para realizar las tareas asignadas.

- Ecologías. Relativa a la incidencia de la adaptación de un sujeto o grupo al contexto ecológico que lo rodea. Por ejemplo, sociedades que van hacia la industrialización son mayormente individualistas.
- Los líderes de la organización. Refiere a la creencia que los mismos poseen respecto a la disposición, por parte de sus colaboradores, de sacrificar sus objetivos personales en pos de los organizacionales.
- Patrones de interacción social. Éstos varían en función al tipo cultural individualista o colectivista. Como ejemplo, el primer grupo prefiere, generalmente, actividades solitarias, mientras que el segundo grupo, tiene preferencia hacia actividades grupales.

Colectivismo Institucional. Refleja el nivel en el cual la cultura "apoya y recompensa la acción colectiva y la distribución colectiva de los recursos" (p. 30). Se refiere, así, al grado en el cual un colectivo humano valora la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y actividades colectivas, fomenta la cohesión social y la preferencia de lo social sobre los objetivos personales y la autonomía. Las culturas individualistas tienden a valorar la autonomía y la libertad individual. Por el contrario, las colectivistas valorar la armonía de grupo y la cooperación, es por ello que los sujetos en estas culturas están motivados por la satisfacción de los integrantes del grupo y la cooperación, más que por la autonomía y los logros personales (House et al., 2004).

Colectivismo Intragrupal. Se refiere a los niveles en que los individuos expresan apoyo, orgullo, y cohesión grupal en la organización. También mide el reconocimiento y la recompensa de las conductas vinculadas con la lealtad y pertenencia grupal. En relación a la cultura, se indaga sobre el sentimiento de orgullo de los logros individuales en relación al líder, los miembros del grupo y la organización. Así como también el sentimiento de lealtad hacia la organización y hacia sus miembros (House et al., 2004).

*iii. Elusión de la Incertidumbre*. Hofstede (2001) ha postulado que mediante esta presunción básica, se infiere el grado de tolerancia que las personas y las sociedades poseen frente a situaciones de incertidumbre. El concepto de incertidumbre refiere al desconocimiento respecto del futuro, en tanto un sentimiento compartido por miembros de la sociedad, la organización y/o el grupo. La elusión de la incertidumbre revela cómo la

cultura se ve amenazada por la incertidumbre, las situaciones no estructuradas y la ambigüedad (De Mooij y Hofstede, 2010).

La incertidumbre está presente en todos los ámbitos del ser humano, aunque no siempre se tiene conciencia de ello, ya que los sujetos van adquiriendo a lo largo de su vida y de manera progresiva, distintas herramientas que son provistas por la familia, la escuela, y otros grupos de pertenencia, desarrollando así diferentes formas para neutralizar la incertidumbre. Habitualmente, estas formas pertenecen al dominio de la tecnología, las leyes y la religión, utilizadas con el fin de hacer frente a la incertidumbre causada por la naturaleza, por comportamientos de los otros seres de la sociedad, y todas las situaciones que no son englobadas en las anteriores, son neutralizadas por la religión. De este modo, las sociedades a lo largo del tiempo se han defendido de la incertidumbre, construyendo de manera más o menos consciente, una estructura social que transmite y enseña cómo evitar dicho sentimiento, o minimizarlo, los canales de transferencia más comunes son la familia, la escuela, el Estado y otros grupos de pertenencia (House et al., 2004).

Las organizaciones también poseen sus estrategias con mayor o menor grado de explicitación para compensar las situaciones confusas. Tal como sucede en la sociedad, la organización estandariza sus procesos y sus productos, crea algunas certezas, normativizando comportamientos de los sujetos y los grupos. Así, para hacer frente a la incertidumbre, las organizaciones cuentan con diversos instrumentos tales como tecnologías de gestión, reglas o normas y rituales. Por tecnología, se entiende a un instrumento racional vinculado a la automatización de las tareas y la predictibilidad de los resultados. En esa línea, las reglas o normas organizacionales, establecen secuencialidad y criterios decisorios relativamente uniformes que hacen predecible el comportamiento de los miembros de una organización. Los rituales están destinados a mejorar los niveles de cohesión e integración interna, aunque no contribuyen a la reducción de los niveles de incertidumbre, colaboran en la liberación del estrés y la disminución de la ansiedad que produce el desconocimiento del futuro (Hofstede, 2001).

La presunción básica de elusión de la incertidumbre se define como "el grado en que los miembros de un grupo buscan métodos, leyes y procedimientos rutinarios, consistentes, estructurados y formalizados para hacer frente a la incertidumbre en sus vidas cotidianas" (House et al., 2004, p. 603).

iv. Orientación al Desempeño. House et al. (2004) sostienen que las culturas tienen diferentes criterios para medir los logros. Siguiendo los conceptos de Parson y Shils (1951) relacionados a la variación cultural, se sugieren dos criterios: logro (achievement) y adscripción (ascription). El primero refiere a culturas que tienden a privilegiar el cumplimiento de resultados y el desempeño, mientras que el segundo, señala la importancia de las características del individuo: su edad, sus conexiones sociales y familiares, su educación, entre otros. Trompenaars y Hampden-Turner (1997) investigaron el binomio logro-adscripción, vinculado al control que el ser humano puede ejercer sobre las circunstancias, dominando el entorno que lo rodea (logro) o bien respondiendo y reaccionando en función al medio ambiente en el que se desenvuelve (adscripción).

La orientación al desempeño contribuye a la adaptación externa e interna que conceptualiza Schein (1985) en la definición de cultura organizacional. La clave está en la naturaleza de la relación entre el individuo y el mundo externo; por ejemplo, algunas sociedades perciben al mundo externo como subyugante (dominante/competitivo) mientras que otras la perciben en armonía.

Asimismo, la perspectiva social del tiempo incide en esta presunción, en tanto que aquellas sociedades que valoran al tiempo como un recurso limitado, secuencial y no renovable tienden a poseer mayor sentido de la urgencia para resolver desafíos y tomar decisiones. Por el contrario, culturas con baja valoración de la dimensión temporal, tienden a ver al tiempo como un recurso perpetuo, dando como resultado la dilación en la resolución de temas, no se apresuran a definir, ni resolver, ni terminar las cosas (House, et al., 2004).

En cuanto al ámbito organizacional, los niveles altos de orientación al desempeño están basados en valores, prácticas y normas compartidas que reflejan una tendencia a considerar que las personas y las relaciones informales producen oportunidades de desarrollo. En cambio, los niveles bajos de esta presunción, dan cuenta mayormente que el control social está basado en prácticas burocráticas, relaciones formales y consideraciones estandarizadas y formalizadas (House, et al., 2004).

La presunción básica orientación al desempeño es definida como el grado en el que un grupo fomenta y recompensa la definición de objetivos desafiantes, la consecución de resultados, la innovación y el desempeño sobresaliente en tareas y acciones realizadas (House, et al., 2004).

v. Orientación hacia lo Humano. La investigación realizada por House, et al. (2004) construye esta presunción a partir de perspectivas interdisciplinarias, que incluyen a la psicología, la economía, la filosofía, la historia, la antropología, las ciencias políticas y la teología. En sociedades con altos niveles orientación hacia lo humano, las normas y los valores sociales centrales son el altruismo, la benevolencia, la amabilidad, el amor y la generosidad, siendo estos factores motivadores prioritarios de las conductas de los individuos, dada la preferencia al sentimiento de pertenencia y afiliación.

Esta presunción ha sido definida como el grado de interés, sensibilidad, amistad, tolerancia y apoyo hacia otros, e incide en las normas y prácticas culturales, las preferencias motivacionales fundamentales, la familia y el rol del gobierno (House et al., 2004).

vi. Orientación hacia el Futuro. La perspectiva del tiempo es un "proceso de diferenciación de experiencias sociales y personales en un marco temporal, lo que contribuye a dar orden, coherencia y sentido a dichas experiencias, eventos y objetos" (House et al., 2004, p. 285). De ese modo, las culturas tienden a utilizar un marco temporal específico, algunas de manera amplia, otras, moderadamente; por consiguiente se diferencian entre sí en su orientación hacia el futuro.

Entre los antecedentes de esta presunción, se encuentra el horizonte del tiempo de Trompenaars y Hampden-Turner (1997) que es definido como la longitud del horizonte de planificación (largo plazo/corto plazo). Otro antecedente, es la orientación al tiempo, que refiere a las culturas que atribuyen relativa importancia al pasado, presente y futuro y el enfoque particular sobre la estructuración del tiempo. Por su parte, Kluckhohn y Strodtbeck (1961) demostraron que las culturas pueden ser definidas por la orientación al tiempo. Bluedorn (2000) correlacionó la orientación al tiempo con el campo social, dando como resultado una serie de factores que influyen la construcción social de los niveles de la presunción básica orientación hacia el futuro. Entre dichos factores se encuentran: la socialización, en función de las características de nacionalidad, comunidad y entorno familiar en la cual está inmersa la cultura; la condición socioeconómica de la sociedad; el nivel de estabilidad política; los niveles de educación, en particular el requerimiento del

pensamiento abstracto desarrollado para pensar en el futuro; la expectativa sobre los roles atribuidos a los géneros; y predominante, la religión.

En el marco organizacional, House et al. (2004) describen como componentes que influencian los niveles de presencia de la orientación al futuro, a la sociedad a la que pertenece la organización, el ambiente en el que compite (industria, negocio), la estructura y el tamaño organizacional, los sistemas institucionales (herramientas de planificación y seguimiento, por ejemplo) y la función del liderazgo.

Esta presunción básica refiere al grado en que un grupo humano fomenta y recompensa las conductas orientadas hacia el futuro, tales como la planificación y la postergación de la gratificación inmediata, basándose en la creencia que sus acciones presentes influenciarán su futuro (House et al., 2004).

vii. Igualdad de género. Las sociedades tienden a identificar algunos comportamientos como más adecuados para las mujeres o para los hombres, y en esa línea, se distribuyen roles sociales en función al género de las personas. Hofstede (2001) expone que, tradicionalmente, se le atribuye al hombre actividades fuera del hogar, tales como la caza y la guerra en las sociedades en la antigüedad, y su equivalente en términos económicos en las sociedades modernas, esperándose de ellos que sean competitivos y duros. En el otro extremo, a la mujer se le concede el cuidado de la casa, de los hijos y las personas en general, adoptando roles blandos, maternales y emocionales. Al proyectar estas distinciones de roles sociales al ámbito laboral, la masculinidad se refiere a organizaciones en las que los papeles sociales de ambos sexos son claramente distintos, por ejemplo, el hombre debe ser aquel que prefiere el éxito material, mientras que la mujer debe estar preocupada por la calidad de vida, el buen vínculo laboral y la buena relación con el jefe. En cuanto al índice de masculinidad elaborado por Hofstede, House et al. (2004) lo resignifican en términos de igualdad de género y lo complejizan adicionando la presunción básica de asertividad, orientando sus investigaciones a partir de un modelo de dos componentes para la igualdad de género:

 Componente actitudinal, que incluye los conceptos que estereotipan (o no) cada uno de los géneros basándose en una ideología que diferencia y encasilla cada género con un determinado rol. Estos conceptos reflejan creencias individuales sobre las cualidades de los hombres, de las mujeres, y de los roles que cada uno debería asumir.

 Componente conductual, refiere a manifestaciones comportamentales producto de las creencias subjetivas relacionadas a la discriminación por el género o igualdad de género.

La relación que se sucede entre ambos componentes constituye un círculo virtuoso o vicioso: las creencias sobre qué es apropiado o posible para una mujer o un hombre afectan los comportamientos y los roles en las familias, los lugares de trabajo, las organizaciones y las sociedades; cualquier tipo de discriminación/ desigualdad o conductas que manifiesten igualdad, refuerzan el estereotipo o ideología previa, cerrando el círculo.

La presunción igualdad de género (House et al., 2004) refiere a cómo una sociedad y/u organización divide los roles entre los hombres y las mujeres. Así, las sociedades con alta presencia de esta presunción, se muestran orientadas a creer que los hombres y mujeres son igualmente adecuados para desempeñar los mismos roles, mientras que las culturas sociales con baja presencia de igualdad de género, opinan que los hombres y mujeres deben asumir roles y funciones distintos.

viii. Asertividad. Definida como el grado en que los individuos de una sociedad u organización se caracterizan por ser son firmes, rápidos, directos, confrontativos, dominantes y agresivos en cuanto a las relaciones sociales (House, et al 2004). En este contexto, agresividad no se refiere al comportamiento violento que lastima física o psicológicamente, sino que es entendido en un sentido socialmente aceptado. Ejemplo de ello son las expresiones sobre competencia agresiva o estrategia agresiva. En el índice de masculinidad de Hofstede (2001), la asertividad está más asociada a un atributo o conducta del polo masculino. Esta significación está emparentada con el mundo de los negocios y de la industria, como es el caso del slogan focalizado a la asertividad que utiliza la marca de ropa deportiva Nike en sus publicidades: "Just do it" ("Solo hazlo", en español).

Retornando a la definición de la cultura organizacional de Schein (1985) en la cual se destacan la adaptación externa e interna, el componente asertividad jugaría un rol preponderante para explicar los comportamientos culturales. Así, las culturas asertivas

tienden a dominar el medio ambiente, bajo el supuesto de que la naturaleza y el medio pueden ser controlados y manipulados. Otra manifestación de esta presunción es la relacionada con el lenguaje asertivo, que refiere al estilo de comunicación directo, decidido, explícito y preciso.

### 2.4 Modelos de gestión cultural en la Administración Pública

Felcman, Blutman y Velázquez (2013) definen a los modelos de gestión cultural como "un artefacto organizacional que combina, de diferentes maneras, tecnologías de gestión, culturas organizacionales y liderazgos para satisfacer fines/resultados organizacionales requeridos" (p. 216). En la misma línea, conceptualizan a los tipos culturales como las formas que las organizaciones "adoptan para vincularse con su entorno y generar adaptación interna para cumplir con sus fines. La adaptación interna implica una determinada forma de ejercer el poder y el liderazgo, de trabajar, de interaccionar, de desarrollar a la gente, de recompensar" (p. 226).

Los autores mencionados profundizan el estudio de las culturas mediante el desarrollo de cinco tipos culturales, a partir de la combinación de dos ejes conceptuales. Por un lado, la orientación a resultados, que refiere a la preocupación de la organización por las acciones que se desarrollan para la obtención de logros, y por el otro, la orientación a la gente, que implica la preocupación existente respecto al bienestar de las personas que la integran. La tipología resultante (Felcman et al, 2013) es la siguiente:

#### Tipos culturales históricos, compuesto por:

- Cultura paternalista: "Prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas" (p. 224).
- Cultura anómica: "Manifiesta desinterés, indiferencia y falta de compromiso con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre y confusión" (p. 224).
- Cultura apática: "Caracterizado por la excesiva prudencia en la administración y gestión, que se expresa a través del apego a las normas y reglas, el estilo conservador, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su realización" (p. 224).

- Tipos culturales neo-organizacionales, integrado por:
  - Cultura exigente: "Prioriza valores como la eficiencia, la competencia, el afán de superación y el progreso personal" (p. 224).
  - Cultura integrativa: "Supone una adecuada combinación entre la orientación a los resultados y el cuidado de la gente de la organización" (p. 224).

Las tecnologías de gestión son artefactos que se diseñan a partir de tipos culturales que les dan origen. Por ejemplo, en el tipo apático, las tecnologías se utilizarán para garantizar el debido proceso y la impersonalidad decisoria, mientras que, en el tipo integrativo, las tecnologías deberán ser congruentes y diseñarse para lograr involucramiento, asegurar la participación de actores en la gestión y horizontalizar los vínculos.

En relación a la cultura organizacional en la administración pública argentina, Felcman et al. (2013) han señalado que:

La cultura organizacional actual presenta rasgos históricos tanto al nivel de los valores laborales (con predominio de los valores básicos y sociales por sobre los de reconocimiento social y autorrealización), como de los tipos culturales dominantes, principalmente el apático, seguido por el paternalista y el anómico y una baja presencia de rasgos propios de los tipos culturales neo-organizacionales.[...] El éxito de cualquier proceso de transformación estaría condicionado a que se produzcan modificaciones importantes en el ámbito cultural. El cambio de la cultura implica una modificación sustancial de una situación estructurante de la organización. En este sentido, resulta necesario elevar, en primer lugar, los niveles de tolerancia a situaciones de incertidumbre provocadas o acrecentadas por el cambio organizacional. En segundo lugar, parece indispensable introducir modificaciones en el tipo cultural en pos de incorporar rasgos propios de los tipos neoorganizacionales, en especial del tipo cultural que hemos definido como integrativo. Ello traería como consecuencia cambios en el mapa valorativo de la cultura organizacional permitiendo una mayor integración de valores como el desafío, la necesidad de aprendizaje, el crecimiento, entre otros.

La nueva cultura organizacional, que responde al modelo integrativo, abriría otras oportunidades de diálogo interno y externo. Cambiaría, al menos parcialmente, la imagen, y sobre todo las percepciones internas y externas de la organización estatal (p. 238).

En la investigación realizada por Felcman (2015), se han desarrollado aportes teóricos que permiten comprender las relaciones existentes, dentro del sector público, entre los conceptos de campos paradigmáticos, metáforas, modelos de gestión pública, tecnologías de gestión pública, cultura organizacional, liderazgo. A través del estudio empírico sobre líderes del sector agroalimentario y agroindustrial argentino, se han correlacionado tipologías de la cultura organizacional (Felcman y Blutman, 2011) con presunciones básicas (House et al., 2004). Asimismo, se ha profundizado dicha relación en términos de la situación actual y requerida en la cultura de la sociedad y de la organización. Un extracto de los resultados del mencionado estudio, se ilustra en la Tabla 2.

Tabla 2 Vinculación entre tipologías culturales, prácticas y valores culturales en la sociedad y la organización

	Cultura Anómica		Cultura Apática		
	Prácticas	Valores	Valores Prácticas		
Organización	15,9%	6,1%	17%	11,5%	
Sociedad	33,3%	6,6%	35,3%	16,6%	
Organización	34%	39%	33,1%	43%	
Sociedad	16,2%	34%	13%	48%	
	Cultura Exigente		Cultura In	tegrativa	

Fuente: Felcman, 2015, p. 388.

A partir de los resultados, el autor concluye que, en los casos estudiados, las preferencias se presentan "en favor de modelos culturales exigentes (39% y 34%) e integrativos (33,1% y 43%), y menores en favor de modelos anómicos (6,1% y 6,6%) y apáticos (11,5% y 16,6%), dándose esto tanto en lo organizacional como en lo societal" (Felcman, 2015, p. 388).

Krieger (2013) ha realizado un estudio para el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), en el marco del diagnóstico de situación inicial para

la construcción del planeamiento estratégico del SENASA 2007-2011. Concluye que el modelo de gestión vigente en la organización es "tradicional y burocrático" (p. 186), con presencia de "gran cantidad de directivas, resoluciones, acciones y normas colectivas que modificaban resoluciones, etc. lo cual hacia ineficiente el propio modelo burocrático" (p. 186)

# 2.5 Cultura requerida por el proyecto PEA<sup>2</sup>

En el marco de una organización, todo proyecto de cambio exige una cultura organizacional congruente para garantizar su implementación. A partir de un análisis en profundidad de la visión, la misión, los valores, los fines y objetivos estratégicos del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010-2020, se postula una vinculación entre los conceptos y enunciados del PEA<sup>2</sup> (MAGyP, 2011) y las presunciones básicas de la cultura organizacional según House et al. (2004). En esa línea, la Tabla 3 muestra los requerimientos del PEA<sup>2</sup> y la cultura requerida por dicho plan.

Tabla 3 Vinculación presunciones básicas y situación requerida por la cultura PEA<sup>2</sup>

	Presun-	Valores culturales requeridos por PEA <sup>2</sup>		
Enunciados PEA <sup>2</sup> – MAGyP	ción básica	Descripción	Grado de instalación requerida	
"El Estado nacional, a través del MAGyP, pretende promover por medio de políticas públicas, una visión compartida de la Argentina Futura" (MAGyP, 2011 p. 35).  "Argentina será líder mundial en la producción de bienes y servicios agroalimentarios y agroindustriales, de calidad y con valor agregado, en particular en origen, asegurando al mismo tiempo la provisión alimentaria nacional y satisfaciendo la demanda internacional en cantidad y calidad, en un marco de equidad territorial, inclusión social y sustentabilidad ambiental, económica y social, promoviendo de esa forma el desarrollo de la Nación y sus regiones" (MAGyP, 2011 p. 83).  "El Territorio de la Visión es el esquema que sintetiza la totalidad de los aportes recibidos por una multiplicidad de actores que han debatido y discutido [] El proceso involucró a un conjunto de actores con ideas e intereses disímiles, pero agrupados en torno a determinados conceptos comunes, dentro de límites y espacios compartidos" (MAGyP, 2011, p. 83).  "Aspiramos a que este Plan sea una construcción común, siguiendo las mejores tradiciones de participación social en nuestro país" (MAGyP, 2011 p. 29).	Asertividad	Se esperan comportamientos tendientes a la búsqueda de construcción de una visión compartida de futuro para el sector orientada a la participación, involucramiento y compromiso por parte de los actores intervinientes en el sector, con una alta valoración de la cooperación, construcción de confianza en base a la previsibilidad y la seguridad.	Minimizar la presunción Asertividad	

	Presun-	Valores culturales requeridos por PEA <sup>2</sup>		
Enunciados PEA <sup>2</sup> – MAGyP	ción básica	Descripción	Grado de instalación requerida	
"Estado se recupera como expresión de los intereses generales de la sociedad" (MAGyP, 2011 p. 27).  "A partir de la decisión de crear el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, la Presidenta me instruyó a convocar a todos los actores que conforman la cadena agroindustrial, para que en forma participativa y federal construyéramos la hoja de ruta de la década" (MAGyP, 2011 p.28).  "Promover el desarrollo del Sector Agroalimentario y Agroindustrial descripto en la Visión, para beneficio de los productores, empresarios y trabajadores involucrados en el proceso productivo y de toda la sociedad argentina, como beneficiaria última de un mayor crecimiento y de un proceso sostenido y sustentable de desarrollo" (MAGyP, 2011 p. 84).  "Impulsar la generación de riqueza económica con mayor valor agregado, en particular en origen, en un contexto de competitividad sistémica, con crecimiento sustentable en el tiempo, equitativo desde lo social y sostenible desde lo ambiental" (MAGyP, 2011, p. 88).	Colectivismo Institucional	Las conductas esperadas están vinculadas fuertemente al colectivismo, la priorización de los intereses colectivos, orientados a objetivos, metas y acciones hacia el bienestar social común y a la construcción de normas compartidas.	Maximizar la presunción Colectivismo Institucional	
"Esta convocatoria ha reunido a todos los actores del sistema: gobiernos provinciales, cuadros técnicos, científicos (de provincias y municipios), organismos dependientes del Ministerio de Agricultura (INTA, SENASA, INASE e INV), y otros ministerios del gobierno nacional, productores, entidades, cooperativas, bolsas de cereales, 53 facultades de ciencias agrarias, veterinarias, ciencias de la alimentación, agronegocios y ciencias económicas, públicas y privadas, más de 450 escuelas agrotécnicas, organismos internacionales, investigadores, técnicos, periodistas especializados, trabajadores rurales y juventudes agrarias, entre potros" (MAGyP, 2011 p. 28).	Colectivismo intragrupal	Expectativa de conductas orientadas a generar sentido de pertenencia, orgullo de pertenencia, involucramiento y compromiso por parte de todos los actores intervinientes en el proceso de construcción e implementación del PEA <sup>2</sup> .	Maximizar la presunción Colectivismo Intragrupal	

	Presun-	Valores culturales requeridos por PEA <sup>2</sup>		
Enunciados PEA <sup>2</sup> – MAGyP	ción básica	Descripción	Grado de instalación requerida	
"Existe una pluralidad de organizaciones del mapa regional y territorial; nuevos administradores de servicios y recursos. Estos actores de la transformación ocurrida en los últimos años, constituyen la mirada más estratégica para iniciar esta década." (MAGyP, 2011, p. 28).  "Los actores involucrados han seguido un proceso sistemático de secuencia de etapas en los diversos ámbitos de participación, los cuales han sido destinados a asegurar que los actores puedan expresar sus expectativas, necesidades e intereses; poner en juego estrategias de cooperación, cooptación y conflicto, así como ejercitar la persuasión, negociación, mediación y disuasión" (MAGyP, 2011, p. 35).	Distancia de Poder	Se espera igualdad en el tratamiento y en la generación de oportunidades para los actores dentro del sector, crecimiento con equidad y reducción de las distancias generadas por las	Minimizar la presunción Distancia de Poder	
"El trabajo realizado en cada ámbito específico le dio una impronta Federal y Participativa. Federal, por la contribución específica de todas las Provincias que componen el territorio nacional, sin excepción, desde una visión local y regional, []. Participativa, por el aporte de opiniones de una innumerable cantidad de actores que fueron convocados a contribuir a la elaboración del Plan. Particularmente en el caso de las Provincias se replicó el modelo de los cuatro Consejos pero en este caso Provinciales que condujeron la participación de la diversidad de actores en todo el país" (MAGyP, 2011, p. 37).		diferencias de poder y de autoridad. Así como también, generar y fortalecer los espacios de participación y diálogo.	Total	
"Argentina será líder mundial en la producción de bienes y servicios agroalimentarios y agroindustriales, de calidad y con valor agregado, en particular en origen, asegurando al mismo tiempo la provisión alimentaria nacional y satisfaciendo la demanda internacional en cantidad y calidad, en un marco de equidad territorial, inclusión social y sustentabilidad ambiental, económica y social, promoviendo de esa forma el desarrollo de la Nación y sus regiones" (MAGyP, 2011 p. 83).  "Promover el desarrollo del Sector Agroalimentario y Agroindustrial descripto en la Visión, para beneficio de los productores, empresarios y trabajadores involucrados en el proceso productivo y de toda la sociedad argentina, como beneficiaria última de un mayor crecimiento y de un proceso sostenido y sustentable de desarrollo" (MAGyP, 2011 p. 84).	Elusión de la Incertidumbre	La expectativa está puesta en reducir al máximo la incertidumbre en los actores del sector por medio generar confianza, confiabilidad, previsibilidad a través de	Maximizar la presunción Elusión	
"Garantizar desde el Estado reglas de juego claras, estables y transparentes, sostenibles en el tiempo, inclusivas de todos los actores involucrados, y fuertemente arraigadas en la institucionalidad del país" (MAGyP, 2011, p. 137).  "Soberanía decisional del Estado, desarrollo e innovación, emprendimiento empresarial y cultura del trabajo" (MAGyP, 2011, p. 86).		tecnologías de gestión que ordenen, contengan y den coherencia a la cultura (ej. la planificación estratégica participativa).	de la incertidumbre	
"Estimular el desarrollo, la difusión y la adopción de innovaciones tecnológicas agroalimentarias y agroindustriales." (MAGyP, 2011, p. 115).				

	Presun-	Valores culturales requeridos por PEA <sup>2</sup>		
Enunciados PEA <sup>2</sup> – MAGyP	ción básica	Descripción	Grado de instalación requerida	
"[] también se abrieron espacios de participación especiales para las mujeres y jóvenes del Sector, que se han manifestado en diferentes jornadas, dentro de los que se destacan el Primer Encuentro Nacional de Mujeres" (MAGyP, 2011, p. 37).	Igualdad de Género	Se espera un tratamiento igualitario para ambos géneros en roles protagónicos, de liderazgo y toma de decisiones.	Maximizar la presunción Igualdad de Genero	
"Generar condiciones adecuadas para el desarrollo social, organizacional y humano en todos los territorios que conforman el país, priorizando la equidad, la inclusión, el arraigo, y el respeto a la diversidad cultural" (MAGyP, 2011, p. 119).  Valor del PEA <sup>2</sup> : "Humanismo social" (MAGyP, 2011, p. 86). "Impulsar una mejora en los niveles de salud y seguridad en el empleo agroalimentario y agroindustrial" (MAGyP, 2011, p. 125). "Contribuir al cumplimiento de las metas locales de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas: [] Erradicar la pobreza extrema y el hambre [] Promover el trabajo decente [] Asegurar un medioambiente sostenible" (MAGyP, 2011, p. 128-129).	Orientación hacia lo Humano	Fuerte presencia de valores vinculados a la solidaridad, generosidad, responsabilidad en el bienestar común, crecimiento equitativo, conocimiento y generación de confianza colectiva.	Maximizar Orientación hacia lo Humano	
"[] lo haremos desde el Estado con mayor inversión pública, dotando de recursos a la investigación y la extensión del INTA, mejorando la operatividad de los controles sanitarios, aportando al fortalecimiento del sistema de innovación y una política comercial que privilegie la calidad en el mercado interno y la apertura de los mercados más dinámicos e integrando la agricultura familiar en un pujante modelo asociativo y cooperativo" (MAGyP, 2011, p. 28).  "Impulsar la generación de riqueza económica con mayor valor agregado, en particular en origen, en un contexto de competitividad sistémica, con crecimiento sustentable en el tiempo, equitativo desde lo social y sostenible desde lo ambiental" (MAGyP, 2011, p. 88).  "Generar condiciones adecuadas para el desarrollo social, organizacional y humano en todos los territorios que conforman el país, priorizando la equidad, la inclusión, el arraigo, y el respeto a la diversidad cultural" (MAGyP, 2011, p. 119).  "Estimular el desarrollo productivo resguardando el equilibrio entre la competitividad sectorial y la sostenibilidad ambiental, social y económica de cada territorio consultivo de la Argentina" (MAGyP, 2011, p. 130).  "Garantizar desde el Estado reglas de juego claras, estables y transparentes, sostenibles en el tiempo, inclusivas de todos los actores involucrados, y fuertemente arraigadas en la institucionalidad del país" (MAGyP, 2011, p.137).  "Promover la construcción de planes de desarrollo territorial adecuados a las particularidades de los recursos naturales, sociales	Orientación al Desempeño	Expectativa de una cultura que oriente sus acciones hacia el alto desempeño, el cumplimiento de logros individuales, grupales y sectoriales de manera eficaz y eficiente.  Importancia de la fijación de metas demandantes y desafiantes, y reconocimiento del cumplimiento de las mismas.	Maximizar Orientación a Desempeño	

	Presun-	Valores culturales requeridos por PEA <sup>2</sup>		
Enunciados PEA <sup>2</sup> – MAGyP	ción básica	Descripción	Grado de instalación requerida	
"Aspiramos a que este Plan sea una construcción común [] buscando la planificación concertada entre lo público y lo privado; privilegiando el bien común por sobre los intereses sectoriales y devolviéndole a la política, el liderazgo en los proceso de transformación, hacia nuestras metas nacionales" (MAGyP, 2011, p. 29).  "Ha comenzado el tiempo de construir la visión, la misión y los objetivos de interés común que pueden alcanzarse, en el marco de una profunda diversidad de expectativas, con las metas productivas que hoy ponemos en consideración" (MAGyP, 2011, p. 28).  "[] se ha diseñado el Programa de Formación de Dirigentes con el fin de proveer conocimientos y herramientas para la construcción y generación de pensamiento estratégico en el Sector Agroalimentario y Agroindustrial" (MAGyP, 2011, p. 37).	Orientación hacia el futuro	Se esperan conductas tendientes a la planificación a largo plazo, capacidad de imaginar futras contingencias, formular objetivos, metas a largo plazo y desarrollar estrategias para ello.	Maximizar Orientación hacia el Futuro	

Fuente: Elaboración propia en base a MAGyP (2011) y House et al. (2004)

Más adelante, y a los efectos de realizar un primer aporte cuantitativo en línea con lo que esta tesis plantea, las formulaciones "minimizar y maximizar" tendrán una asignación arbitraria de valores mínimos y máximos según escalas que luego serán desarrolladas.

Capitulo Tres: Metodología

3.1 Tipo de estudio

El diseño del presente estudio tiene alcance exploratorio - descriptivo, con enfoque

cuantitativo no experimental, de corte transversal realizado en el segundo semestre del 2011

(Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006).

■ Es Exploratorio - Descriptivo, ya que se explora al fenómeno de la cultura

organizacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación por

medio del análisis de presunciones básicas y se describen las características

específicas del objeto de estudio.

• Es Cuantitativa no experimental, porque utiliza datos con base en la medición

numérica y análisis cuantitativo para establecer indicadores de comportamiento.

La recolección de los datos se ha realizado sin la manipulación deliberada de las

variables, observándose el fenómeno en estudio dentro su ambiente natural, para

luego ser analizado.

• Es de *corte transversal* dado que los datos son recopilados en un momento único.

Debido al diseño de investigación planteado, y siguiendo a Hernández Sampieri et

al. (2006), no se postulan hipótesis a priori.

3.2 Fuentes de datos e instrumentos de recolección de la información

Fuente de datos. Secundaria, extraída del Estudio sobre los Líderes del Futuro

realizado en el marco la elaboración del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial

2010-2020 dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Este

relevamiento se realizó durante el segundo semestre del 2011 en diferentes eventos

desarrollados por el MAGyP.

Instrumentos de recolección. Los datos fueron relevados a través de un cuestionario

estructurado autoadministrado diseñado a partir del desarrollo conceptual y metodológico

del programa de investigación *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* -GLOBE- (House et al., 2004).

Dimensiones e indicadores. El programa de investigación GLOBE (House, et al., 2004; House et al., 2014) operacionaliza a la cultura por medio de dos dimensiones: cultura en la sociedad y cultura en la organización. Cada una de ellas, están compuestas por a) *Prácticas*, las cuales refieren a la situación actual de la cultura (As Is); y b) *Valores*, la situación requerida de la cultura (Should be). En base a cada dimensión y subdimensión, se encuentran nueve presunciones básicas: Asertividad (Assertiveness), Colectivismo Institucional (Collectivism I: Institutional Collectivism), Colectivismo Intragrupal (Collectivism II: In-Group Collectivism), Distancia de Poder (Power Distance), Elusión de la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance), Igualdad de Género (Gender Egalitarianism), Orientación al Desempeño (Performance Orientation), Orientación hacia el Futuro (Future Orientation), Orientación hacia lo Humano (Humane Orientation).

Con el fin de eliminar los sesgos en la implementación de cuestionarios extensos, los investigadores GLOBE han dividido a los respondentes en dos grupos: un grupo *alfa* que responde por las variables culturales de la sociedad y otro grupo *beta*, que lo hace por las variables de la cultura organizacional. Adicionalmente, ambos grupos responden a las mismas preguntas relativas a comportamientos y atributos de liderazgo. De esta manera, fueron construidos dos tipos diferentes de cuestionario: el alfa y el beta.

El instrumento, en sus dos versiones, está compuesto por cinco secciones:

- La Sección 1 refiere a las prácticas culturales (cultura existente). En la versión
   Sociedad, el cuestionario incluye 39 preguntas; en la versión Organización, 34.
- La Sección 3 refiere a los valores culturales (cultura requerida), la versión Sociedad, presenta 39 preguntas, mientras que la versión Organización, 41.
- Las secciones 2 y 4, formulan enunciados acerca de los líderes y del liderazgo, e incluyen en total 112 ítems.
- La sección 5, consulta sobre datos sociodemográficos por medio de 9 preguntas.

#### 3.3 Unidad de análisis, variable y muestra

**Unidad de análisis.** Siguiendo a Galtung (1966), la unidad de análisis del presente estudio es cada uno de los miembros componentes del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación en el 2011.

**Muestra.** Se ha seleccionado la muestra de la siguiente manera: de los 923 casos relevados en el Estudio sobre Líderes del Futuro, siguiendo el criterio de pertenencia al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, se seleccionaron 109 casos. De los cuales, 54 personas realizaron el cuestionario relativo a la cultura en la sociedad -alfa- y 55, el cuestionario sobre la cultura en la organización -beta- (véase Anexo C).

Por lo tanto, y dado el objetivo de la presente investigación, la muestra quedó conformada por el grupo "beta", con un n de 55 casos.

Es pertinente aclarar que esta muestra no es representativa del MAGyP; por consiguiente, todo lo que se afirma de esta muestra, es solo valido para la misma. En consecuencia, las apreciaciones del trabajo de tesis referidas a *cultura organizacional del MAGyP* referirán a la muestra mencionada. Por causa de dicha limitación, se propone en las conclusiones realizar, en el futuro, estudios similares con muestras representativas del MAGyP en su conjunto.

Variables y su operacionalización. Como se ha desarrollado en el marco teórico, Schein (1985) enfatiza que la esencia de la cultura organizacional es el conjunto de las presunciones básicas. Siguiendo este precepto, se realiza -a partir de la operacionalización de las presunciones- la caracterización de las prácticas (cultura existente) y de los valores (cultura requerida) de la cultura organizacional del MAGyP con el propósito de analizar la distancia que las separa, es decir, la brecha.

Para estudiar el fenómeno, se clasifican las variables en sustantivas y sociodemográficas; el racional metodológico que se emplea en esta investigación, vincula a la variable, la unidad de análisis y el valor (Galtung, 1966), para cada caso según la matriz de datos expresada en la Tabla 4.

Tabla 4 Relación variables, unidad de análisis y valor

	Variables sustantivas/ sociodemográficas							
Timided de	V	Vn						
Unidad de	Dimer	Dimensión 1						
análisis	Subdimensión 1	Subdimensión 2	Subdimensión n					
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador n					
UA 1	$Valor X_1$	$Valor X_2$	Valor Xn					
UA 2								
UA n								

Fuente: Elaboración propia en base a Galtung (1966)

La escala de Likert es una escala de clasificación de uso muy difundido, se trata de un "conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías" (Hernández Sampieri et al., 2006, p. 341). En otras palabras, requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones de una serie acerca del objeto estímulo. Por lo general, cada ítem tiene categorías impares de respuestas, que van de "totalmente en desacuerdo" a "totalmente de acuerdo". En este caso, los valores originales se presentan según una escala Likert de 1 a 7 puntos, en donde siete indica el extremo positivo (mayor grado de acuerdo/preferencia/presencia) y uno, el extremo negativo (menor grado de acuerdo/preferencia/presencia).

A partir de los datos obtenidos, se convirtieron los resultados de la escala original a otra escala decimal (de 1 al 10), con el fin de identificar las diferencias con mayor precisión. Los valores de la conversión de la escala se exponen en la Tabla 5.

Tabla 5 Conversión de escalas

ESCALA DE 7	1	2	3	4	5	6	7
ESCALA DE 10	1,4	2,9	4,3	5,7	7,1	8,6	10

Fuente: Elaboración propia

En relación a las variables sociodemográficas se reagruparon en dos categorías, es decir, se las dicotomizó con el propósito de mostrar un mayor número de casos para cada categoría.

En función a lo anterior, la Tabla 6 sintetiza la operacionalización de las variables. Las preguntas (ítems) para cada variable se encuentran en el Anexo D.

Tabla 6 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensión		Subdimensiones	Indicador (Preguntas)	Categoría de respuesta
			Prácticas culturales	1-2, 1-6, 1-10, 1-14	respuesta
	Asertividad	Asertividad		3-2, 3-10, 3-14	
	Colectivismo		Valores culturales Prácticas culturales	1-7, 1-12, 1-30	
	Institucional		Valores culturales	3-7, 3-12, 3-40	
	mstracionai			1-11, 1-23, 1-26, 1-	
	Colectivismo Intragrupal			28, 1-33	
			Valores culturales	3-11, 3-23, 3-27	•
			Prácticas culturales	1-5, 1-13, 1-25	-
	Distancia de Poder		Valores culturales	3-5, 3-13, 3-36	Escala
Sustantivas	Elusión de	la	Prácticas culturales	1-1, 1-16, 1-19.	de 1 a 10
	Incertidumbre		Valores culturales	3-1, 3-16, 3-19	puntos
	T 11 1 1 C/		Prácticas culturales	1-17, 1-22, 1-34	
	Igualdad de Género		Valores culturales	3-17, 3-25, 3-39, 3-41	-
	Orientación	al	Prácticas culturales	1-15, 1-18, 1-20, 1-27	-
	Desempeño		Valores culturales	3-15, 3-18, 3-20, 3-33	-
	Orientación hacia	el	Prácticas culturales	1-3, 1-4, 1-8	-
	Futuro		Valores culturales	3-3, 3-4, 3-8, 3-30	
	Orientación hacia lo Humano		Prácticas culturales	1-9, 1-21, 1-24, 1-29	-
			Valores culturales	3-9, 3-21, 3-32, 3-38	-
			Género		Varón
				Género	Mujer
				D4.4	Hasta 50 años
			Rango etario	Edad	Más de 51 años
			Antigüedad	D.,	Hasta 5 años
			en el trabajo	Pregunta	Más de 5 años
					Hasta
					universitario
~			Nivel	Pregunta	completo
Sociodemo-			de instrucción	rieguiita	Postgrado
gráficas					completo
					e incompleto
					Ocupa
			Cargo gerencial	Pregunta	cargo gerencial
			cuigo gereneiui	1108011111	No ocupa
					cargo gerencial
			Antigüedad		Hasta 5 años
			en cargo gerencial	Pregunta	Más de 5 años

Fuente: Elaboración propia

# Capitulo Cuatro: Desarrollo y Hallazgos

### 4.1 Descripción de la muestra

Las características sociodemográficas de la población bajo estudio, muestran mayor presencia de hombres que de mujeres. La mayoría de los casos se ubica en el rango etario menor a 50 años y posee un nivel educativo de posgrado completo o incompleto.

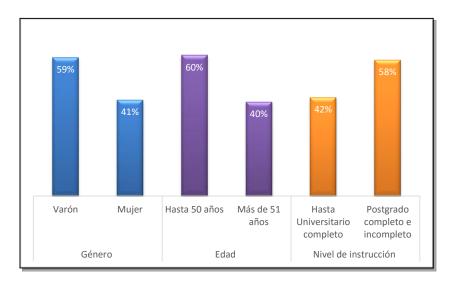


Figura 6. Género, Edad y Nivel de Instrucción Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

En relación a la antigüedad en el puesto actual, la gran mayoría de los casos permanece en el mismo trabajo hace más de cinco años. Además, del grupo total, casi la mitad ocupa cargos gerenciales, y de ellos, poco más de la mitad se desempeña en dichos cargos hace más de cinco años.

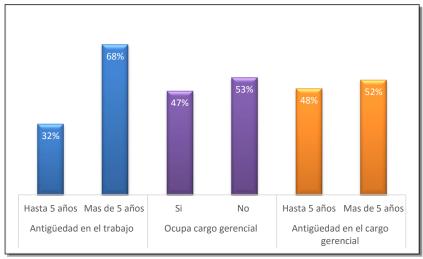


Figura 7. Antigüedad en el trabajo actual, cargo gerencial y antigüedad en cargo gerencial Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

#### 4.2 Cultura organizacional MAGyP desde la percepción de sus miembros

En línea con los objetivos propuestos inicialmente, en este apartado se desarrolla la descripción de la cultura organizacional del MAGyP por medio de nueve presunciones básicas. Para cada una de ellas, se diferencian los resultados en base a prácticas y valores culturales en ambos casos según la percepción de sus integrantes<sup>4</sup>, así como también la distancia entre ambas variables. Se exhiben, adicionalmente, las presunciones ordenadas según el tamaño de la brecha (de mayor a menor).

En función de la identificación de la brecha se manifiesta el grado de congruencia entre la cultura requerida (valores) y la cultura percibida (prácticas). El grado de congruencia indica el alineamiento existente entre los dos sistemas culturales que se están comparando. En consecuencia, se ha elaborado una escala para establecer los grados de congruencia entre las culturas, la misma es presentada en la Tabla 7.

Tabla 7 Escala de congruencia

Grado de congruencia	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Rango de distancia de la brecha (+/-)	0 a 0,9	1 a 1,9	2 a 2,9	3 a 4

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en este apartado se desarrollan para cada una de las variables culturales mencionadas, los resultados desagregados según las diferentes variables sociodemográficas seleccionadas. Para analizar las diferencias entre ellas, serán consideradas como *diferencias de importancia* aquellas que están cercanas o superiores al 10%.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> N: 55 casos.

**Resultados cultura organizacional MAGyP.** En la Figura 8 se presentan los resultados promedio de las presunciones básicas analizadas de la cultura organizacional del organismo según la mirada de los integrantes de la muestra.

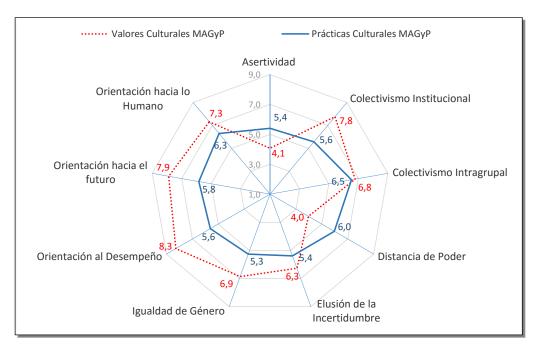


Figura 8. Comparación prácticas y valores de la cultura organizacional del MAGyP Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

**Orientación al Desempeño**. La Figura 9 presenta los resultados de la presunción según la percepción de los integrantes de la muestra.

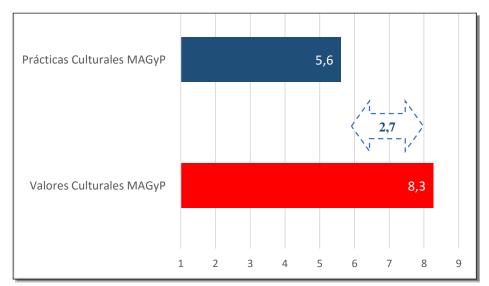


Figura 9. Orientación al desempeño: prácticas y valores culturales Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

**Prácticas culturales**. Según la percepción de los consultados, los resultados parecerían evidenciar que en la organización existen pocas o inadecuadas acciones de estímulo respecto a:

- Actitudes relativas a orientar el comportamiento hacia el logro de objetivos y resultados.
- Iniciativas de desarrollo individual y grupal.
- Acciones de reconocimiento, valoración y recompensa al desempeño sobresaliente.

En base a las variables sociodemográficas seleccionadas (véase Figura 10), al analizar el comportamiento de las prácticas culturales referida a orientación al desempeño, se aprecia que:

 No se observan diferencias de importancia en la mayoría de los grupos sociodemográficos.  Los casos con mayor nivel de instrucción y de mayor antigüedad en puestos jerárquicos parecerían percibir en la cultura organizacional existente una leve disposición hacia una mayor orientación al desempeño que el resto de los grupos.

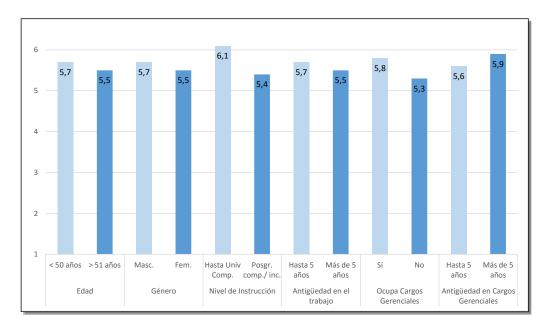


Figura 10. Prácticas culturales de orientación al desempeño discriminadas según variables sociodemográficas

Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Valores culturales*. A partir de los casos analizados, se puede observar que el *deber ser* de los miembros de la organización indica que:

- Esta presunción es la más valorada.
- Los miembros componentes de la muestra valorarían pertenecer a una cultura organizacional que recompense el desempeño, premie logros y resultados, reconozca el cumplimiento de las tareas realizadas de manera efectiva y eficiente, así como también valore y estimule la iniciativa e innovación desde la conducción organizacional.

Analizando los valores culturales de orientación al desempeño discriminados por variables sociodemográficas (véase Figura 11), se podría decir que:

 Se observa que no existen diferencias de importancia para la mayoría de los variables sociodemográficas utilizadas.  El grupo de mayor edad parecería valorar una menor orientación al desempeño que el resto de los grupos.

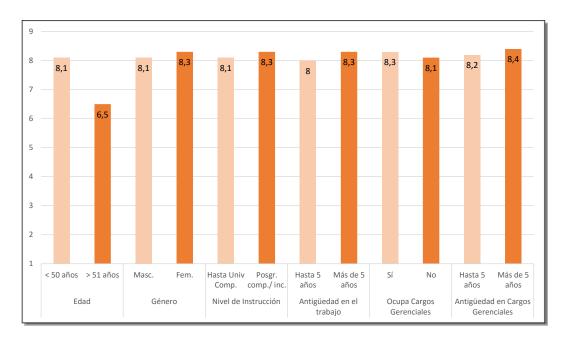


Figura 11. Valores culturales de orientación al desempeño discriminados según variables sociodemográficas

Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Brecha*. Para esta presunción, la distancia entre prácticas y valores culturales desde la perspectiva de los casos en estudio, exhibe que:

- La brecha es la más pronunciada en comparación con el resto de las presunciones básicas estudiadas.
- Estaría expresando el menor grado de congruencia entre la cultura requerida y la percibida.
- En relación a la cultura requerida, habría una marcada preferencia hacia el fomento de iniciativas y acciones vinculadas con la orientación al logro de objetivos y resultados. También se preferirían acciones relacionadas con el reconocimiento al desempeño destacado y la valoración del cumplimiento de tareas realizadas eficiente y eficazmente.

Al analizar esta presunción básica en base a las variables sociodemográficas seleccionadas (véase Figura 12), se distingue que:

- Las brechas más amplias, y por ende el grado de congruencia más bajo, se observan en los grupos de mayor nivel de educación formal, las mujeres, de mayor antigüedad en el trabajo y los no jerárquicos.
- El grupo mayor de 51 años muestra la menor amplitud en la brecha, el cual está más cercano a un alto grado de congruencia entre la cultura requerida y la percibida.

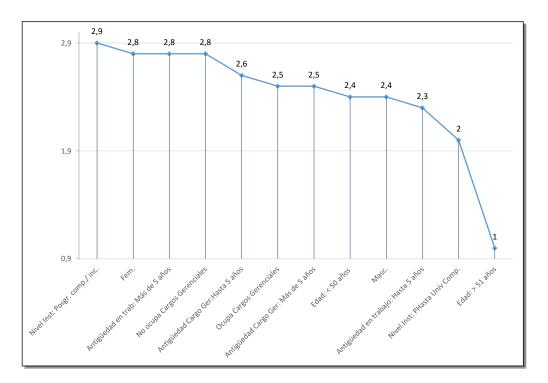


Figura 12. Brecha entre prácticas y valores culturales de orientación al desempeño discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor

**Colectivismo Institucional.** La figura 13 expone los resultados para esta presunción, en base a la percepción promedio de los integrantes de la muestra.

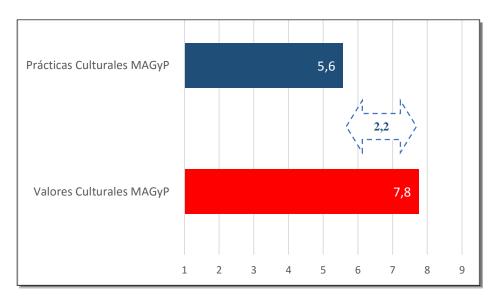


Figura 13. Colectivismo Institucional: prácticas y valores culturales

Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Prácticas culturales*. Según los resultados provenientes los casos relevados, la situación existente de la cultura organizacional percibida por la muestra, se caracterizaría por:

- Estar orientada al individuo.
- Priorizar las necesidades individuales y la consecución de objetivos particulares.
- Preferir las tareas que se realizan de manera individual con el foco puesto en el desempeño personal, posiblemente, en detrimento de acciones grupales.
- Mostrar similitudes en los resultados discriminados según las variables sociodemográficas (véase Figura 14), con la excepción del grupo de menor nivel de educación formal, quienes parecieran estar más orientados hacia el polo colectivista que el resto de los grupos.

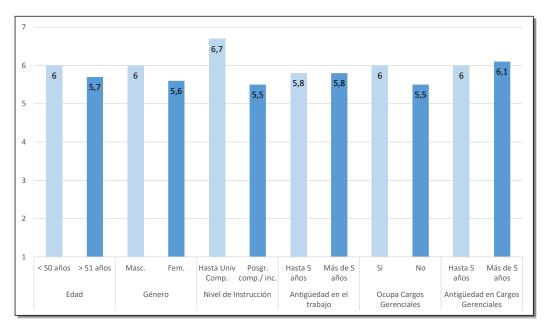


Figura 14. Prácticas culturales de colectivismo institucional discriminadas según variables sociodemográficas

*Valores culturales*. La información relevada de los casos bajo estudio, indica que las aspiraciones estarían vinculadas hacia una cultura que:

- Promueva acciones de responsabilidad colectiva.
- Genere el interés por el grupo.
- Impulse la orientación al cumplimiento de las metas colectivas.

Del mismo modo, se puede observar que no existen diferencias de importancia entre las variables sociodemográficas (véase Figura 15).

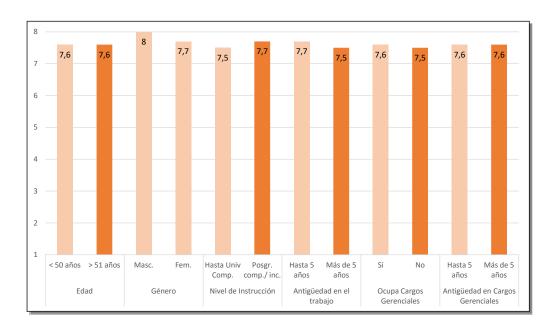


Figura 15. Valores culturales de colectivismo institucional discriminados según variables sociodemográficas

*Brecha*. La distancia de los resultados desde la percepción de los integrantes de la muestra MAGyP respecto a valores y prácticas, sugiere que:

- En función a la amplitud de la brecha, se posicionaría en el segundo lugar.
- El grado de congruencia entre la cultura valorada y la existente sería bajo.
- La situación requerida de la cultura organizacional estaría dirigida hacia el colectivismo.
- Dentro de las acciones esperadas podrían encontrarse el fomento de la integración entre los trabajadores de la organización, la realización de acciones y tareas de manera cooperativa y la responsabilidad compartida.
- Las brechas más amplias se presentarían en los grupos de mayor nivel académico y las mujeres (véase Figura 16). Mientras que el grupo de menor nivel de instrucción mostrarían la menor brecha en comparación con el resto, evidenciando un alto grado de congruencia, siguiendo la escala propuesta en la Tabla 6.

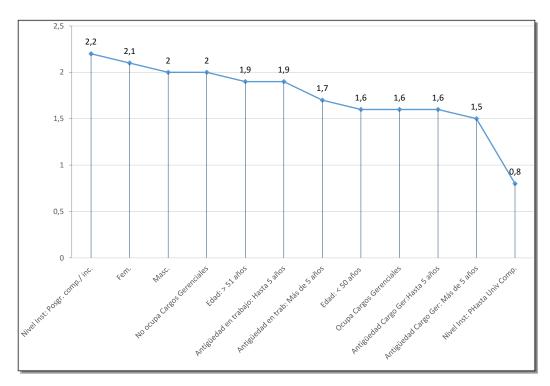


Figura 16. Brecha entre prácticas y valores culturales de colectivismo institucional discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor

**Orientación hacia el futuro**. La Figura 17 exhibe los resultados promedio de los casos bajo estudio.

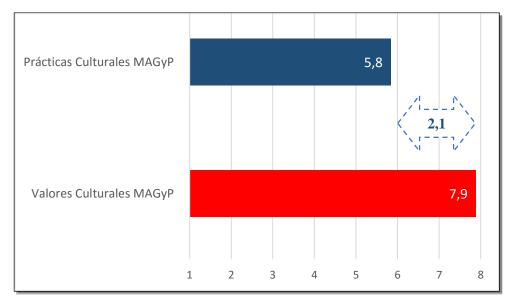


Figura 17. Orientación hacia el futuro: prácticas y valores culturales Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Prácticas culturales*. En función de los resultados, según los miembros de la muestra MAGyP, la cultura organizacional existente, se podría caracterizar por:

- La presencia de acciones laborales que parecerían estar mayormente orientadas al corto plazo.
- El énfasis en el presente, en resolver los problemas cotidianos y actuales, probablemente en detrimento de pensar en el futuro.

Respecto a las variables sociodemográficas analizadas (Figura 18), los grupos estudiados muestran respuestas relativamente equivalentes siguiendo el criterio de diferenciación, ya que las distancias observadas son menores al 10%. Al mismo tiempo, el grupo de menor nivel de estudios presenta ligeramente una mayor disposición hacia la orientación al futuro.

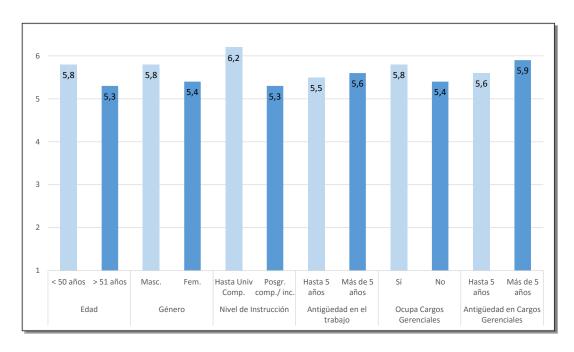


Figura 18. Prácticas culturales de orientación hacia el futuro discriminadas según variables sociodemográficas

*Valores culturales*. Según los casos estudiados, los resultados promedio revelan que la cultura requerida valorada por los miembros de MAGyP, estaría orientada a:

- El desarrollo de estrategias y planificación explícitas que guíen y coordinen las acciones llevadas adelante por la organización.
- La vinculación de planes estratégicos con la realización de las tareas cotidianas teniendo en claro un horizonte de largo plazo.

Según las variables sociodemográficas analizadas (Figura 19), sería generalizada la expectativa de una cultura organizacional más orientada al futuro.

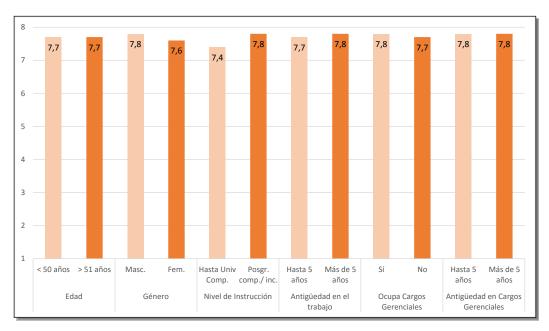


Figura 19. Valores culturales de orientación hacia el futuro discriminados según variables sociodemográficas

*Brecha*. La distancia entre la cultura existente y la requerida desde la percepción del grupo bajo estudio, indicaría que:

- Esta brecha se posiciona en el tercer lugar de las distancias más amplias.
- El grado de congruencia respecto a la orientación hacia el futuro de la cultura requerida y la cultura existente sería bajo.
- La expectativa de esta población estaría orientada a desarrollar sus tareas laborales en un marco de prioridades estratégicamente establecidas y planificadas con un horizonte de largo plazo.
- La brecha más amplia la presentaría el grupo con mayor nivel de educación, seguido por el grupo de mayor edad (véase Figura 20). Mientras que el grupo de menor nivel de estudios mostraría un grado de congruencia más moderado en comparación con el resto de los grupos.

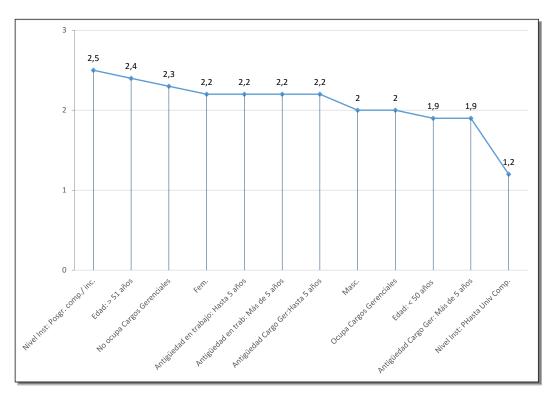


Figura 20. Brecha entre prácticas y valores culturales de orientación hacia el futuro discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor

**Distancia de Poder.** La información empírica de los casos analizados, muestra en la Figura 21, los resultados promedio para la presunción distancia de poder según la percepción de los integrantes de la organización.

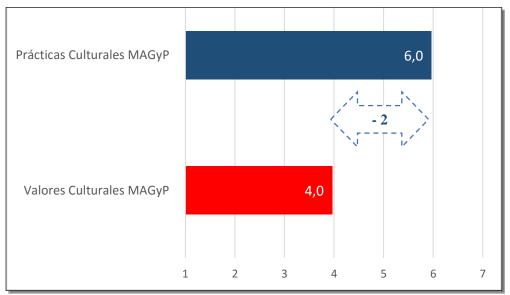


Figura 21. Distancia de poder: prácticas y valores culturales

Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

**Prácticas culturales**. Los resultados promedio de los casos estudiados, darían cuenta que, según sus integrantes, la cultura organizacional existente del MAGyP:

- Se orientaría hacia una alta distancia de poder.
- Aceptaría de manera generalizada las distancias generadas entre los diversos niveles jerárquicos.
- Presentaría estructuras rígida de roles y relaciones laborales.

Al analizar las variables sociodemográficas (Figura 22), se observa que la mayoría de grupos que componen la muestra no presentarían diferencias de importancia. De todos modos, vale destacar que en los casos de los grupos de mayor edad y menor nivel de estudios alcanzados, los resultados exhiben una ligera orientación hacia una menor presencia de distancia de poder en comparación con el resto.

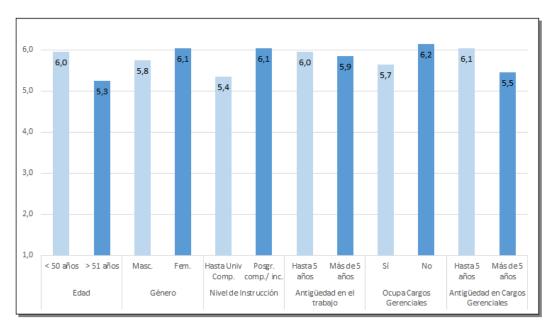


Figura 22. Prácticas culturales de distancia de poder discriminadas según variables sociodemográficas Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Valores culturales*. Los resultados estudiados señalarían que la cultura requerida para los integrantes del MAGyP, estaría orientada a:

- La expectativa de una baja presencia de la presunción distancia de poder.
- Esperar un trato igualitario entre los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización, y que las personas sean valoradas en función de la contribución al logro de los resultados de la organización más allá de la jerarquía, edad y antigüedad que posean.

Respecto al estudio de las variables sociodemográficas (véase Figura 23), los resultados de los casos analizados indican que no existen diferencias de importancia en esta presunción. De igual manera, se aprecia que el grupo femenino y cargos no jerárquicos, manifestarían una mayor expectativa de baja presencia de la presunción distancia de poder en comparación con el resto de los grupos.

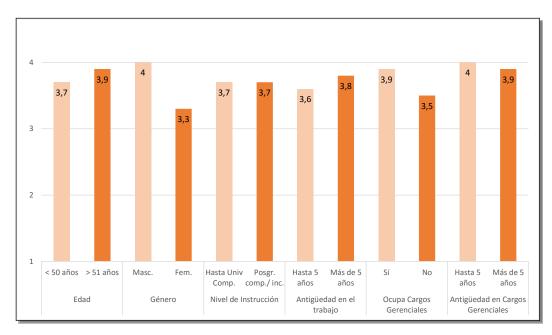


Figura 23. Valores culturales de distancia de poder discriminados según variables sociodemográficas Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

**Brecha**. Según los resultados obtenidos, la brecha que se establece entre la cultura existente y la cultura requerida desde la visión de los integrantes de la organización, sugeriría que:

- La presunción distancia de poder se posiciona en el cuarto lugar del ranking de las brechas más amplias.
- El resultado negativo en la diferencia entre prácticas y valores, implicaría la expectativa de reducir la presencia de la distancia de poder en la cultura requerida.
- Para esta presunción el grado de congruencia entre la cultura existente y la cultura requerida sería bajo.
- La población bajo estudio presenta interés en generar un mayor balance del poder e incrementar los espacios de participación, donde se expresarían libremente las opiniones y se construirían de manera conjunta espacios de dialogo e intercambio entre colaboradores y jefes/superiores directos.

Al analizar las variables sociodemográficas (Figura 24), se advierte que los grupos de mujeres y de cargos no jerárquicos mostrarían mayor distancia en la brecha entre prácticas y valores culturales, lo cual manifestaría mayor expectativa en reducir la distancia de poder, y bajo grado de congruencia, en comparación con el resto de los grupos. En el otro extremo,

aquellos grupos de mayor edad y de mayor antigüedad en cargos gerenciales, evidenciarían una menor expectativa en la reducción de la presunción al cotejarlos con el resto de los agrupamientos.

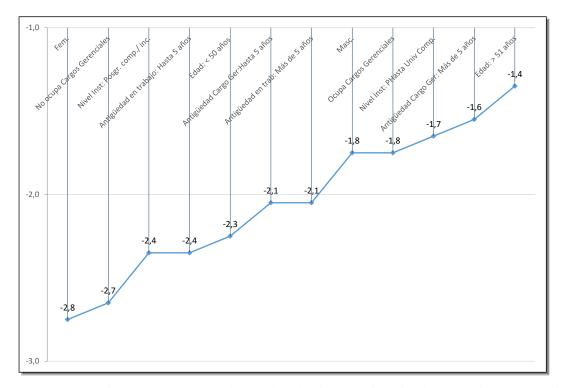


Figura 24. Brecha entre prácticas y valores culturales distancia de poder discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor

**Igualdad de Género**. Desde la percepción de los integrantes de la organización, los resultados promedio<sup>5</sup> se muestran en la Figura 25.

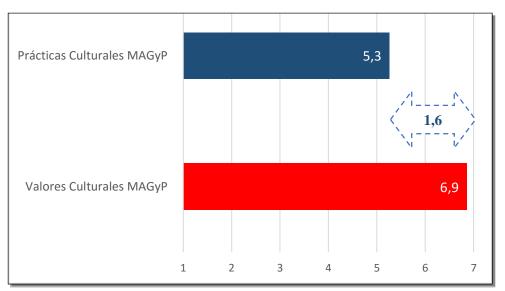


Figura 25. Igualdad de género: prácticas y valores culturales

Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Prácticas culturales*. Según los datos obtenidos en relación a la percepción de los miembros del MAGyP, la cultura existente mostraría que:

- La población bajo estudio se presentaría razonablemente igualitaria, aunque con orientación a preferir hombres en posiciones de liderazgo. En otras palabras, los roles de autoridad y toma de decisiones son adjudicados preferentemente a hombres.
- Las prácticas culturales sugerirían que los roles organizacionales se apoyan en mayor medida en las características biológicas de las personas.
- En relación a las variables sociodemográficas (véase Figura 26), no existirían diferencias de importancia para las variables analizadas.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Se recuerda que, cuantitativamente la "igualdad" de género tiene valor de *5.7*. El polo masculino se orienta hacia uno, y el polo femenino, hacia diez (House, et. al, 2004).

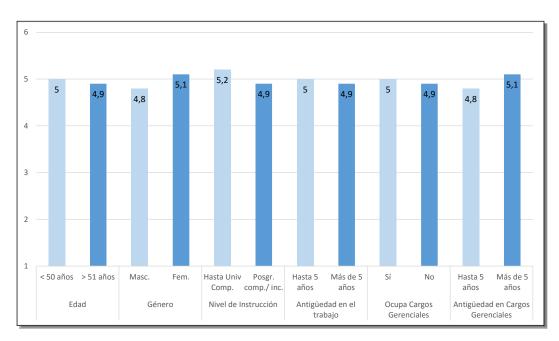


Figura 26. Prácticas culturales de igualdad de género discriminadas según variables sociodemográficas

Valores culturales. Según los resultados promedio de la población bajo estudio, la cultura organizacional requerida estaría orientada a la igualdad de posibilidades para ambos géneros, con disposición a la preferencia de mujeres en roles de poder, liderazgo y toma de decisiones.

En referencia a las variables sociodemográficas (véase Figura 27), se puede observar que no existirían diferencias de importancia.

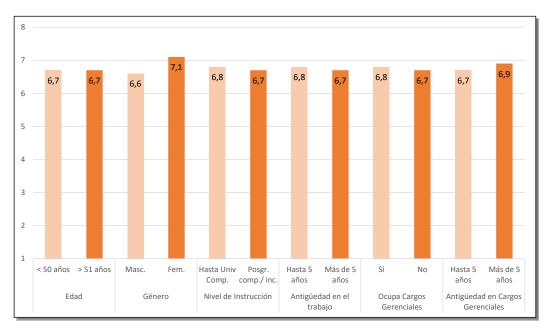


Figura 27. Valores culturales de igualdad de género discriminados según variables sociodemográficas Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Brecha*. La distancia entre prácticas y valores, desde la visión de los integrantes del MAGyP, implicaría que:

- La presunción igualdad de género se posiciona en el quinto lugar respecto a las brechas más amplias.
- El grado de congruencia al comparar la cultura requerida y la cultura existente en esta presunción sería medio.
- La población bajo estudio encontraría como aspecto a modificar la adjudicación de roles de liderazgo, autoridad y toma de decisiones primordialmente en función al género masculino.
- Tendrían la expectativa de minimizar la discriminación por género respecto a las condiciones laborales.
- En cuanto a las variables sociodemográficas (Figura 28) el grupo femenino se presentarían con la brecha más amplia; mientras que el grupo de menor nivel de estudios alcanzados, exhibiría la menor brecha en comparación con el resto de los grupos.

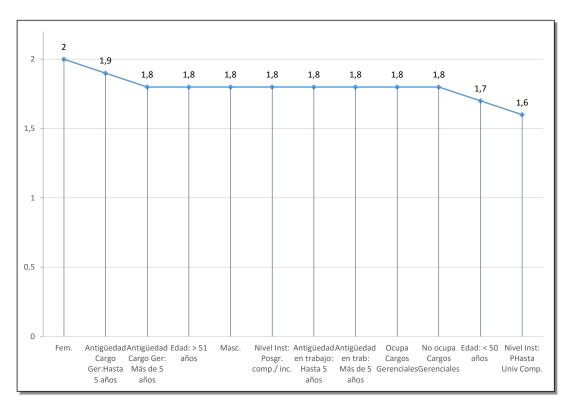


Figura 28. Brecha entre prácticas y valores culturales de igualdad de género discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor

**Asertividad**. En función a la cultura organizacional del MAGyP percibida por parte de sus integrantes, los resultados promedio se muestran en la Figura 29.

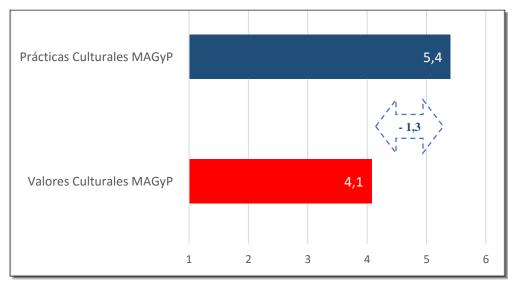


Figura 29. Asertividad: prácticas y valores culturales

Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Prácticas culturales*. Desde la percepción de la población bajo estudio, la situación existente de la cultura organizacional estaría caracterizada por la orientación hacia comportamientos dominantes, competitivos, explícitos y directos, confrontativos y controladores.

Por otra parte, al examinar los resultados de las variables sociodemográficas (véase Figura 30), se puede observar que no existirían diferencias de importancia para dichas variables.

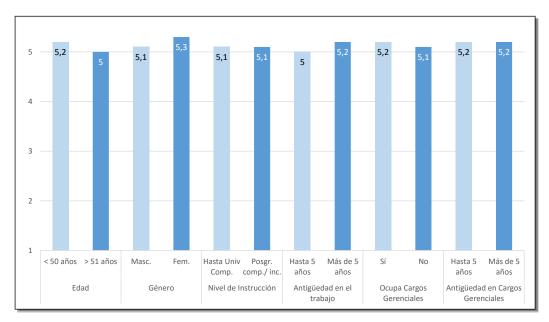


Figura 30. Prácticas culturales de asertividad discriminadas según variables sociodemográficas Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

Valores culturales. La cultura requerida enunciada según la valoración de los consultados estaría orientada a:

- Preferir relaciones armoniosas, de cooperación y confianza.
- Privilegiar los vínculos sociales y la comunicación abierta.

Respecto a las variables sociodemográficas (véase Figura 31), en los resultados promedio se percibe que no existirían diferencias de importancia entre las variables. En la misma línea, los grupos de menor edad, menor grado de estudios alcanzados y mujeres, expondrían una ligera orientación hacia una baja asertividad en comparación con el resto de los grupos.

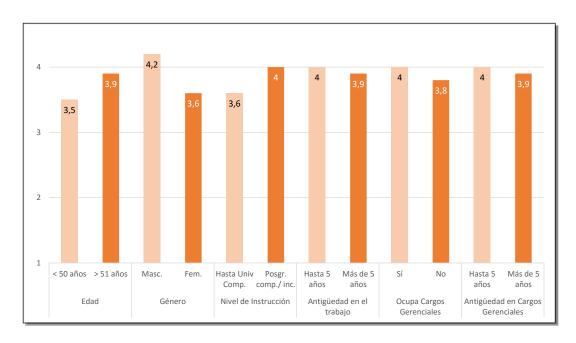


Figura 31. Valores culturales de asertividad discriminados según variables sociodemográficas Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Brecha*. La distancia entre prácticas y valores culturales, desde la visión de los miembros de MAGyP, evidenciaría:

- El sexto lugar para asertividad en el ordenamiento de las brechas más amplias.
- El resultado negativo en la diferencia entre prácticas y valores, que involucraría la expectativa de reducir la presencia de esta presunción en la cultura requerida.
- La asertividad poseería grado de congruencia medio al comparar la cultura organizacional existente y la requerida.
- La expectativa de construir un ambiente organizacional más seguro, confiable, que facilitaría la cooperación entre personas y grupos para llevar adelante los objetivos organizacionales.

Desde el estudio de las variables sociodemográficos (Figura 32), los grupos de menores de 50 años y femenino presentarían las brechas más amplias, lo cual daría cuenta de una mayor expectativa en la reducción de la presencia de asertividad. En el otro extremo, el grupo masculino, que revela a su vez grado de congruencia alto, y el grupo de mayor antigüedad, presentaría la menor brecha entre los valores y las prácticas.

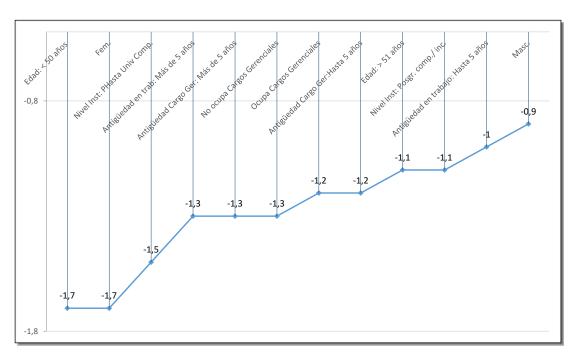


Figura 32. Brecha entre prácticas y valores culturales de asertividad discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor

**Orientación hacia lo humano**. La cultura organizacional del MAGyP, desde la óptica de sus integrantes presenta en la Figura 33, los resultados promedio para la presunción orientación hacia lo humano.

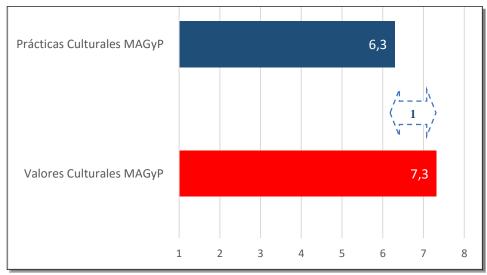


Figura 33. Orientación hacia lo humano: prácticas y valores culturales Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

**Prácticas culturales**. La percepción sobre la cultura existente de los integrantes de la organización, estaría orientada a la solidaridad, la generosidad y la amistad, mostrándose considerados hacia los otros.

Respecto a la observación de los grupos sociodemográficos que componen la población bajo estudio (véase Figura 34), se puede advertir que no existirían diferencias de importancia. En la misma línea, el grupo de menor nivel de instrucción presentaría levemente una mayor orientación hacia lo humano que el resto de los grupos.

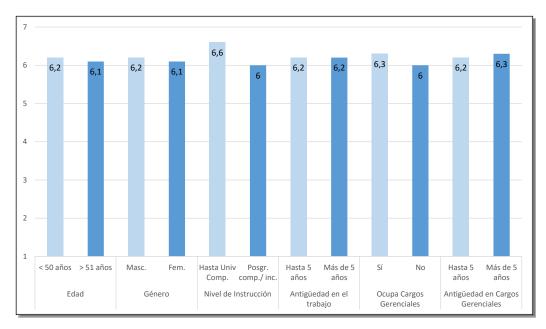


Figura 34. Prácticas culturales de orientación hacia lo humano discriminadas según variables sociodemográficas

*Valores culturales*. Según los resultados promedio, la cultura requerida para los miembros de MAGyP consultados, estaría orientada a:

- Una cultura que demuestre principalmente consideración e interés hacia el otro.
- Construir un sistema de reconocimiento para cada persona en función de sus motivaciones, sus particularidades y su desempeño.
- Una organización que atienda y priorice el bienestar de sus miembros.

En el análisis de las variables sociodemográficas (Figura 35), se puede observar que no existirían diferencias de importancia para las variables estudiadas.

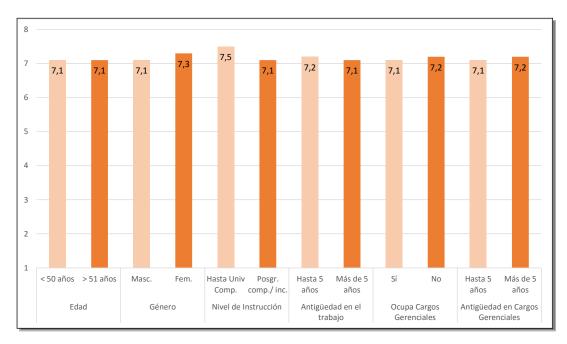


Figura 35. Valores culturales de orientación hacia lo humano discriminados según variables sociodemográficas

*Brecha*. Para la presunción orientación hacia lo humano, la diferencia entre la cultura organizacional existente y requerida para los integrantes de la organización, implicaría que:

- Se posiciona en el séptimo lugar en referencia a las brechas más amplias.
- La presunción orientación hacia lo humano posee grado de congruencia medio (aunque muy cercano al grado alto).
- La expectativa de conformar una cultura con mayor orientación a lo humano, incluye conductas tendientes a considerar las necesidades de manera colectiva, así como también un mayor cuidado y ayuda al otro.
- Existirían un propósito de construir el bienestar común de los integrantes de la organización, el conocimiento ascendente entre ellos y la confianza mutua.

Al examinar las variables sociodemográficas (véase Figura 36), los grupos de cargo no jerárquico y mujeres presentarían las brechas más amplias. En el otro extremo, el grupo de ocupación de puestos jerárquicos mostraría la menor brecha.

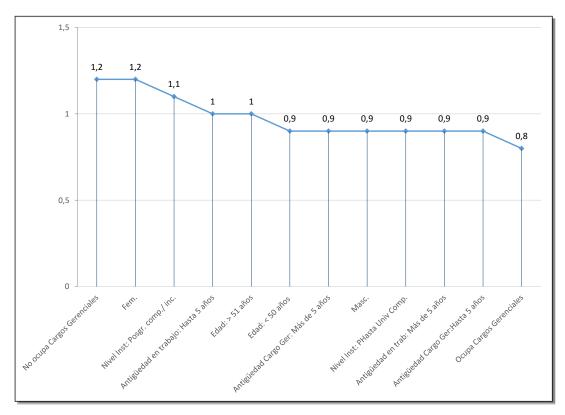


Figura 36. Brecha entre prácticas y valores culturales de orientación hacia lo humano discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor

Elusión de la Incertidumbre. Los resultados promedio de los casos analizados son presentados en la Figura 37, en la cual se exhibe la composición de la cultura organizacional del MAGyP según la visión de sus miembros, en relación a la elusión de la incertidumbre.

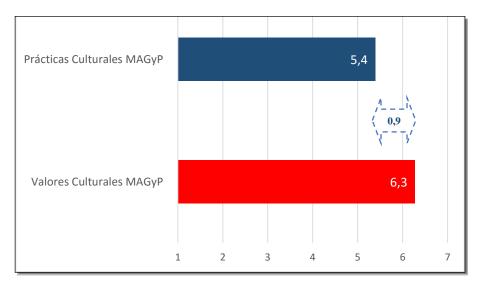


Figura 37. Elusión de la incertidumbre: prácticas y valores culturales Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Prácticas culturales*. Respecto a la cultura existente, los resultados muestran que los integrantes de la organización consultados estarían orientados a:

- Manifestar sentimiento de relativa incertidumbre en el contexto organizacional.
- Percibir que la cultura proporciona estructuración y organización por medio de tecnologías de gestión propias, tales como tareas, normas y procedimientos, con la finalidad de evitar la sensación de incertidumbre.

En referencia a las variables sociodemográficas (Figura 38), los resultados mostrarían que, en general, no existirían diferencias de importancia. Sin embargo, aparece una leve diferencia en el grupo de menor nivel de instrucción, que está orientado a un mayor nivel de presencia de la presunción en comparación con el resto de los grupos.

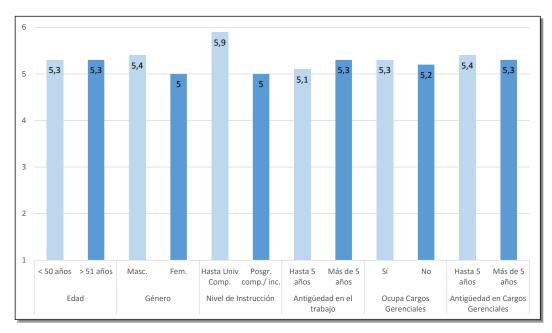


Figura 38. Prácticas culturales de elusión de la incertidumbre discriminadas según variables sociodemográficas

Valores culturales. Según las valoraciones del grupo bajo estudio, la cultura organizacional requerida estaría vinculada a:

- La expectativa de una cultura que favorezca la disminución del sentimiento de incertidumbre.
- El desarrollo de acciones organizacionales que enfaticen la disciplina, el orden y la coherencia, generar mayor confianza, y así, elevar los niveles de evitación de la incertidumbre en el ámbito laboral.
- La posibilidad de evitar el sentimiento de incertidumbre por medio de políticas, procedimientos formalizados, reglas establecidas y comunicación clara dentro del MAGyP.

Al analizar las variables sociodemográficas (Figura 39), se puede apreciar que no existirían diferencias de importancia entre dichas variables.

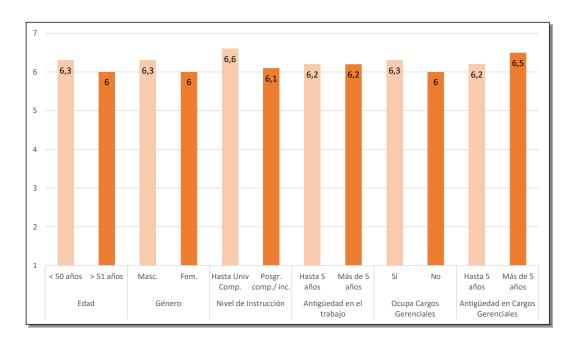


Figura 39. Valores culturales de elusión de la incertidumbre discriminados según variables sociodemográficas

**Brecha**. Los resultados de la diferencia entre prácticas y valores, según las valoraciones de los miembros del MAGyP, indicarían que:

- La presunción elusión de la incertidumbre, se posicionaría en el octavo lugar de las brechas más amplias, y por consiguiente, en el segundo puesto según el ordenamiento de las brechas más acotadas.
- El grado de congruencia entre la cultura valorada y la cultura percibida es alto.
- La población bajo estudio estaría relativamente conforme con los mecanismos organizacionales que colaboran en la disminución de la incertidumbre.
- Los consultados preferirían mayores niveles de elusión de la incertidumbre.
- Existiría la expectativa de pertenecer a una cultura organizacional con mayor estructuración y previsibilidad, que genere confianza y minimice la incertidumbre en el ámbito laboral.

En relación a las variables sociodemográficas (véase Figura 40), los grupos de mayor antigüedad en el puesto jerárquico, de mayor nivel de estudios alcanzados y de menor antigüedad en el trabajo presentarían las brechas más amplias en cuanto a prácticas y valores

culturales. En cambio, los grupos de menor nivel de instrucción y menor edad, exhiben las brechas más acotadas.

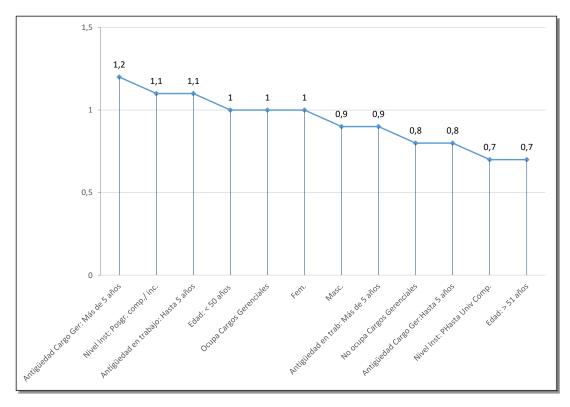


Figura 40. Brecha entre prácticas y valores culturales de elusión de la incertidumbre discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor

**Colectivismo Intragrupal.** En función de la visión de los integrantes consultados del MAGyP, los resultados promedio para esta presunción básica se exhiben en la Figura 41.

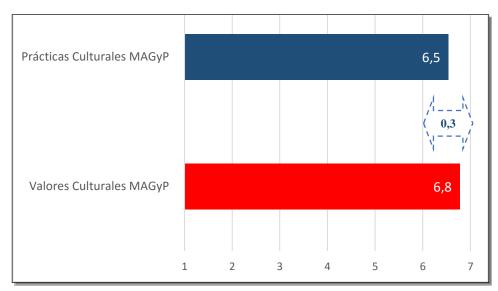


Figura 41. Colectivismo intragrupal: prácticas y valores culturales Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N: 55 casos. 2011

*Prácticas culturales*. En relación a esta presunción, los datos empíricos indican que el grupo se caracterizaría por:

- Estar orientado al polo colectivista.
- Tener sentimiento de orgullo por formar parte de la organización y de sus grupos de pertenencia laborales.
- Demostrar lealtad hacia sus grupos de pertenencia y sus respectivos líderes.

Del análisis de las variables sociodemográficos (Figura 42), se puede apreciar que no existirían diferencias de importancia para dichas variables. En la misma lógica, se observa que los grupos de menor nivel académico y de mayor antigüedad en el puesto jerárquico, se presentarían ligeramente más orientados al polo colectivista que el resto.

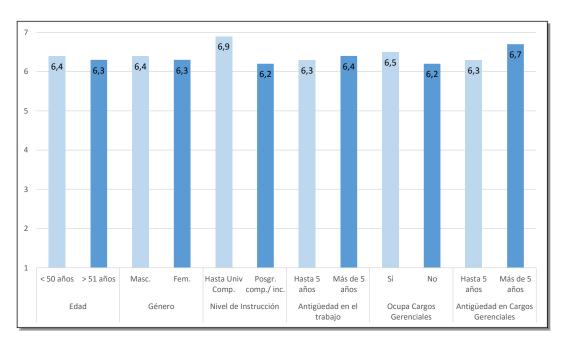


Figura 42. Prácticas culturales de colectivismo intragrupal discriminadas según variables sociodemográficas

Valores culturales. Las valoraciones expresadas por los integrantes consultados de la organización, estarían orientadas a una cultura organizacional tendiente hacia el polo colectivista. Las variables sociodemográficas (Figura 43) muestran que no existirían diferencias de importancia.

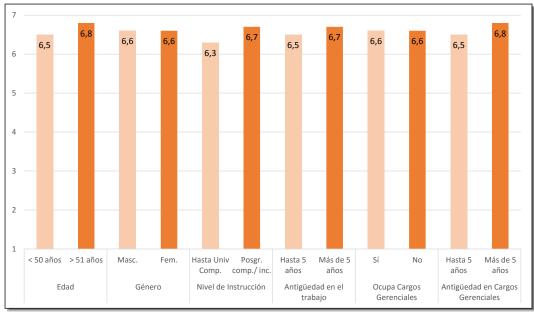


Figura 43. Valores culturales de colectivismo intragrupal discriminados según variables sociodemográficas

**Brecha**. Según los resultados promedios, la distancia entre la cultura existente y la cultura requerida respecto a esta presunción desde la percepción de sus integrantes, evidenciaría lo siguiente:

- La presunción colectivismo intragrupal se posicionaría en el primer lugar de las brechas más acotadas.
- La presunción presenta casi la misma valoración tanto en las prácticas culturales como en los valores culturales.
- El grado de congruencia entre la cultura requerida y la cultura existente sería alta.
- Conformidad de los miembros de MAGyP consultados respecto a la presunción orientación intragrupal.
- Orientación al polo colectivista tanto de las prácticas como de los valores culturales.
- Coincidencia -en términos generales- entre la cultura existente y la cultura requerida en cuanto a la importancia y centralidad de los grupos para los individuos que integran la organización; así como también, la coincidencia en los niveles de compromiso, sentimiento de orgullo y lealtad hacia la organización.

Por último, al considerar las variables sociodemográficas (Figura 44), se vislumbra que las brechas se mantendrían en general dentro de un mismo rango, con excepción del grupo de menor nivel de estudio alcanzado.

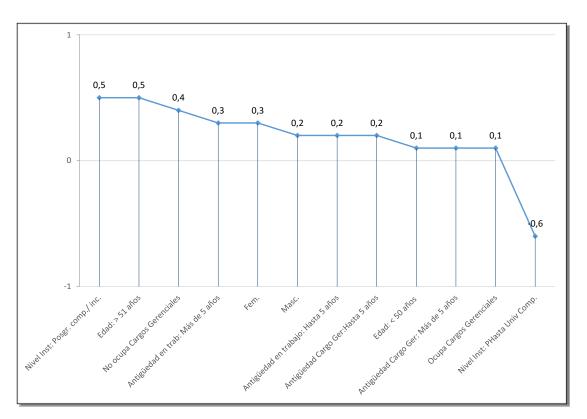


Figura 44. Brechas entre prácticas y valores culturales de colectivismo intragrupal discriminada según variables sociodemográficas ordenadas de mayor a menor

## 4.3 Comparación cultura en la sociedad y cultura organizacional de MAGyP

En este apartado, se considera la cultura organizacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca desde la cultura social que lo contiene. Esta variable reviste interés, dado que, siguiendo los aportes realizados por Sánchez et al. (2006), los miembros de una organización traen consigo supuestos que adquieren fuera del ámbito organizacional.

Para realizar la comparación, se utilizan los resultados ya analizados de la cultura organizacional del MAGyP y la información relevada por el Estudio sobre Líderes del Futuro, respecto de prácticas y valores en la cultura de la sociedad a integrantes del MAGyP en el segundo semestre de 2011<sup>6</sup>.

Asimismo, se explora el grado de congruencia entre ambas culturas siguiendo la escala de congruencia propuesta en la Tabla 7.

*Prácticas culturales*. En relación a la cultura existente, se presenta en la Figura 45 la comparación de los resultados para las nueve presunciones básicas, desde la óptica de los miembros consultados de la organización.

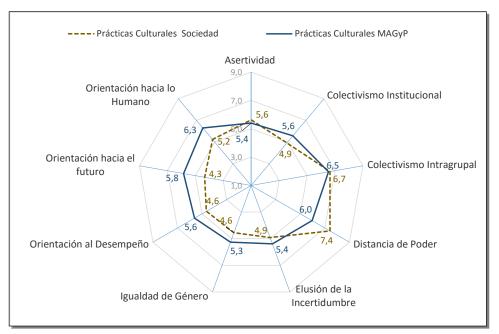


Figura 45. Comparación de prácticas: cultura de la sociedad y cultura de la organización Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N Organización: 55 casos. N Sociedad: 54 casos. 2011.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Cabe destacar que los respondentes del cuestionario alfa (sociedad; n: 54 casos) no son las mismas personas que han respondido al cuestionario beta (organización; n: 55 casos).

A partir de los resultados comparados, en la Tabla 8, se organizan las presunciones básicas en función a la amplitud de las distancias entre la cultura organizacional y la social.

Tabla 8 Comparación prácticas culturales en la sociedad y en la organización: brechas ordenadas según mayor amplitud y grado de congruencia

	Presunción Básica	Grado de Congruencia		
1	Orientación hacia el futuro			
2	Distancia de Poder	Medio		
3	Orientación hacia lo Humano			
4	Orientación al Desempeño			
5	Igualdad de Género			
6	Colectivismo Institucional	Alto		
7	Elusión de la Incertidumbre			
8	Colectivismo Intragrupal			
9	Asertividad			

Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP.

N Organización: 55 casos. N Sociedad: 54 casos. 2011.

Los resultados más relevantes de la comparación sugerirían que:

- El grado de congruencia entre la cultura existente en la sociedad y en la organización, se ubicaría en un rango medio-alto (véase Tabla 8).
- La brecha más amplia aparecería en relación a la presunción orientación al futuro. La cultura de la sociedad se mostraría fuertemente orientada al presente, mientras que, en comparación, la cultura organizacional manifestaría una mayor orientación hacia conductas referidas a la posibilidad de imaginar situaciones a futuro y planificar a largo plazo.
- Las prácticas culturales en la sociedad respecto a las diferencias de poder y a los estados de privilegio serían percibidas con mayor aceptación que en la organización, mostrando para la presunción distancia de poder una de las brechas más amplias entre ambas poblaciones.
- Las prácticas culturales vinculadas a colectivismo intragrupal y asertividad poseerían valoraciones similares en ambas poblaciones.

*Valores culturales*. La comparación entre los valores de la cultura social y organizacional se expresa en la Figura 46.

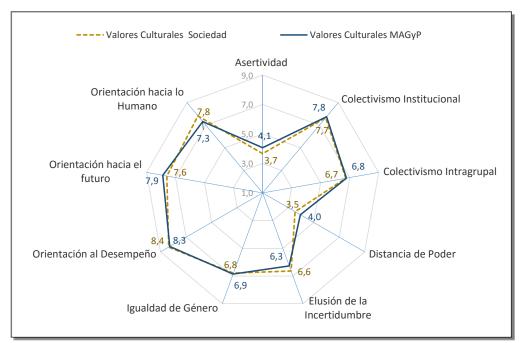


Figura 46. Comparación de valores: cultura de la sociedad y cultura de la organización Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N Organización: 55 casos. N Sociedad: 54 casos. 2011.

La Tabla 9 ordena a las presunciones básicas en relación a las brechas más amplias de acuerdo a la comparación realizada de la cultura organizacional y social.

Tabla 9 Comparación valores culturales en la sociedad y en la organización: brechas ordenadas según mayor amplitud y grado de congruencia

	Presunción Básica	Grado de Congruencia
1	Orientación hacia lo Humano	
2	Distancia de Poder	
3	Asertividad	
4	Elusión de la Incertidumbre	
5	Orientación hacia el futuro	Alto
6	Colectivismo Institucional	
7	Orientación al Desempeño	
8	Igualdad de Género	
9	Colectivismo Intragrupal	

Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N Organización: 55 casos. N Sociedad: 54 casos. 2011.

Al examinar la comparación entre ambas culturas requeridas, los principales resultados indicarían:

- La existencia de una fuerte correspondencia en los resultados de los valores culturales en la sociedad y en la organización, según la percepción de los integrantes del MAGyP.
- El grado de congruencia entre la cultura requerida de la sociedad y de la organización sería alto (véase Tabla 9).
- En términos de la cultura requerida, el MAGyP estaría fuertemente atravesado por la cultura social que lo enmarca.
- Si bien las diferencias son muy bajas, las presunciones de orientación hacia lo humano, distancia de poder y asertividad presentan las mayores distancias.

**Brechas.** En la Figura 47 se exhiben las brechas entre las prácticas y los valores de las presunciones básicas en relación a la cultura en la sociedad y a la cultura en la organización. Las mismas, están ordenadas de mayor a menor tomando los resultados de la sociedad como referencia.

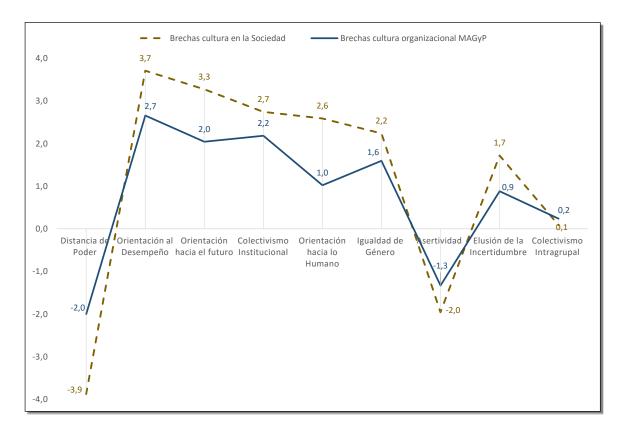


Figura 47. Brechas entre prácticas y valores culturales discriminadas según cultura social y cultura organizacional, ordenadas de mayor a menor

Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro, MAGyP. N Organización: 55 casos. N Sociedad: 54 casos. 2011

Los puntos más relevantes en la comparación de los resultados, indicarían:

- Al comparar las brechas de la cultura social y las brechas de la cultura organizacional, se observa que el grado de congruencia sería medio.
- En la cultura social, las brechas entre prácticas y valores aparecerían con mayor amplitud que en la cultura organizacional.
- Ambas culturas coincidirían en la percepción de reducir los niveles de las presunciones distancia de poder y asertividad.
- Ambas culturas percibirían a la presunción colectivismo intragrupal con la menor brecha entre prácticas y valores culturales y grado de congruencia alto.

## 4.4 Cultura organizacional: requerida MAGyP y requerida por el PEA<sup>2</sup>

El objetivo de este apartado es explorar si la cultura organizacional valorada por los integrantes del MAGyP, se encuentra relativamente alineada con la cultura requerida por el PEA<sup>2</sup>, para ello se identifica el grado de congruencia entre ambas culturas siguiendo la escala presentada en la Tabla 7.

Con dicho propósito, a los efectos de realizar la comparación, se ha cuantificado los lineamientos de cultura requerida del PEA<sup>2</sup> (apartado 2.5), adoptando el máximo y el mínimo valor de la escala decimal utilizada (véase Tabla 5), según corresponda maximizar o minimizar el grado de instalación de las presunciones básicas analizadas<sup>7</sup>. Los resultados de ambas culturas son exhibidos en la Figura 48.

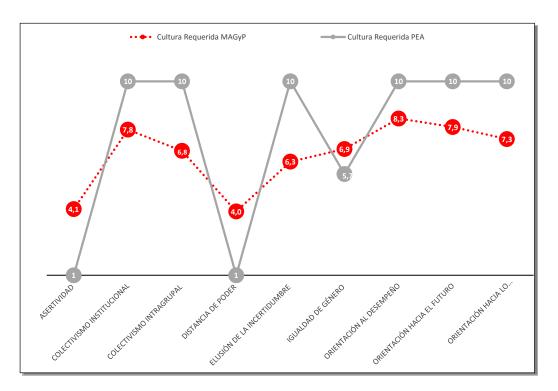


Figura 48. Comparación cultura requerida MAGyP y cultura requerida PEA<sup>2</sup>
Fuente: Elaboración propia en base a Estudio sobre Líderes del Futuro, 2011 y MAGyP, 2011.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Se ha señalado oportunamente y es resaltado aquí, que se han asignado valores máximos y mínimos en forma arbitraria a aquello que se indica como lineamientos del proyecto PEA<sup>2</sup> requeridos en cuanto a la maximización y minimización en cada presunción básica.

Las presunciones básicas se ordenan según la amplitud de la brecha existente entre la cultura organizacional requerida de MAGyP y la cultura requerida por el PEA<sup>2</sup>. Asimismo, se presenta el grado de congruencia (véase Tabla 10).

Tabla 10 Comparación de brechas entre cultura requerida MAGyP y cultura requerida por PEA<sup>2</sup>, ordenadas según mayor amplitud y grado de congruencia

	Presunción Básica	Grado de Congruencia	
1	Elusión de la incertidumbre	 Muy Bajo	
2	Colectivismo intragrupal		
3	Asertividad		
4	Distancia de poder		
5	Orientación hacia lo humano		
6	Colectivismo institucional	Bajo	
7	Orientación hacia el futuro		
8	Orientación al desempeño	—— Medio	
9	Igualdad de género		

Fuente: Elaboración propia. Estudio sobre Líderes del Futuro y MAGyP (2011)

A partir de la lectura de los datos expuestos, se puede observar que:

- La brecha más pronunciada entre las culturas se evidenciaría en la presunción elusión de la incertidumbre, mientras que la más acotada aparecería en la presunción igualdad de género.
- El grado de congruencia entre la cultura requerida por el PEA<sup>2</sup> y la cultura requerida por los integrantes de MAGyP se posicionaría en el rango muy bajobajo para la mayoría de las presunciones básicas, con excepción de orientación al desempeño e igualdad de género, las cuales presentan grado de congruencia medio (véase Tabla 10).
- El ordenamiento de las brechas en cuanto a su magnitud, podría generar futuros lineamientos para abordar un proceso de cambio organizacional haciendo foco en la cultura organizacional. Para ese caso, se mencionan a continuación los grados de instalación requeridos de las presunciones básicas que han sido relevados:
  - O Maximizar el grado de instalación de elusión de la incertidumbre, colectivismo intragrupal, orientación hacia lo humano, colectivismo institucional, orientación hacia el futuro, orientación al desempeño, igualdad de género.
  - o Minimizar el grado de instalación de asertividad, distancia de poder.

## **Capitulo Cinco: Conclusiones**

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado con el propósito de contribuir al estudio de la cultura organizacional en el ámbito público.

En esa línea, se ha trabajado en el análisis de las percepciones de un grupo de funcionarios del ámbito del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, con el fin de indagar y describir la cultura organizacional en términos de las prácticas y valores culturales, como así también la brecha existente entre ambos. Al mismo tiempo, se ha explorado el grado de congruencia entre la cultura organizacional sostenida por los integrantes de la organización y la cultura organizacional requerida por el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2020 (PEA<sup>2</sup>) impulsado por los líderes políticos del MAGyP.

Se ha estudiado a esta población desde uno de los componentes de la cultura organizacional: las presunciones básicas. Han sido seleccionadas ya que las presunciones determinan los comportamientos de la cultura y explican sus manifestaciones más visibles (Schein, 1985; 1999) tales como las conductas, el lenguaje verbal y no verbal, la disposición espacial, los rituales, la simbología, así como también, los modelos de gestión y liderazgo.

En primera instancia, el planteo de explorar la cultura organizacional del MAGyP ha permitido tomar dos *fotografías* desde la percepción de sus miembros en un mismo instante, en una imagen se ha capturado la cultura existente, y en la otra, se ha captado la cultura requerida; ambas están enmarcadas en un momento peculiar de la organización: la elaboración de un plan estratégico sectorial (PEA<sup>2</sup>).

La cultura percibida vs. la cultura valorada del MAGyP. A partir de las fotografías tomadas, se ha realizado una descripción de la cultura organizacional del MAGyP tanto de la cultura existente como de la cultura requerida. Asimismo, se ha abordado el estudio de la brecha entre ambas culturas por medio del estudio de las presunciones básicas, lo que ha permitido expresarlas cuantitativa y cualitativamente. La Tabla 11 sintetiza los principales hallazgos alcanzados respecto de estos puntos.

Tabla 11 Síntesis de la descripción de la cultura organizacional de MAGyP desde percepción de los miembros del MAGyP

	La cultura percibida	La cultura valorada	Brecha entre C. percibida y C. valorada	
	La cultura se <i>caracterizaría</i> por:	Expectativa de una cultura que:	Grado de Congruencia	Grupos del MAGyP según congruencia
Orientación al desempeño	Poseer pocas o inadecuadas acciones de estímulo y fomento relativas al logro de objetivos y al desempeño sobresaliente.	Reconozca y recompense el desempeño, logros y los resultados.	Bajo	(+) Mayor nivel de estudios alcanzados
Orien		Estimule a la iniciativa e innovación.		(-) Menor de 51 años
ismo	Orientarse al individuo.  Priorizar las necesidades individuales y la consecución de objetivos particulares,	Promocione acciones de responsabilidad e interés colectivo.  Fomente el cumplimiento de	Bajo	(+) Mayor nivel de estudios alcanzados
Colectivismo Institucional				(-) Menor nivel de estudios alcanzados
	Enfocarse más en el desempeño individual, preferir la realización de tareas individuales.	metas colectivas.		
ón hacia el futuro	Estar mayormente orientada al presente en relación a acciones laborales, resolución de problemas cotidianos y actuales.	Desarrolle estrategias y planificación explícitas que guíen y coordinen las acciones llevadas adelante por la organización para la realización de tareas cotidianas con un claro horizonte de largo plazo.	Bajo	(+) Mayor nivel de estudios alcanzados
Orientación hacia el futuro				(-) Menor nivel de estudios alcanzados
Distancia de Poder	Aceptar las distancias generadas entre los diversos niveles jerárquicos.	Fomente el trato igualitario entre los distintos niveles jerárquicos.	Bajo	(+) Mujeres
Distancia de Poder				(-) Mayor edad
ldad de Género	Presentarse razonablemente igualitaria, con orientación a preferir a hombres en posiciones de liderazgo, roles de autoridad y toma de decisiones.	Fortalezca la igualdad de posibilidades para ambos géneros, con disposición a la preferencia de mujeres en roles de poder, liderazgo y en la toma de decisiones.	Medio	(+) Mujeres
Igualdad de Género				(-) Menor nivel de estudios alcanzados
Asertividad	La predominancia de comportamientos dominantes, competitivos, explícitos y directos,	Fomente relaciones de cooperación y de confianza.	Medio	(+) Menores de 50 años y el femenino
Asc	confrontativos y controladores.			(-) Hombres
Orientación hacia lo humano	Estar orientada a solidaridad, la generosidad y la amistad.	Demuestre consideración e interés hacia el otro.	Medio	(+) Mujeres y ocupación de puestos no jerárquicos
hac				(-) Ocupación de puestos jerárquicos
Elusión de la Incertidumbre	Manifestar sentimiento de relativa incertidumbre en el contexto organizacional por medio de tecnologías de gestión.	Disminuya del sentimiento de incertidumbre.	Alto	(+) Mayor antigüedad en el puesto jerárquico
E. la Incert		Desarrolle acciones organizacionales que enfaticen la disciplina, el orden y la coherencia.		(-) Menor nivel de instrucción y menor edad

	La cultura percibida	La cultura valorada	Brecha entre C. percibida y C. valorada	
_	La cultura se caracterizaría por:	Expectativa de una cultura que:	Grado de Congruencia	Grupos del MAGyP según congruencia
smo upal	Estar orientado al polo colectivista.		Alto	(+) Mayor nivel de
Colectivismo Intragrupa	Fomentar sentimiento de orgullo por grupos de pertenencia laborales.	pertenecer a la organización y sus		estudios alcanzados y Mayor edad
S #				(-) Menor nivel de estudio alcanzado

## Según los hallazgos obtenidos, se puede concluir que:

- Desde la percepción de los integrantes de la muestra, en términos generales, se observaría que el grado de congruencia entre la cultura organizacional existente y la cultura organizacional requerida del MAGyP, estaría ubicado en el rango bajo-medio.
- Para la mayoría de las presunciones analizadas, la brecha entre ambas culturas del MAGyP daría cuenta de un estado de discrepancia respecto a la cultura organizacional existente y estaría evidenciando una expectativa de cambio en las prácticas culturales actuales.
- En la misma línea, se ha observado que habría disposición por parte de los integrantes del MAGyP de pertenecer a una cultura organizacional que prefiera:
  - El estímulo de iniciativas y acciones vinculadas con la orientación al logro de objetivos y resultados.
  - El reconocimiento al desempeño destacado y la valoración de aquellas personas orientadas al cumplimiento de tareas eficaz y eficientemente.
  - La realización de acciones y tareas de manera cooperativa, que genere la responsabilidad compartida y la integración entre los trabajadores de la organización.
  - El desarrollo de estrategias explícitas que guíen y coordinen las acciones de la organización y de sus colaboradores, proveyendo un marco de planificación y prioridades establecidas a largo plazo.
  - La reducción de las distancias generadas entre los diversos niveles jerárquicos, que produzca un mayor balance del poder e incremente los espacios de diálogo y participación.

- La incorporación de más mujeres en roles de liderazgo, autoridad y toma de decisiones.
- Los comportamientos orientados al cuidado y ayuda al otro, considerando las necesidades de manera colectiva.
- El énfasis en la disciplina, el orden y la coherencia, que genere una mayor confianza y reduzca los niveles de incertidumbre en el ámbito laboral.
- o El fortalecimiento de la centralidad de los grupos.
- Acciones tendientes a incrementar los niveles de involucramiento y compromiso por parte de los integrantes de la organización, que potencie el sentimiento de orgullo y lealtad hacia la misma, sus líderes y sus pares.

Los grupos del MAGyP según variables sociodemográficas. Al analizar las variables sociodemográficas, dentro de los resultados de la cultura organizacional existente, se ha observado que las percepciones de los distintos grupos que conforman la muestra no han evidenciado diferencias de importancia. El mismo comportamiento, ha sido apreciado en el caso de la cultura organizacional requerida del MAGyP.

Por otro lado, en el estudio de la brecha entre la cultura existente y la cultura requerida del MAGyP, se ha advertido que:

- Los grupos de mujeres, mayor nivel de estudios alcanzados y puestos no jerárquicos han manifestado, mayormente, bajo grado de congruencia entre ambas culturas del MAGyP.
- Los grupos de mayor edad y antigüedad en el cargo jerárquico han referido mayormente grado de congruencia medio entre las culturas.
- Los grupos de menor nivel de estudios alcanzados y hombres han expresado principalmente alto grado de congruencia entre la cultura valorada y la cultura percibida.

La influencia de la cultura social. Al comparar la percepción de los miembros del MAGyP en cuanto a la cultura de la sociedad en la que están inmersos y la cultura organizacional, se ha vislumbrado que:

- El grado de congruencia entre la cultura existente en la sociedad y en la organización, se ubicaría en un rango medio-alto.
- El grado de congruencia entre la cultura requerida de la sociedad y de la organización en estudio sería alto.
- Habría una fuerte correspondencia en los valores sostenidos por ambas culturas, según la percepción de los integrantes del MAGyP. Esto llevaría a pensar que, en términos de la cultura requerida, el MAGyP estaría fuertemente atravesado por la cultura social.
- Al comparar las brechas de la cultura social y las brechas de la cultura organizacional, se observa que el grado de congruencia sería medio.
- En la cultura social, las brechas entre prácticas y valores aparecerían con mayor amplitud que en la cultura organizacional.

Lo valorado por MAGyP y lo requerido por el PEA<sup>2</sup>. Uno de los objetivos postulados en el trabajo de tesis, se refería a la exploración de la congruencia entre cultura organizacional requerida por los integrantes del MAGyP y la cultura requerida por el PEA<sup>2</sup>. Para lograr dicho cometido, se han comparado ambas culturas a partir de las presunciones básicas.

Se ha encontrado que el grado de congruencia entre ambas culturas requeridas se posiciona, mayormente, en el rango muy bajo-bajo. A partir de ello, se ha evidenciado que las distancias entre la cultura requerida del PEA<sup>2</sup> y del MAGyP podrían dar origen a esbozar lineamientos de trabajo orientados al cambio organizacional en el Ministerio. Desde esa perspectiva, se ha postulado el siguiente ordenamiento de presunciones básicas que correspondería a los grados de instalación requeridos:

- Maximizar el grado de instalación de elusión de la incertidumbre, colectivismo intragrupal, orientación hacia lo humano, colectivismo institucional, orientación hacia el futuro, orientación al desempeño, igualdad de género.
- Minimizar el grado de instalación de asertividad, distancia de poder.

Limitaciones y futuras líneas de investigación. Si bien toda actividad de investigación contribuye a responder preguntas y cumplir objetivos de descripción e interpretación, también genera nuevos interrogantes, nuevas ideas y potenciales líneas de trabajo.

A partir de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la tesis, se propone una serie de recomendaciones para una futura investigación que profundice el estudio actual y eventualmente, sea utilizado en un proyecto de intervención organizacional. Dichas recomendaciones se enumeran a continuación:

Temas de investigación. El trabajo de tesis actual ha centrado sus esfuerzos en la indagación sobre la cultura existente, la cultura requerida y la brecha entre ambas desde la perspectiva de los integrantes de una muestra, así como la comparación con otras culturas (muestra de la sociedad y requerimientos culturales del PEA<sup>2</sup>). A partir de las conclusiones arribadas, se ha observado una serie de puntos clave vinculados a la cultura organizacional que podrían ser base de estudios futuros. Para el caso MAGyP, se plantean las siguientes líneas de investigación:

- Factores intervinientes en la formación y sostenimiento de la cultura organizacional y subculturas dentro del Ministerio.
- Cultura existente como favorecedora/restrictora de los cambios requeridos en la organización.
- Relaciones entre los componentes culturales, estratégicos y estructurales de la organización y la congruencia entre los tres componentes.
- Análisis de liderazgos sostenidos culturalmente y liderazgos contraculturales para impulsar procesos de cambio.

Alcance. Se sugiere realizar un estudio correlacional-explicativo, dado que se propone determinar cómo y por qué se relacionan las dimensiones de la cultura organizacional en el MAGyP y en la sociedad. Para ello, será necesario ampliar la muestra y hacerla representativa del conjunto, organizacional y social.

Variables. Dado que el trabajo de tesis tiene un alcance exploratorio-descriptivo, no se han determinado variables independientes y dependientes. Se propone que las líneas investigativas futuras establezcan la relación entre los cuatros sistemas de variables que se enuncian a continuación:

- Variables contextuales: Políticas, económicas, sociales, territoriales.
- Variables organizacionales duras: Estrategia, estructura, sistemas, objetivos, metas, procesos, tecnologías, procedimientos y normas.
- Variables de la cultura organizacional: Presunciones básicas, valores, artefactos, lenguaje, ritos y rituales, simbología, mitos, tradiciones, clima organizacional, historia organizacional.
- Variables relativas al estilo de liderazgo: Características del líder culturalmente sustentado y del liderazgo contracultural.

*Marco teórico*. El presente estudio ha realizado un recorte en la bibliografía especializada en cultura organizacional, basándose fundamentalmente en las teorías de Edgar Schein (1976; 1985; 1999), Geert Hofstede (2001; 1988), Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner (1997), Robert House y equipo del programa de investigación GLOBE (2004; 2014). Las futuras investigaciones, deberían considerar un espectro más amplio de teorías, tales como los aportes sobre liderazgo y organizaciones realizados por Bass (2008), Gardner (1983;1995), House y Aditya, (1997), Kouzes y Posner (1987), Selznick, (1957), Terry (1995), Mintzberg (1985), Perrow, (1970, 1972), Pollit y Bouckaert (2004), Weber (1980), Lewis (1980), Prats i Catalá (2005), Boston, Martin, Pallot y Walsh (2006), entre otros.

*Muestra*. El trabajo de tesis ha utilizado una muestra no representativa. Las futuras investigaciones deberían incluir una muestra probabilística estratificada (Hernández Sampieri, 2006). También, deberían ser incluidos las Dependencias del MAGyP y sus organismos descentralizados.

Recolección de datos. La presente investigación ha relevado la información exclusivamente por medio de cuestionarios estructurados y autoadministrados. Los futuros

trabajos investigativos, deberían incluir múltiples instrumentos de medición y técnicas de recopilación de datos, tales como: observación, revisión de fuentes documentales, encuestas y entrevistas en profundidad. Adicionalmente, se sugiere la realización de una prueba piloto con la finalidad de testear la validez y calcular la confiabilidad inicial de los instrumentos de recolección seleccionados.

Asimismo, con el propósito de analizar la cultura organizacional en el marco del ámbito público nacional, sería conveniente evaluar la factibilidad de replicar este estudio en otras organizaciones de la Administración Pública nacional, a fin de lograr mayor robustez de datos empíricos y ampliar el alcance de generalizaciones que posibiliten una mayor comprensión de la cultura organizacional de los diferentes organismos del Estado en particular y de la cultura organizacional estatal en general.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre Baztán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Allaire, Y. Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional (p. 3-37). En Abravanel, J. y otros. *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá, Colombia: Legis editores.
- Altschul, C. Altschul, M., Lopez, M., Preziosa, M. y Ruffolo, F. (2007). Argentina: A crisis of guidance. En *Culture and leadership across the world, the globe book of in-depths studies of 25 societies*, (p.657-685). New Jersey, NY: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. (2008) The Bass Handbook of Leadership: Theory, research and managerial Applications. NY: Free Press.
- Bluedorn, A. (2000) Time and organizational culture. En Ashkanasay, Wilderom y Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (p. 117-128) Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- Boston, J. Martin, J. Pallot, J. y Walsh, P. (2006). *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Brans, P. (2014). Fons Trompenaars explains culture, diversity and innovation. Recuperado febrero 2015 en www.cio.co.uk.
- Cyert, R.y March, J. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, New Jersey:

  Prentice Hall.
- Blutman G. (2009). Elementos para el análisis de la cultura organizacional de las organizaciones públicas en el contexto de las reformas y modernización del estado en Argentina. En Blutman (Ed.). *Investigaciones sobre estado y políticas públicas: el estado después de los '90* (p.13-31). Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Decreto 1366 (2009). Poder Ejecutivo Nacional. *Creación de Ministerios de Industria y de Agricultura*, *Ganadería y Pesca*. Recuperado de http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158298/texact.htm
- Denison, D. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
- De Mooij, M., Hofstede, G. (2010). The Hofstede Model. Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29 (1), 85-110.
- Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional (2008). *Glosario de Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).
- Etkin, J. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Felcman, I. y Blutman, G. (2011). Nuevos modelos de gestión pública. Cultura, liderazgo y tecnologías de gestión después del "big bang" paradigmático. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Felcman, I, Blutman, G y Velázquez, M. (2013). Cultura organizacional en la administración pública: El impacto del big bang paradigmático. En Krieger (Ed.), *Estado y administración pública. Perspectiva para el estudio de políticas e instrumentos de gestión pública* (p. 213-242). Buenos Aires: Editorial Errepar.
- Felcman, I. Blutman, G. Bobeck, P. Engh, L. Velázquez, M. Azcorra, A. y otros (2013). Plan estratégico agroalimentario y agroindustrial participativo y federal 2010-2020 (PEA<sup>2</sup>). En

- Felcman, Krieger, Larocca (Eds), *Planeamiento estratégico. Gobierno. Administración* pública. Empresas. Organizaciones culturales. Justicia (p.111-171). Buenos Aires: Editorial Errepar.
- Felcman, I. (2015) Nuevos modelos de gestión pública: Tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang" paradigmático (tesis y disertación doctoral no publicada). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Galtung, J. (1966). *Teoría y Método de la Investigación Social*. Buenos Aires: Editorial Eudeba.
- Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. Basic Books, New York.
- Gardner, H. (1995). Leading minds: an anatomy of leadership. New York: Basic Books.
- Góngora, N. y Nóbile, C. (2009). Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires. En Blutman (Ed.) *Investigaciones sobre estado y políticas públicas: el estado después de los* '90 (p.69-159). Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Góngora, N. Nóbile, C. y Reija, L. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. Ciencias Administrativas, 2 (4), 51-65.
- Gore, E. (2004). La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos.

  Buenos Aires: Editorial Granica.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado y C. Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición, México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: comparting values, behaviors, institutional and organizations across nations. Second Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Hofstede, G. y Bond, M (1988), The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-12.
- House, R. y Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. Journal of Management, 23 (3), 409-473.
- House, R. Dorfman, P. Javidan, M. Hanges, P. y Sully de Luque, M. (2014). *Strategic leadership across cultures. GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- House, R. Hanges, P. Javidan, M. Dorfman, P. Gupta, V. & GLOBE Associates (2004). *Culture, leadership and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA (2008). Informe Encuesta de Clima Organizacional. Buenos Aires: INTA.
- Kluckhohn, F. y Strodtbeck, F. (1961) *Variations in value orientation*. Evanston, IL, USA: Row, Peterson.
- Kotter, J. y Heskett, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1987). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey Bass.
- Krieger, M. (2013). Análisis comparado del planeamiento estratégico del caso SENASA con otras organizaciones públicas y el estado del arte en la literatura especializada. En Felcman, Krieger, Larocca (Eds), *Planeamiento estratégico. Gobierno. Administración pública. Empresas. Organizaciones culturales. Justicia* (p.175-221). Buenos Aires: Editorial Errepar.
- Lewis, E. (1980). Public Entrepreneurship. Indiana: Indiana University Press.

- Ley Nacional 3.727 (1898). Organización de Ministerios del Poder Ejecutivo de la Nación.

  Buenos Aires.
- Mazza, R. (2011). Cultura y gestión del cambio. En Van Morlegan y Ayala (Eds), *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Pearson.
- McClelland, D. (1961). The acvieving society. Princeton, New Jersey; Van Nostrand.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2011). Argentina líder agroexportador. Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020. Buenos Aires.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2015) *Historia 110 años del MinAgri*.

  Recuperado de http://www.minagri.gob.ar/site/institucional/biblioteca/02=historia/01-110%20a%C3%B1os%20MinAgri/index.php
- Mintzberg, H. (1985). *La estructura de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Aguilar. Mulder, M. (1977). *The daily power game*. Leyden, Holanda: Martinus Nijhoff.
- Oficina Nacional de Empleo Público, Secretaria de Gestión y Empleo Público (2012). *Clima Laboral V*. Colección de Estudios. Recuperado de http://secretariagabinete.jefatura.gob.ar/informes\_p51
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How american business can meet the japanese challenge.

  Reading, Massachusetts, USA: Addison Wesley.
- Parson, T. y Shils, E. (1951). *Towards a general theory of action*. Cambrige, Massachusetts: Harvard University Press.
- Perrow, Ch. (1970). Organizational analysis: a sociological perspective. California: Belmont.
- Perrow, Ch. (1972). Complex Organizations. USA: Glenview.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Maidenhead: Open University.

- Pollit, Ch. y Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*.

  Oxford: Oxford University Press.
- Prats i Catalá, J. (2005). *De la burocracia al management, del management a la gobernanza*.

  Madrid: INAP.
- Resolución 125 (2008). Derechos de exportación. Fórmula de determinación aplicable a determinadas posiciones arancelarias correspondientes a cereales y oleaginosas.

  Ministerio de Economía y Producción. Recuperado de http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/138567/texact.htm
- Resolución 1.091 (2012). *Organigrama MAGyP*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Recuperado de http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/204346/norma.htm
- Rousseau, D. (1985). Issuess of level in organizational research: multilevel and across-level perspective. En Cummings y Staw (Eds.) *Research in organizational behavior*, 7, 1-37. Greenwich, Connecticut, USA: JAI Press.
- Robbins, S. (1996). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall.
- Sanchez, J. Tejero, B. Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006) Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. En *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, *1* (3) 374-397. Madrid: Antropólogos Iberoamericanos en Red. ISSN: 1695-9752
- Schein, E. (1976). *Psicología de la Organización*. Madrid: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, España: Editorial Plaza & Janes.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide*. *Sense and nonsens about the culture change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

- Selznick, P. (1957). Leadership in administration. New York: Harper and Row.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. http://doi.org/10.2307/2392246
- Terry, L. (1995). Leadership of public bureaucracies: The administrator as conservator. California: Sage.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid, España: Editorial Diaz de Santos.
- Trompenaars, F. Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Ulrich, D. (2006). Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Editorial Granica
- Weber, M. (1980). Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Economica.

#### Anexos

### Anexo A. Antecedentes Empíricos

En construcción de los antecedentes se ha encontrado numerosas investigaciones relativas a la cultura organizacional y a la administración pública. Con fin de seleccionarlos, se ha utilizado los siguientes criterios de elección: que los trabajos hayan sido realizados en el marco de instituciones públicas argentinas y que las investigaciones hayan sido sobre componentes de cultura organizacional. Se encontraron cinco trabajos de investigación que cumplían con los requisitos expuestas. Cada una de las investigaciones se describe brevemente a continuación.

El estudio de investigación *Elementos para el análisis de la cultura de las organizaciones públicas en el contexto de reformas y modernización del estado en Argentina* realizado por Blutman (2009), tuvo el propósito de presentar un diagnóstico de los rasgos predominantes de la cultura en la Administración Pública Central argentina en el marco de los procesos de Reforma y/o Modernización del Estado. Dentro de sus objetivos, se encontraba identificar posibles impactos de dichas Reformas en la cultura organizacional. El estudio fue llevado adelante indagando cuantitativamente a integrantes de la Administración Pública centralizada, y como caso de estudio para realizar una aproximación cualitativa ha tomado al Programa de Reforma de la Gestión Administrativa de los Sistemas Educativos Provinciales del Ministerio de Educación. Como resultado de la investigación, construyó un diagnóstico de la cultural que incluye las siguientes apreciaciones:

Hemos corroborado que la cultura organizacional actual presenta rasgos tradicionales tanto al nivel de los valores laborales (con predominio de los valores básicos y sociales por los de reconocimiento social y autorrealización), como de los tipos culturales dominantes (principalmente el apático, seguido por el paternalista y el anómico y una baja presencia de rasgos propios de los tipos culturales modernos), y las presunciones básicas que reflejan un bajo nivel de tolerancia a situaciones de incertidumbre y una marcada tendencia en el power distance índex.

Sobre la base del diagnóstico realizado en cinco períodos diferentes con gobiernos diferentes y post reformas estructurales, podemos concluir que la política de Reforma del Estado y de Reformas Administrativas prácticamente no ha incidido en la cultura organizacional, lo cual ha limitado el desarrollo de las Reformas. Más aún, los rasgos presentes en la cultura organizacional tienden a contrarrestar los efectos modernizantes de la retórica de los procesos reformistas.

El éxito de cualquier proceso de reforma estaría condicionado a que se produzcan modificaciones importantes en el ámbito cultural. El cambio de la cultura implica una modificación sustancial de una situación estructurante de la organización. En este sentido, resulta necesario elevar, en primer lugar, los niveles de tolerancia a situaciones de incertidumbre provocadas o acrecentadas por el cambio organizacional. En segundo lugar, parece indispensable introducir modificaciones en el tipo cultural en pos de incorporar rasgos propios de los tipos modernos, en especial del tipo cultural que hemos definido como integrativo. Ello traería como consecuencia cambios en el mapa valorativo de la cultura organizacional permitiendo una mayor integración de valores como el desafío, la necesidad de aprendizaje, el crecimiento, entre otros" (Blutman, 2009, p. 28-29).

El Estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires fue realizado por Góngora y Nóbile (2009), quienes han presentado algunas conclusiones a partir de una primera aproximación al clima y la cultura organizacional de dicha organización. Han indagando las percepciones de los consultados en relación a aspectos vinculados con la satisfacción laboral, las características generales de la institución, el comportamiento de los jefes, los valores y presunciones básicas. El producto del relevamiento, ha sido discriminado por características de la situación actual y la requerida. En el primer grupo, se mencionan:

- Tendencia al pragmatismo, en lugar de aferrarse a las normas.
- Preferencia de trabajar en una organización pequeña y exitosa en vez de grande y exitosa.
- Presencia de cierto grado de temor por parte de los colaboradores hacia los jefes.
- Predominancia de estilos de gestión autocráticos.

- Equilibrio entre los intereses organizacionales y los individuales.
- Existencia de estrés medianamente alto.
- Presencia de tolerancia a la incertidumbre medianamente alta.
- Existencia de mayormente rasgos anómicos, apáticos y paternalistas.
- Tendencia a una muy baja orientación a los resultados.

Respecto de situación requerida de los consultados, se puede enunciar que poseen expectativa de una organización:

- Con rasgos claramente integrativos y en menor medida, exigentes.
- Que aliente las iniciativas personales y que premie a los que se destacan.
- Con estilos de gestión consultivos o participativos.
- Eficiente y humana con su personal.
- Con una alta orientación a los resultados pero mejorando también la atención a las personas.

El Estudio comparativo de la cultura organizacional desarrollado por Góngora, Nóbile y Reija (2014) da a conocer resultados parciales de la investigación realizada en el marco del proyecto acreditado "Estudio de las Culturas Organizacionales como determinantes de las personas que trabajan en ellas", desarrollado en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata conjuntamente con la Universidad Nacional de Tres de Febrero. El estudio está enfocado en la cultura organizacional, que incluye información de 170 organizaciones, el clima organizacional, con datos de 122 organizaciones, la confianza organizacional, 134 organizaciones, y la Justicia Organizacional, 91 organizaciones. En total, posee información de 3600 casos aproximadamente. El objetivo general es "corroborar las características de cada tipo cultural descriptas en la teoría" (p.52).

Dentro de las conclusiones arribadas se exponen las siguientes (p. 64):

La cultura organizacional incide en múltiples aspectos de las conductas de las personas y muchos fenómenos, entre ellos los estudiados en este trabajo, así lo demuestran. [...] Existen relaciones entre variables que brindan mayor información que resulta relevante para comprender el comportamiento de las personas"

- Predominan las organizaciones con cultura apática, seguidas por las organizaciones con cultura exigente, paternalista, anómica, y finalmente, integrativa.
- El estilo de gestión de los jefes está vinculado en gran parte a la cultura organizacional. Es por ello, que el desarrollo de una determinada cultura organizacional requiere de un estilo de jefe apropiado.
- La distancia de poder es una variable sumamente importante para analizar las organizaciones y cambia de acuerdo a la cultura. Posiblemente la tendencia al cambio, la realización de tareas no rutinarias y la creatividad estén vinculadas a una baja distancia jerárquica.
- La tensión, el estrés y el nerviosismo en el trabajo también se encuentran relacionados con la cultura organizacional.
- El temor existente en las organizaciones se presenta en menor medida en las culturas integrativas.
- Los resultados sugieren que el estilo del jefe, la distancia jerárquica, el estrés, el deseo de permanencia en la organización no están afectados por una sola variable organizacional sino que es importante estudiar las correlaciones de las variables compuestas con varias dimensiones como es la cultura organizacional.

El *informe sobre clima organizacional* del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2008), comunica los principales resultados de la realización de una encuesta autoadministrada, anónima y voluntaria referida al clima organizacional del INTA relacionado a dimensiones de características personales, características de la tarea, conducción, aspectos institucionales y satisfacción. Han participado 223 personas.

Las fortalezas se resumen en (p. 183):

- Alto nivel satisfacción.
- *Elevado compromiso con la organización.*
- La gente percibe al INTA como una organización de prestigio, alta satisfacción con la tarea que se realiza y como está organizado el trabajo.
- El reconocimiento de los beneficios que se perciben, la estabilidad laboral y las capacidades que se adquieren para obtener la posibilidad de otro empleo (empleabilidad)"

Mientras que las oportunidades de mejoras están vinculadas a:

- Fortalecimiento de las conducciones, liderazgos, sistemas de gerenciamiento y trabajo en equipo.
- Reconocimiento a través de la evaluación de desempeño y las promociones.
- *Mejorar la capacidad de reacción y la innovación.*
- Equidad en el tratamiento de las relaciones interpersonales y laborales.

El estudio de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP) denominado Quinto Estudio sobre Clima, Cultura y Ambiente Laboral, fue realizado en el año 2012 sobre aspectos significativos de las condiciones laborales y el clima laboral del personal de la Administración Pública Nacional que se desempeña en el Área Metropolitana de Buenos Aires<sup>8</sup>. Los principales hallazgos enunciados a continuación, están transcriptos literalmente del Informe (ONEP, 2012, p. 9-12):

- El 51,9% del personal calificó con más de 8 su orgullo de ser empleado público, pese a que un 44,2% de ellos atribuye a la sociedad tener una imagen "regular" del empleado público.
- La satisfacción por trabajar en la actual dirección o gerencia fue afirmada por el 71,9%, y además asignan elevada calificación a la utilidad de las actividades que se realizan para la sociedad (7,5 puntos), a la conciencia de la importancia de la propia tarea para el logro de dichos objetivos (7,2 puntos) y en el compromiso declarado con su éxito (7,4 puntos).
- El 55,4% afirma conocer mucho o bastante las metas y objetivos de su unidad organizativa, y expresan poder transmitir claramente a terceros la misión y las funciones de la institución (7,6 puntos). Para el 53,5%, la presión por las labores diarias es "normal".
- El 77,7% del personal acuerda con que su actual puesto de trabajo le permite equilibrar sus necesidades personales.
- Un 55,2% de los entrevistados declaró no querer cambiar de puesto de trabajo aun con mayor remuneración y, consecuente con ello, un 74,5 % afirmó de manera contundente no estar planeando dejar la Administración Pública

-

<sup>8</sup> Trabajadores del ámbito del Segundo Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional, instrumentado por el Decreto Nº 214/06 y modificatorios. En total se relevaron 905 casos.

Nacional en los próximos dos años. Califican con 7,4 puntos de diez la satisfacción global con su propio trabajo y el 57,5 % lo hizo con notas de 8 o más.

- El 59,2% considera importantes los procesos de trabajo del área, un 46,6% considera que su puesto le permite hacer uso de sus capacidades laborales y para una mayoría amplia que el aprovechamiento de sus conocimientos y capacidades por la Administración es adecuado recibió un puntaje de 7 y, en especial, que el 53% puntuó con 8, 9 y 10 tal calificación.
- El 75,1% evalúa la relación con su jefe inmediato como muy satisfactoria o satisfactoria.
- El respeto entre los compañeros (41,5%), el cooperar para lograr los objetivos de trabajo (48,5%), la positiva relación existente entre el personal permanente y el contratado (52,3%) y el buen clima de trabajo (42,9%) caracterizan sus relaciones con la organización pública.
- El 51,4% está satisfecho con el conjunto de beneficios que le aporta trabajar en la Administración Pública Nacional.
- La autonomía para realizar su trabajo (46,4 %), el horario (44,5 %), el clima laboral (35,9 %) y el trabajo en equipo (32,8 %) fueron las características mejor valoradas de sus realidades laborales cotidianas.
- El factor que declaran como el que más los afecta es la falta de presupuesto (31,8 %), la falta de valoración de sus esfuerzos (34,5 %), la falta de personal (27,7 %) y hacer el mismo trabajo o más con iguales recursos (30,5 %).
- El 32,9% considera inadecuada la relación entre su trabajo y su remuneración, aspecto más señalado como negativo. Esto correlaciona con que el 30,6% cree que el nivel escalafonario es inferior con sus tareas y responsabilidades, aunque otro 44,7 % cree que esta relación es adecuada.

Sintetizando las valoraciones anteriormente expresadas, el Informe (ONEP, 2012, p. 138) concluye que:

 Con relación al reconocimiento simbólico del trabajo, se demanda reconocer los esfuerzos y una justa apreciación desde la institución, pero también se espera de la sociedad una (re)valorización de los esfuerzos del personal. Estos factores se vinculan a la imagen regular que, a criterio del personal, posee la población del empleado público, a quien califica con 5 puntos.

La imagen empobrecida del empleado público que se percibe desde el reconocimiento social, también es sostenida por el propio trabajador. Si bien tal creencia se alimenta en la construcción de una ideología de descrédito del rol del Estado, el presente encuentra un camino de revisión y reversión, y desde la propia Administración podrían habilitarse los medios para hacer públicos los logros de sus trabajadores.

# Anexo B. Los aportes de Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (GLOBE) es la denominación de una investigación programática realizada por un grupo interdisciplinario con el fin de aportar conocimiento cross-cultural en cuestiones vinculadas a la cultura y al liderazgo (House et al. 2004; House et al. 2014).

Han participado de esta investigación los siguientes países: Albania, Alemania, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, China, Colombia, Corea Del Sur, Costa Rica, Dinamarca, Ecuador, Egipto, El Salvador, Eslovenia, España, Estados Unidos, Filipinas, Finlandia, Francia, Georgia, Grecia, Guatemala, Holanda, Hong Kong, Hungría, India, Indonesia, Irán, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Kazakstán, Kuwait, Malasia, México, Marruecos, Namibia, Nueva Zelanda, Nigeria, Filipinas, Polonia, Portugal, Qatar, República Checa, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suiza, Suecia, Taiwán, Tailandia, Turquía, Venezuela, Zambia, Zimbabue.

**Las preguntas de investigación**. Los objetivos de GLOBE apuntan a responder los siguientes interrogantes fundamentales (House, et al, 2004, p.10):

- a. ¿Existen comportamientos de líderes, prácticas y atributos organizacionales que son universalmente aceptados como efectivos en diferentes culturas?
- b. ¿Existen comportamientos de líderes, prácticas y atributos organizacionales que son aceptados como efectivos solo en algunas culturas?
- c. ¿Cuáles son las influencias de variables sociales y organizacionales en cuanto a la efectividad de los líderes?
- d. ¿De qué manera las variables sociales y de cultura organizacional afectan prácticas organizacionales?
- e. ¿En qué modo los atributos de culturas sociales afectan el bienestar económico, físico y psicológico de miembros de las sociedades sometidas a estudio?
- f. ¿Cuál es la relación entre variables de la cultura social y la competitividad internacional de las sociedades estudiadas?

Las variables independientes. Es interesante mencionar que GLOBE conceptualiza a la cultura organizacional como "motivaciones, valores, creencias, identidades,

interpretaciones y significados sobre situaciones que provienen de experiencias comunes vividas por miembros de colectividades y que se transmiten de generación en generación" (House et al, 2004, p. 16).

Como en toda investigación, existen variables independientes y dependientes. En materia de *variables independientes*, se hace en primer lugar una diferenciación entre valores (values) y prácticas (practices) tanto organizacionales como de la sociedad. Los valores hablan de un estado de deseabilidad en cuanto a preferencias (Should Be), mientras las prácticas describen estado de situación actual (As Is).

Dentro de las dimensiones nombradas, se incluyen nueve variables independientes que se corresponden con los conceptos de las presunciones básicas desarrolladas según los aportes de Schein (1985) y Hofstede (2001). Veremos a continuación de manera resumida, las definiciones de dichas variables (House, 2004, p.11-13):

- 1. Asertividad (Assertiveness): es el grado en que organizaciones y sociedades son asertivas, confrontacionales y agresivas en cuanto a las relaciones sociales.
- 2. Colectivismo Institucional (Collectivism I: Institutional Collectivism): es el grado con que las organizaciones y las sociedades alientan y premian la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva.
- 3. Colectivismo Intragrupal (Collectivism II: In-Group Collectivism): es el grado mediante el cual los individuos expresan orgullo de pertenencia, lealtad y cohesión respecto de las familias, organizaciones y sociedades en las que participan.
- 4. Distancia de Poder (Power Distance): es el grado respecto del cual miembros de una organización o sociedad consideran que el poder debería estar estratificado y concentrado en los niveles más altos de dichas organizaciones y sociedades.
- 5. Elusión de la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance): es la tendencia que tienen miembros de una sociedad/organización a evitar situaciones de incertidumbre confiando en normas sociales, rituales y prácticas burocráticas claramente establecidas.
- 6. Igualdad de Género (Gender Egalitarianism): es el grado mediante el cual organizaciones y sociedades minimizan las diferencias de género.

- 7. Orientación al Desempeño (Performance Orientation): es el grado en que una organización o sociedad fomenta y recompensa a sus miembros componentes a mejorar sus desempeños y rendimientos.
- 8. Orientación hacia el Futuro (Future Orientation): es el grado en que organizaciones y sociedades se comprometen en comportamientos orientados a futuro, por ejemplo planificar e invertir en el futuro postergando en el presente gratificaciones individuales y/o colectivas, entre otros
- 9. Orientación hacia lo Humano (Humane Orientation): es el grado mediante el cual organizaciones o sociedades alientan y reconocen a sus miembros componentes por ser honestos, altruistas, amigables, generosos y cuidadosos de los demás.

El origen de las dimensiones. El programa GLOBE formuló como hipótesis que, estas presunciones básicas, tienen la capacidad de diferenciar organizaciones y sociedades entre sí, y los resultados empíricos permiten comprobar dicha diferenciación. Cada una de las presunciones básicas aludidas, tiene su origen en diversas formulaciones teóricas y empíricas.

Seis de las presunciones básicas definidas por GLOBE (Elusión de la Incertidumbre, Distancia de Poder, Colectivismo Institucional e Intragrupal, Igualdad de Género y Asertividad) tienen su origen en las dimensiones culturales Uncertainty Avoidance, Power Distance e Individualism identificadas por Hofstede (2001). Habiendo algunas diferenciaciones de mayor precisión tales como las que siguen:

- En lo referente a *Individualismo-Colectivismo*, ya que de este binomio se desprenden las presunciones básicas denominadas Colectivismo Institucional y Colectivismo Intragrupal.
- En cuanto a la presunción Masculinidad utilizada por Hofstede (2001) el estudio GLOBE la resignifica en términos de Igualdad de Género, y la complejiza adicionando la presunción básica de Asertividad.
- Lo mismo sucede con Orientación hacia el Futuro que toma contribuciones sobre la dimensión confucian work dynamism de Hofstede y Bond (1988), la dimensión Long-Term Orientation (Hofstede, 2001) y los aportes de Kluckhohn y Strodtbeck

- (1961) en cuanto a orientaciones del comportamiento humano en términos de pasado, presente y futuro.
- En relación a *Elusión de la Incertidumbre*, se basa en *Uncertainty Avoidance*, y a su vez, toma conceptos desarrollados por Cyert y March (1963) en tanto un atributo de la organización.
- La *Orientación al Desempeño* proviene de las contribuciones de McClelland (1961) relacionadas con necesidad de logro. Mientras que la *Orientación hacia lo Humano* tiene sus raíces en Kluckhohn y Strodbeck (1961) cuando hablan de la naturaleza humana inclinada hacia la bondad o hacia la maldad (el ser humano concebido como ángel o como demonio).

Las variables dependientes. El Programa GLOBE vincula las nueve presunciones básicas con una serie de variables dependientes (House, 2004, p.14):

- a. Dimensiones de liderazgo derivadas de la teoría del liderazgo implícito (endorsed implicit leadership theory) mediante las cuales se identifican 6 dimensiones de liderazgo, integradas por 21 escalas de liderazgo y, éstas a su vez, por 112 rasgos básicos expresados instrumentalmente en indicadores.
- b. El índice de desarrollo humano para los 62 países donde se realizó el estudio.
- c. Índices de prosperidad económica (PBI per cápita de las 62 naciones donde se realizó el estudio).
- d. Medidas de bienestar psicológico y físico de miembros de cada una de las culturas estudiadas.
- e. Otras medidas de bienestar relacionadas con la condición humana.

El modelo teórico integral del programa GLOBE. El modelo que vincula dinámicamente a las referidas variables independientes y dependientes puede verse a continuación.

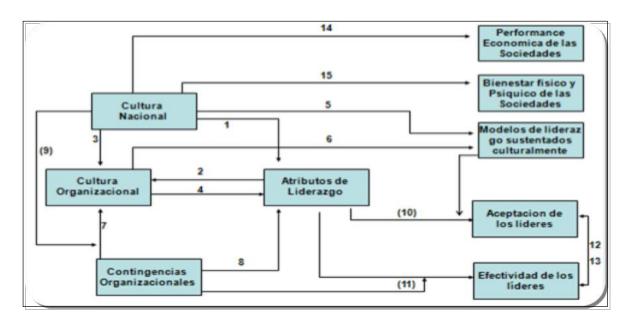


Figura B1. Modelo teórico integrado de GLOBE

Fuente: House et al., 2004, p.18.

La proposición central de este modelo teórico se basa en que los atributos diferencian una cultura de otra, son predictivos de prácticas organizacionales, características y comportamientos de sus líderes, los cuales son frecuentemente promulgados y más efectivos en cada cultura. Las proposiciones particulares que vinculan a diferentes variables entre sí, son (House, et al. 2004, p. 18):

- 1. Las normas culturales y los valores compartidos en una determinada sociedad influyen sobre el comportamiento de los líderes.
  - En primer lugar los fundadores de las organizaciones están inmersos en sus propias culturas sociales. En consecuencia, sus comportamientos como líderes y sus prácticas como managers reflejan aquellos patrones favorecidos en dichas culturas. Los subordinados de los fundadores y los nuevos líderes sucesores repiten dichos patrones de comportamiento y los legitiman a lo largo del tiempo.
- 2. El liderazgo influencia la cultura organizacional. Los fundadores y sus seguidores continúan influyendo y manteniendo la cultura organizacional.
- 3. Los valores culturales sociales influyen sobre los valores culturales organizacionales.
- 4. La cultura organizacional influye sobre el comportamiento de sus líderes. A lo largo del tiempo, los fundadores y subsecuentes seguidores adaptan sus comportamientos a lo que se considera "bien y mal" dentro de sus organizaciones.

- 5,6. La cultura social y la cultura organizacional influyen sobre el proceso mediante el cual la gente comienza a compartir las teorías y creencias implícitas de liderazgo.
  - 7. Las contingencias organizacionales (contexto, tamaño, y tecnologías) influyen sobre las culturas organizacionales.
  - 8. Las contingencias organizacionales también afectan atributos y comportamientos de los líderes. Se menciona que los líderes son seleccionados para satisfacer los requerimientos de dichas contingencias.
  - 9. Las relaciones entre contingencias organizacionales y cultura organizacional serán moderadas por fuerzas culturales.
    - Por ejemplo, se espera que en culturas donde existe una alta tolerancia a la incertidumbre, las fuerzas hacia la formalización serán más débiles y, por lo tanto, las relaciones entre dichas fuerzas y las prácticas de formalización serán menores. En culturas con baja distancia de poder, es dable esperar que las fuerzas hacia la centralización decisoria sean más débiles.
  - 10. La aceptación de los líderes es una función de la interacción entre las teorías de liderazgo implícito existentes y los atributos de dichos líderes.
  - 11. La efectividad de los líderes es una función entre la interacción entre contingencias organizacionales y los atributos de dichos líderes.
  - 12. La aceptación de los líderes por parte de sus seguidores facilita la efectividad de dichos líderes.
  - 13. La efectividad de los líderes a lo largo del tiempo, facilitará la aceptación de ellos por parte de sus seguidores.
  - 14. Las prácticas culturales sociales están relacionadas con la competitividad económica de las Naciones.
  - 15. Las prácticas culturales sociales están relacionadas con el bienestar físico y psíquico de sus poblaciones.

Los autores (House et al. 2014) redefinen el modelo sosteniendo que las prácticas y valores culturales de la sociedad predicen fenómenos sociales y expectativas de liderazgo.

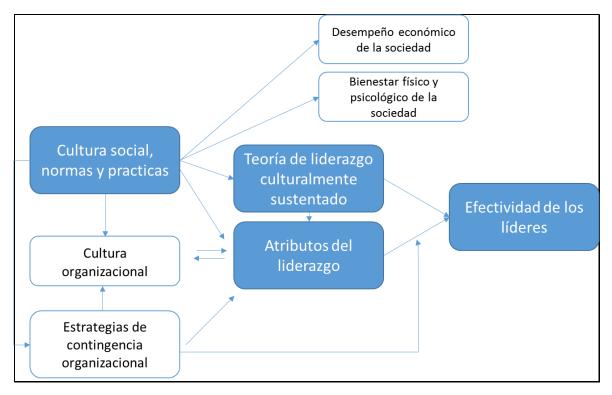


Figura B2. Modelo teórico Programa GLOBE modificado

Fuente: House et. al., 2014, p. 6.

Se puede caracterizar al programa de investigación GLOBE (House et. al., 2004; House et. al, 2014), enunciando los siguientes datos:

- 1991, se formulan primeros esbozos del Programa.
- Luego de años de investigaciones produjeron los resultados que siguen:
  - Se identificaron 9 presunciones básicas y 21 características del liderazgo requerido.
  - El cuestionario GLOBE, incluye:
    - o 2 versiones: *Alfa* (Sociedad) y *Beta* (Organización).
    - o 199 preguntas (en cada versión).
    - o Cada pregunta contiene una escala de 1 al 7 (Escala Likert).
  - Participaron 17.000 líderes de 951 organizaciones vinculadas a telecomunicaciones, alimentos y finanzas.
  - Se recolectaron datos de 62 países en el mundo.
  - Colaboraron 170 investigadores en todo el mundo.

A modo de resumen, se presenta la siguiente tabla que sintetiza objetivos, hallazgos y ejemplos.

Tabla N° B1

Resumen de objetivos y hallazgos de GLOBE 2004 y 2007

Objetivos	Hallazgos	Ejemplo
Desarrollar instrumentos de relevamiento para identificar y medir prácticas y valores culturales de la sociedad y la organización	Nueve dimensiones culturales fueron identificadas que diferencian atributos de sociedades y organizacionales de 62 países.	Estados Unidos, China, Hong Kong presentan los puntajes más altos en prácticas de orientación al desempeño.
2. Determinar la relación entre las dimensiones culturales y el bienestar económico y psicológico en la sociedad.	Se han encontrados varias relaciones significativas entre las prácticas culturales y bienestar económico, condiciones humanas positivas.	Orientación al desempeño, orientación al futuro y elusión a la incertidumbre en la sociedad están positivamente relacionada con el bienestar económico.
		Mientras que el bienestar social esta negativamente relacionado con distancia de poder y colectivismo intragrupal.
3. Agrupar 62 cluster sociales en clúster regionales	Los 62 cluster de sociedades fueron agrupados en 10 grupos regionales	Cultura de Europa Nórdica incluye a Dinamarca, Suecia y Finlandia
4. Determinar cuáles son los atributos de liderazgo universalmente sostenido o refutado.	22 atributos de liderazgo fueron universalmente sostenidos; 8 atributos, fueron universalmente refutados.	Honestidad, confiable fueron sostenidos: egocéntrico y dictatorial fueron rechazados universalmente.
5. Determinar cuáles atributos de liderazgo son culturalmente sostenidas.	35 cualidades fueron culturalmente sostenidas. Se crearon perfiles culturales para cada uno de los 10 clusters culturales	Cautela, astucia, caritativo son atributos culturales. Para el cluster cultural Latinoamérica orientación al equipo fue la dimensión global de liderazgo con mayor puntaje.
6. Agrupar 112 atributos de liderazgo en dimensiones de liderazgo.	21 dimensiones primarias fueron formadas a partir de 112 atributos, que fueron consolidadas en dimensiones globales de liderazgo.	La dimensión global <i>Carismático</i> está compuesta por seis dimensiones (por ejemplo: visionario, inspirador, sacrificado)

Fuente: House et al., 2014, p. 10.

*El programa GLOBE en Argentina*. El programa de investigación GLOBE se desarrolló también en Latinoamérica, e investigadores asociados en Chile, Bolivia, Paraguay, Brasil, Uruguay y Argentina comenzaron a implementarlo.

En nuestro país, un grupo de investigadores de la Universidad de Buenos Aires llevaron adelante esta tarea en el año 1995, en la cual participaron del estudio nueve organizaciones de las industrias alimenticias y financieras, y fueron administrados 214 cuestionarios, de los cuales 153 fueron respondidos (Altschul, Altschul, Lopez, Preziosa, y Ruffolo, 2007).

Anexo C. Estudio sobre los Líderes del Futuro: Cuestionario Organización

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio es identificar las prácticas sociales y culturales y las percepciones acerca de los

distintos tipos de liderazgo.

El estudio de líderes en el sector agroalimentario y agroindustrial nos permitirá tener un marco referencial para

realizar acciones entre los diferentes actores del sistema. La información obtenida será de gran utilidad para

encarar políticas a partir de una visión compartida de futuro.

El Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial es un plan para todos, el mismo se construye de forma

participativa y federal y es el instrumento para que los líderes presentes y futuros puedan encarar actividades

que tiendan al bien común de todos los argentinos. En este sentido, el estudio de liderazgo es un elemento

central y de base para que los tomadores de decisiones tengan claridad en la búsqueda constante de resultados

positivos.

La presente encuesta se relaciona estrechamente con el Programa de Formación de Dirigentes que el Ministerio

de Agricultura, Ganadería y Pesca se encuentra desarrollando. Sus resultados serán de suma utilidad para

generar conocimiento positivo sobre el sector y aportar saber sobre la temática agroalimentaria y agroindustrial.

En las páginas siguientes, se le pedirá que elija sobre una serie de afirmaciones que reflejen su opinión sobre

prácticas culturales o sociales, sus creencias, valores o percepciones. No se trata de una evaluación ni tiene

preguntas correctas o incorrectas. Principalmente, estamos interesados en conocer su opinión acerca de

creencias y valores en su sociedad y en cómo las prácticas de las sociedades son percibidas por usted y por

otros individuos que participen en este estudio.

Esta encuesta es anónima. Sus respuestas se mantendrán completamente confidenciales.

Ningún respondente será identificado ante otros o por escrito. Además, el nombre de su organización no será

divulgado públicamente. Es por ello que no le solicitamos que identifique su nombre y apellido, para de esta

manera poder garantizar el anonimato y la confidencialidad de la encuesta. Los datos solicitados sólo se

134

utilizarán para la sistematización global de la encuesta.

El cuestionario que usted debe responder le llevará alrededor de una hora de su tiempo.

Por favor, responda de manera espontánea.

Muchas gracias por su colaboración.

#### INSTRUCCIONES GENERALES

Cuando deba completar este cuestionario, se le formularán preguntas sobre la sociedad en la que usted vive y sobre sus percepciones de los líderes y del liderazgo. La mayoría de la gente responde esta encuesta en aproximadamente 60 minutos. Este cuestionario consta de cinco secciones.

- Las secciones 1 y 3 preguntan acerca de su sociedad.
- Las secciones 2 y 4 formulan preguntas acerca de los líderes y del liderazgo.
- La sección 5 le pregunta acerca de usted mismo.

#### Explicación acerca de los tipos de preguntas

Este cuestionario cuenta con diferentes tipos de preguntas.

Las secciones 1 y 3 contienen preguntas con formatos distintos.

A continuación, mostramos un ejemplo del primer tipo de pregunta.

A. En su país, er	n general, el cli	ma es:						
Muy	Moderadamente Muy							
agradable		agradable desagrada						
1	2	3	4	5	6	7		

En una pregunta como ésta, usted deberá hacer un círculo en un número del 1 al 7 que más se acerque a sus percepciones sobre su país. Por ejemplo, si usted cree que el clima en su país es "muy agradable", deberá marcar el 1 con un círculo. Si usted cree que el clima no es exactamente "muy agradable", pero que es mejor que "moderadamente agradable", deberá marcar el 2 ("Bastante agradable") o el 3 ("Agradable"), de acuerdo a si considera que se acerca más a 1 ("Muy agradable") o a 4 ("Moderadamente agradable") .

El **segundo tipo de pregunta** se refiere a en qué medida usted está de acuerdo o en desacuerdo con una afirmación determinada. Veamos el ejemplo siguiente:

B. El clima en su	u país es muy	agradable.				
Totalmente				Totalmente		
de acuerdo			acuerdo		en	
de acuerdo			ni en desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

En una pregunta como ésta, usted deberá hacer un círculo en un número del 1 al 7 que más se acerque a su nivel de coincidencia con la afirmación. Por ejemplo, si usted está Totalmente de acuerdo con que el clima de su país es muy agradable, deberá marcar el 1. Si usted está de acuerdo con la afirmación en líneas generales, pero disiente un poco de ella, usted podría marcar el 2 ("Bastante de acuerdo") o bien el 3 ("De acuerdo"), según el grado de acuerdo que tenga con la afirmación. Si usted está en desacuerdo con la afirmación, debería marcar el 5 ("En desacuerdo"), 6 ("Bastante en desacuerdo") o el 7 ("Totalmente en desacuerdo"), según cuánto usted disiente de ella.

En el **tercer tipo de pregunta**, usted deberá hacer un círculo en un número del 1 al 7 que se más acerque a su nivel de coincidencia con la afirmación. Por ejemplo, si usted cree que la gente en este país es "cálida", deberá hacer un círculo en el número 1. Si Ud. Piensa que la gente "no es cálida" en este país, deberá hacer un círculo en el número 7.

Si Ud. considera que la gente en este país no es "cálida", pero tampoco es "no cálida" debería hacer un círculo en el número 4.

Ud. Deberá hacer un círculo en 2 o 3 según considere el grado de aproximación a "cálido". Asimismo, deberá hacer un circulo en 5 o 6 según estime el grado de proximidad a "no es cálido".

C. En este país, en general, la gente es:										
Cálida						No es				
Curran						cálida				
1	2	3	4	5	6	7				

Las secciones 2 y 4 tienen un tipo de pregunta diferente. Para dichas secciones, se le dará una lista de conductas y características que un líder puede presentar. Se le pedirá que clasifique dichas conductas y características usando la escala exhibida abajo. Para ello, en la línea junto a cada conducta o característica, escriba el número de la escala que mejor describe el grado de intensidad con que dicha conducta o característica afecta la eficiencia del líder.

#### **ESCALA**

- 1 = Esta conducta o característica **dificulta mucho la posibilidad** de que una persona sea un líder destacado.
- 2 = Esta conducta o característica dificulta bastante la posibilidad de que una persona sea un líder destacado.
- 3 = Esta conducta o característica **dificulta un poco la posibilidad** de que una persona sea un líder destacado.
- 4 = Esta conducta o característica no tiene ninguna influencia en el hecho de que una persona sea un líder destacado o no.
- **5** = Esta conducta o característica **favorece un poco** que una persona sea un líder destacado.
- **6** = Esta conducta o característica **favorece bastante** que una persona sea un líder destacado.
- **7** = Esta conducta o característica **favorece mucho** a que una persona sea un líder destacado.

A continuación, un ejemplo.

	Característica o conducta	Definición
A-	Alto =	De una altura muy por encima de la altura promedio

Si usted creyera que ser "alto" <u>dificulta</u> a una persona de ser un líder destacado, usted debería escribir 1, 2 ó 3 en la línea a la izquierda de "Alto", según cuánto usted cree que el ser alto dificulta a alguien de ser un líder destacado. Si usted creyera que ser "alto" <u>favorece</u> que una persona sea un líder destacado, usted debería escribir 5, 6 ó 7 en la línea a la izquierda de "Alto", según cuánto usted cree que el ser alto favorece que alguien sea un líder destacado. Por último, si usted creyera que ser alto no influye en absoluto sobre el hecho de que alguien sea o no un líder destacado, debería escribir un 4 en la línea que está a la izquierda de "Alto".

#### Sección 1: Cómo son las cosas en su Organización

#### Instrucciones

En esta sección, nos interesa saber qué piensa usted acerca de las normas, valores y prácticas de su Organización. Es decir, nos interesa saber <u>cómo es su Organización</u> en lugar de saber cómo usted cree que debería ser.

No hay respuestas correctas o incorrectas y las respuestas no indican lo bueno o lo malo de su Organización. Le solicitamos que responda a las preguntas haciendo un círculo en el número que mejor representa sus observaciones sobre su organización.

#### Aquí comienzan las preguntas de la Sección 1.

1-1. En esta Organ	nización se hace hin	ncapié en el orden y	la uniformidad, aún a	expensas de la ex	perimentación y la	a innovación.
Totalmente de acuerdo			No estoy de acuerdo ni en desacuerdo			Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
1-2. En esta Organ	nización, en genera	l, la gente es:				
Agresiva						No es agresiva
1	2	3	4	5	6	7
1-3. Para ser exito	so/a en esta Organi	zación se debe:				
Planear con anticipación						Tomar los hechos a medida que se va dando
1	2	3	4	5	6	7

1-4. En esta Organi Planear a	zacion, io aceptae					Aceptar el
futuro						estado actual
1	2	3	4	5	6	7
L-5. En esta Organi			está basada principalme			,
Su capacidad y	zacion, ia initacin	sia de una persona (	esta basada principanne	into cir.		
su contribución						La autoridad
a la						de su cargo
Organización	_	_		_	_	
1	2	3	4	5	6	7
l-6. En esta Organi	zación, en genera	l, la gente es:				
Asertiva						No asertiva
1	2	3	4	5	6	7
1-7. En esta Organi	zación, los líderes	s alientan la lealtad	grupal, aun cuando esto	vaya en detrimer	nto de las metas in	dividuales.
-	,		No estoy de	•		
Totalmente			acuerdo ni en			Totalmente en
de acuerdo			desacuerdo			desacuerdo
1	2	2		5	6	7
1		<u> </u>	4		U	/
	zacion, en genera	l, las reuniones son	•			- ,
Planeadas						Espontáneas
con						(planeadas
anticipación						con menos de
(2 semanas						una hora de
antes)						anticipación)
1	2	3	4	5	6	7
1-9. En esta Organi	zación en genera	l la gente:	· ·			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
1-7. En esta Organi	zacion, en genera	i, ia genie.				No se
Se preocupa						
mucho por						preocupa para
los demás						nada por los
ios dellias						demás
1	2	3	4	5	6	7
1-10. En esta Orgai	nización, en gener	al, la gente es:				
						No es
Dominante						dominante
1	2	3	4	5	6	7
1-11 En esta Organ			sienten orgullosos de los			,
1-11. Eli esta Orgai	iizacion, ios imen	ioros dei grupo se s	No estoy de	o logios marvidua	ies de su fider.	
Totalmente						Totalmente en
de acuerdo			acuerdo ni en			desacuerdo
	_	•	desacuerdo	_		_
1	2	3	4	5	6	7
1-12. El esquema d	e pagos y premios	de esta Organizaci	ión está diseñado para n	naximizar:		
Los intereses						Los intereses
individuales						colectivos
1	2	3	4	5	6	7
-	 nización se esper	a que los subordina		-		·
Obedezcan a	nzacion, se espera	i que los subolullas	uob.			Cuestionen a su
su líder sin						líder cuando n
cuestionar-						estén de acuerd
						con él/ella
lo/a						7
	2	3	4	5	6	/
lo/a 1		al, la gente es:	4	5	6	1
lo/a 1		al, la gente es:	4	5	6	
lo/a 1 1-14. En esta Orgar Dura		al, la gente es:				Suave 9
lo/a 1 1-14. En esta Organ Dura 1	nización, en gener 2	3	4	5	6	
lo/a 1 1-14. En esta Orgai Dura 1	nización, en gener 2	3	4 esforzarse por mejorar	5	6	Suave 9
lo/a 1 1-14. En esta Orgai Dura 1	nización, en gener 2	3	4 esforzarse por mejorar No estoy de	5	6	Suave 9
lo/a 1 1-14. En esta Organ Dura 1 1-15. En esta Organ Totalmente	nización, en gener 2	3	4 esforzarse por mejorar No estoy de acuerdo ni en	5	6	Suave <sup>9</sup> 7 Totalmente en
lo/a 1 1-14. En esta Organ Dura 1 1-15. En esta Organ	nización, en gener 2	3	4 esforzarse por mejorar No estoy de	5	6	Suave <sup>9</sup> 7  Totalmente en desacuerdo
lo/a 1 1-14. En esta Organ Dura 1 1-15. En esta Organ Totalmente	nización, en gener 2	3	4 esforzarse por mejorar No estoy de acuerdo ni en	5	6	Suave <sup>9</sup> 7 Totalmente en
lo/a 1 1-14. En esta Organ Dura 1 1-15. En esta Organ Totalmente de acuerdo	nización, en gener  2 nización, se alienta  2	3 a a los empleados a	4 esforzarse por mejorar No estoy de acuerdo ni en desacuerdo 4	5 su desempeño co: 5	6 ntinuamente.	Suave <sup>9</sup> 7  Totalmente en desacuerdo 7
lo/a 1 1-14. En esta Organ Dura 1 1-15. En esta Organ Totalmente de acuerdo 1 1-16. En esta Organ	nización, en gener  2 nización, se alienta  2	3 a a los empleados a	4 esforzarse por mejorar No estoy de acuerdo ni en desacuerdo 4 s muy estructurado, teni	5 su desempeño co: 5	6 ntinuamente.	Suave 9 7  Totalmente en desacuerdo 7 nesperados.
lo/a 1 1-14. En esta Organ Dura 1 1-15. En esta Organ Totalmente de acuerdo 1 1-16. En esta Organ Totalmente	nización, en gener  2 nización, se alienta  2	3 a a los empleados a	4 esforzarse por mejorar No estoy de acuerdo ni en desacuerdo 4 s muy estructurado, teni No estoy de	5 su desempeño co: 5	6 ntinuamente.	Suave 9 7  Totalmente en desacuerdo 7 nesperados. Totalmente en
lo/a 1 1-14. En esta Organ Dura 1 1-15. En esta Organ Totalmente de acuerdo 1 1-16. En esta Organ	nización, en gener  2 nización, se alienta  2	3 a a los empleados a	4 esforzarse por mejorar No estoy de acuerdo ni en desacuerdo 4 s muy estructurado, teni No estoy de acuerdo ni en	5 su desempeño co: 5	6 ntinuamente.	Suave 9 7  Totalmente en desacuerdo 7 nesperados.
lo/a 1 1-14. En esta Organ Dura 1 1-15. En esta Organ Totalmente de acuerdo 1 1-16. En esta Organ Totalmente	nización, en gener  2 nización, se alienta  2	3 a a los empleados a	4 esforzarse por mejorar No estoy de acuerdo ni en desacuerdo 4 s muy estructurado, teni No estoy de	5 su desempeño co: 5	6 ntinuamente.	Suave 9 7  Totalmente en desacuerdo 7 nesperados. Totalmente en

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Suave: dócil, sensible, compasivo.

	inizacion, se unena	i iius u ios nomor	es que a las mujeres a p	participai en activic	iddes de desarrono	profesionar.
Totalmente			No estoy de			Totalmente en
de acuerdo			acuerdo ni en			desacuerdo
1	2	3	desacuerdo 4	5	6	7
<del>-</del>				5	6	/
1-18. En esta Orga	anización, los premi	ios más important	es son en base a: La eficiencia			
Sólo			en el			Sólo en factores que
la eficiencia			desempeño y			no sean la
en el			otros factores			eficiencia en el
desempeño			(por ejemplo,			desempeño (por ej.
descripeno			antigüe-dad,			antigüedad o
			conexiones políticas, lazos			conexiones
			familiares)			políticas)
1	2	3	4	5	6	7
1-19. En esta Org	anización, los requi	isitos e instruccion	nes de los trabajos se	explican en detalle	para que los empl	eados sepan qué se
espera de ellos.	, .		3	•		
Totalmente			No estoy de			Totalmente en
de acuerdo			acuerdo ni en			Totalmente en desacuerdo
de acuerdo			desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
1-20. En esta Orga	anización, ser innov	ador para mejorar	el desempeño es, en g	general:		
Muy bien			Algo			No se lo
premiado			premiado			premia en
promises	_		-	_	_	absoluto
1	2	3	4	5	6	7
	anización, en genera	al, la gente es:				NI 1 '11
Muy sensible						Nada sensible
hacia los						hacia los
demás	2	2	4	5	6	demás 7
1 22 En acta Orac	nización las tarcas	J gana damandan as	fuerzo físico usualmer	oto con roolizadas n		/
1-22. Eli esta Olga	inizacion, las taleas	-	Igualmente	_	or.	
Hombres	Hombres (+	Hombres	por hombres	Mujeres	Mujeres	Mujeres
(en un 100%)	70 %)	(+50 %)	y mujeres	(+ 50 %)	(+ 70 %)	(en un 100%)
1	2	3	4	5	6	7
1-23. En esta Orga	anización, los lídere	es de grupos se sie	nten orgullosos de los	logros individuales	de los miembros o	le sus grupos.
	,	<i>U</i> 1	No estoy de	C		
Totalmente			acuerdo ni en			Totalmente en
de acuerdo			desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
1-24. En esta Orga	anización, la gente g	generalmente es:				
Muy						Muy poco
amigable						amigable
1	2	3	4	5	6	7
•	anización, la gente o	en puestos de pode	er trata de:			
Tomar más						Tomar menos
distancia de						distancia de los
los que						que tienen
tienen menos						menos poder
poder	2	3	1	5	6	7
1-26 En acta Orac			ad por la organización		U	/
	mizacion, ios empre	cados sienten ieatt	No estoy de	•		
Totalmente			acuerdo ni en			Totalmente en
de acuerdo			desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
1-27. En esta Orga			os se fijan ellos mismo			•
_	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,		No estoy de	J 22 22300	J	T-4.1
Totalmente			acuerdo ni en			Totalmente en
de acuerdo			desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
	os de esta Organiza	ción:				
1-28. Los miembr	os de esta organiza					
	os de esta organiza		Se sienten			
Se sienten	os de esta organisa		moderada-			No se sienten
	os <b>de e</b> sta or <b>g</b> aniza					No se sienten orgullosos de

trabajar en la organización			pertenecer a la organización			pertenecer a la organización
1	2	3	4	5	6	7
1-29. En esta Org	anización la gente	en general es:				
Muy generosa	· ·					Nada generosa
1	2	3	4	5	6	7
1-30. En esta Org	anización:					
Se valora más la cohesión grupal que el individualismo			Se valoran por igual la cohesión grupal y el individualismo			Se valora más el individualismo que la cohesión grupal
1	2	3	4	5	6	7
1-31. En esta Org	anización, la mayo	oría de la gente cree	que el trabajo estaría	a más eficientement	e dirigido:	
Si hubiera muchas más mujeres en puestos de autoridad que las que hay actual-mente			Si hubiera la misma cantidad de mujeres en puestos de autoridad que las que hay actualmente			Si hubiera menos mujeres en puestos de autoridad que las que hay actual- mente
1	2	3	4	5	6	7
1-32. Cuando las	personas en esta O	Organización tienen	desacuerdos importa: Sólo a otros miembros del grupo de trabajo	ntes entre ellos, ¿a o	quién recurren para	contárselos?  A cualquier persona que quieran contarle
1	2	3	4	5	6	7
1-33. Esta Organi	zación muestra lea	altad hacia sus empl	eados.			
Totalmente de acuerdo			No estoy de acuerdo ni en desacuerdo			Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
1-34. ¿Qué porcei	ntaje de posiciones	s de poder están ocu	padas por mujeres er	n su Organización?		
Menos del 10%	10 a 25%	26 a 44%	45 a 55%	56 a 75%	76 a 90%	Más del 90%
	2			5	6	7

Aquí termina la Sección 1 del cuestionario. Pase a la Sección 2.

#### Sección 2: Conductas del líder

#### **Instrucciones**

Probablemente usted conozca gente en su sociedad que sea excepcionalmente buena motivando, influyendo o ayudando a usted, a otros o a grupos en pos del éxito de la sociedad o del trabajo. Podríamos decir que este tipo de personas son "líderes destacados"

En las páginas siguientes, hay varias conductas y características que pueden usarse para describir a líderes. Cada conducta o característica está acompañada de una breve definición aclaratoria de su significado.

Usando a modo de guía la definición anterior de líderes destacados, califique las conductas y características en las páginas siguientes. Para ello, en la línea junto a cada conducta o característica, escriba el número de la escala siguiente que mejor describe el grado de importancia que dicha conducta o característica tiene para que un líder se destaque como tal.

#### ESCALA

- 1 = Esta conducta o característica **dificulta mucho la posibilidad** de que una persona sea un líder destacado.
- 2 = Esta conducta o característica **dificulta bastante la posibilidad** de que una persona sea un líder destacado.
- 3 = Esta conducta o característica dificulta un poco la posibilidad de que una persona sea un líder destacado.
- 4 = Esta conducta o característica no tiene ninguna influencia en el hecho de que una persona sea un líder destacado o no.
- 5 = Esta conducta o característica **favorece un poco** que una persona sea un líder destacado.
- **6** = Esta conducta o característica **favorece bastante** que una persona sea un líder destacado.

# Aquí comienzan las preguntas de la Sección 2.

	Característica o conducta		Definición
2-1	Diplomático	=	Hábil en las relaciones interpersonales; tiene tacto
2-2	Evasivo	=	Evita hacer comentarios negativos para mantener buenas relaciones y cuida las apariencias
2-3	Mediador	=	Interviene para resolver conflictos entre individuos
2-4	Autoritario	=	Les dice a sus subordinados lo que deben hacer de un modo prepotente
2-5	Positivo	=	En general es optimista y seguro de sí
2-6	Competitivo dentro de su grupo	=	Trata de ser mejor en su desempeño respecto de los demás miembros de su grupo
2-7	Autónomo	=	Actúa en forma independiente; no depende de los demás
2-8	Independiente	=	No depende de otros; se autogobierna
2-9	Insensible	=	Punitivo; no siente pena ni compasión por los demás
2-10	Susceptible	=	Se ofende fácilmente
2-11	Orientado a las mejoras	=	Busca la mejora continua del desempeño
2-12	Inspirador	=	Inspira emociones, creencias, valores y conductas a los demás y les lleva a sentirse motivados a trabajar mucho
2-13	Previsor	=	Ve las cosas de antemano y considera qué sucederá en el futuro
2-14	Arriesgado	=	Desea invertir más recursos en proyectos con pocas probabilidades de éxito
2-15	Sincero	=	Lo que dice, lo dice con honestidad; es franco
2-16	Digno de confianza	=	Merecedor de confianza; se puede creer y confiar en él/ella y en su palabra
2-17	Es una persona de mundo	=	Înteresada en eventos actuales; tiene una visión del mundo como un todo
2-18	Evita los conflictos dentro del grupo	=	Evita las peleas con miembros de su grupo
2-19	Habilidad para administrar	=	Es capaz de planificar, organizar, coordinar y controlar el trabajo de grupos numerosos (de más de 75 personas)
2-20	Justo	=	Actúa según lo que considera correcto o válido
2-21	Resuelve problemas con resultados ganar- ganar	=	Puede identificar soluciones que satisfacen a individuos que tienen intereses diversos y contrapuestos
2-22	Claro	=	Se le entiende fácilmente
2-23	Interesado en sí mismo	=	Persigue sus propios intereses
2-24	Tirano	=	Actúa como un tirano o déspota, es dominante
2-25	Integrador	=	Integra a personas o cosas en un todo cohesivo y funcional
2-26	Calmo	=	No pierde la calma fácilmente
2-27	Provocador	=	Fomenta el malestar
2-28	Leal	=	Acompaña y ayuda a sus amigos, aun a los que tienen problemas o dificultades importantes
2-29	Singular	=	Es una persona inusual, con características y conductas que lo diferencian del resto
2-30	Cooperador	=	Trabaja en conjunto con el resto
2-31	Alentador	=	Transmite coraje, seguridad o esperanza tranquilizando y aconsejando a los demás
2-32	Levanta el estado de ánimo de los demás	=	Levanta el estado de ánimo de sus subordinados alentándolos, elogiándolos y/o haciéndoles sentirse seguros
2-33	Soberbio	=	Presuntuoso o altanero
2-34	Ordenado	=	Organizado y metodológico en el trabajo
2-35	Preparado	=	Está listo para enfrentar hechos futuros
2-36	Autócrata	=	Toma decisiones en forma autoritaria
2-37	Se guarda cosas (es reservado)	=	Tiende a esconder informaciones de los demás

	Característica o conducta		Definición
2-38	Antisocial	=	Evita a personas o grupos; prefiere estar solo
2-39	Fraternal	=	Tiende a ser un buen amigo de sus subordinados
2-40	Generoso	=	Siempre dispuesto a ofrecer su tiempo, dinero, recursos y a ayudar a los demás
2-41	Formal	=	Actúa de acuerdo con las normas, convenciones y ceremonias
2-42	Modesto	=	No se jacta de sí mismo; se presenta como una persona humilde
2-43	Inteligente	=	Listo, aprende y entiende fácilmente
2-44	Decidido	=	Toma decisiones con firmeza y rapidez
2-45	Consulta a los demás	=	Consulta a los otros antes de hacer planes o de actuar
2-46	Irritable	=	Malhumorado; se enoja fácilmente
2-47	Solitario	=	Trabaja y actúa separado del resto
2-48	Entusiasta	=	Demuestra y transmite emociones fuertes y positivas en el trabajo
2-49	No se arriesga	=	Evita arriesgarse; no le gustan los riesgos
2-50	Vengativo	=	Busca vengarse cuando le hacen daño
2-51	Compasivo	=	Demuestra empatía hacia los demás; propenso a ayudar y a demostrar piedad por los otros
2-52	Contenido	=	Reprimido, silencioso, manso
2-53	Egocéntrico	=	Ensimismado; sus pensamientos se dirigen principalmente a sí mismo
2-54	No es explícito	=	Sutil; no se comunica explícitamente; se comunica mediante metáforas, alegorías, ejemplos
2-55	Distante	=	Se mantiene alejado de los demás; le cuesta hacer amistades nuevas
2-56	Intelectualmente estimulante	=	Alienta a los demás a pensar y razonar; desafía las creencias, los estereotipos y las actitudes ajenas.

Aquí termina la Sección 2. Pase a la Sección 3.

### Sección 3: Cómo deberían ser las cosas en general en su Organización

#### **Instrucciones**

En esta sección, nos interesa saber qué piensa usted acerca de cuáles <u>deberían ser</u> las normas, valores y prácticas de su Organización.

Nuevamente, no hay respuestas correctas o incorrectas y las respuestas no indican lo bueno o lo malo de su Organización.

Le solicitamos que responda a las preguntas haciendo un círculo en el número que mejor representa sus observaciones sobre su Organización.

### Aquí comienzan las preguntas de la Sección 3.

3-1. En esta Organ experimentación y l		el orden y la unifo	ormidad son cosas e	n las que <u>debería</u>	hacerse hincapié	, aun a expensas de la
Totalmente de acuerdo			No estoy de acuerdo ni en desacuerdo			Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
3-2. En esta Organi	zación, la gente <u>de</u>	<b>bería</b> ser estimulada	a ser:			
Agresiva						No agresiva
1	2	3	4	5	6	7
3-3. En esta Organi	zación, creo que la	gente exitosa deber	<u>'ía</u> :			
Planear con anticipación						Tomar los hechos a medida que se van dando
1	2	3	4	5	6	7
3-4. En esta Organi	zación, creo que lo	aceptado debería s	er:			
Planear el futuro	•	· —				Aceptar el estado actual
1	2	3	4	5	6	7

Su capacidad y su contribución						La autoridad de
a la						su cargo
Organización	2	2	4	5	6	7
3-6. En esta Organiza	ción la gente <b>de</b>	3 <b>hería</b> ser estimula	da a ser·	5	6	7
Asertiva	e1011, 14 gente <u>44</u>	ser estimate	du d bei.			No asertiva
1	2	3	4	5	6	7
3-7. Creo que en esta metas individuales.	Organización, l	los líderes en gene	eral <u>deberían</u> alentar la l	ealtad grupal, au	n cuando esto va <u>y</u>	ya en detrimento de las
Totalmente de			No estoy de			Totalmente en
acuerdo			acuerdo ni en desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
3-8. En esta Organiza	ción, las reunion	es <b>deberían</b> ser:				
Planeadas con						Espontáneas
mucha anticipación (2 ó más semanas						(planeadas con meno de una hora de
antes)						anticipación)
1	2	3	4	5	6	7
3-9. En esta Organiza Preocupar-se	ción, la gente <u>de</u>	<u>beria</u> ser estimula	da a:			No preocuparse
mucho por los						nada por los
demás						demás
1	2	3	4	5	6	7
3-10. En esta Organiz	ación, la gente <u>d</u>	<u>lebería</u> ser estimul	ada a ser:			N
Dominante						No ser dominante
1	2	3	4	5	6	7
3-11. En esta Organiz	ación, los mieml	bros del grupo <u>deb</u>	erían sentirse orgullosos	de los logros ind	lividuales del líde	r de su grupo.
Totalmente de			No estoy de			Totalmente en
acuerdo			acuerdo ni en desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
3-12. Creo que el esq	uema de pagos y	premios debería	estar diseñado para maxii		-	
Los intereses						Los intereses
individuales	2	2	4	5		colectivos
<u> </u>	Z ración los ampla	ados <b>doboríon</b> :	4	5	6	7
	acion, los emple	ados <u>deberian</u> .				Cuestionar a su
Obedecer a su						jefe/a cuando no
jefe/a sin cuestionarlo/a						estén de acuerdo
1	2	2	4	~		con él/ella
<u> </u>	2 ración la cente d	3 Johoría sar astimul	ada a sar:	5	6	7
Dura	acion, la gente <u>u</u>	ser estimu	ada a scr.			Suave 10
1	2	3	4	5	6	7
3-15. En esta Organiz	ación, se <u>deberí</u>	<u>a</u> alentar a los emp	oleados a esforzarse por n	nejorar continuan	nente su desempei	ño.
Totalmente de			No estoy de			Totalmente en
acuerdo			acuerdo ni en desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
	ación, las persor		altamente estructurado c	on pocos eventos		
Tiene mucho	•	- •		-	-	Está perdiendo
que agradecer	2	2	4	~		entusiasmo
1 3 17 En este Organia	2	a alantar a las h	4 nbres más que a las mujer	5	6	7
	acion, se <u>deberi</u>	<u>a</u> aichtaí a 108 11011	No estoy de	es a participar en	actividades de de	-
Totalmente de			acuerdo ni en			Totalmente en
acuerdo			desacuerdo			desacuerdo
						7

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Suave: dócil, sensible, compasivo.

			La eficiencia del			Cálo on factores que
Sólo la			desempeño y otros			Sólo en factores que no sean la eficiencia
eficiencia en el			factores (ej.			del desempeño (ej.,
desempeño			antigüedad,			antigüedad,
•			conexiones políticas)			conexiones políticas)
1	2	3	4	5	6	7
3-19. En esta Orga ellos.	anización, los requis	sitos e instruccioi	nes <u>deberían</u> explicarse	en detalle para qi	ue los empleados	sepan qué se espera de
Totalmente de			No estoy de			Totalmente en
acuerdo			acuerdo ni en			desacuerdo
1	2	2	desacuerdo	~		<del></del>
2 20 En anta Onna	2	3	4	5	6	7
Muy bien	mización, ser innova	dor para mejorar	el desempeño <u>debería</u> s	er:		No premiado en
premiado			Algo premiado			absoluto
1	2	3	4	5	6	7
3-21. En esta Orga	nización, la gente <b>d</b>		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			
Muy sensible	<u></u>					NT 1 '11
hacia los						Nada sensible
demás						hacia los demás
1	2	3	4	5	6	7
3-22. En esta Orga	nización, las tareas	que demandan est	fuerzo físico <u>deberían</u> se	er desempeñadas p	or:	
Hombres	Hombres (+	Hombres	Igualmente por	Mujeres	Mujeres	Mujeres
(en un 100%)	70 %)	(+50 %)	hombres y	(+ 50 %)	(+ 70 %)	(en un 100%)
	,	,	mujeres		,	
1	2	3	4	5	6	7
3-23. En esta Orga	inizacion, los lideres	de grupo deberia	<u>an</u> sentirse orgullosos de No estoy de	e los logros individ	luales de los miem	ibros de su grupo.
Totalmente de			acuerdo ni en			Totalmente en
acuerdo			desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
3-24. Creo que los	líderes de esta Orga	nización <b>debería</b>				<u> </u>
_			<b>-</b>			Darle a sus
Dar instrucciones						empleados libertad
detalladas sobre						para decidir cuál es
cómo alcanzar						la mejor forma de alcanzar sus
los objetivos						objetivos
1	2	3	4	5	6	7
3-25. Creo que est	a Organización esta	ría mejor adminis	strada si hubiera:			
Muchas más			La misma cantidad			
mujeres en			de mujeres en			Muchas menos
puestos de			puestos de autoridad			mujeres en puestos
autoridad de las que hay			que las que hay			de autoridad de las que hay actualmente
actualmente			actualmente			que nay actualmente
1	2	3	4	5	6	7
3-26. En esta Orga	nización, los puesto	s jerárquicos <u>deb</u>	<u>erían</u> tener privilegios e	speciales.		
Totalmente de			No estoy de			Totalmente en
acuerdo			acuerdo ni en			desacuerdo
			desacuerdo			
1	2	3	4	5	6	7
3-27. En esta Orga	ınızacıón, los emplea	ados <u><b>deberían</b></u> sei	ntir lealtad a la organizad	ción.		
Totalmente de			No estoy de			Totalmente en
acuerdo			acuerdo ni en			desacuerdo
1	2	3	desacuerdo 4	5	6	7
3-28 Creo que en		ser acentado por o	tros miembros del grupo	dehería ser muy		<i>1</i>
20. C100 que en	Jan Organización, s	er aceptado por o	No estoy de	acacine ser may	portunio.	
Totalmente de			acuerdo ni en			Totalmente en
acuerdo			desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
	<del>_</del>		e su Organización que se			<u> </u>
	anno <u>acocita</u> sei pa	105 IIIOI10103 U	Debería ser	rista positivanie	e por personas u	
No debería ser			moderadament			Debería ser muy
importante			e importante			importante
1	2	3	4	5	6	7
1	2	5	7		Ü	,

Preocuparse						Planificar
por las crisis						para el futuro
actuales	2	2	4	_		•
1 2 21 . Co forte dabant	2	3	4 ::<:	5	6	7
	<u>ia</u> moiestarse ia g	ente de esta Organ	ización si hubiera comenta	irios negativos i	iecnos por person	ias externas acerca de la
misma? No debería			Debería			Debería
molestarse			molestarse			molestarse
para nada			moderadamente			mucho
para naua 1	2	3	4	5	6	7
3-32. En esta Organiz	zación la gente d				0	/
5-52. Eli esta Organiz	zacion, la gente <u>u</u>	eberra ser estimur	ada a sci.			Para nada
Muy tolerante						tolerante a los
a los errores						errores
1	2	3	4	5	6	7
			rse a ellos mismos objetivo			/
5-55. Eli esta Organiz	Eacton, ios emple	ados <u>deberian</u> nja	No estoy de	os de trabajo de	sarrancs.	
Totalmente de			acuerdo ni en			Totalmente en
acuerdo			desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
-				J	U	ı
3-34. En esta Organiz	zación, las decisio	ones importantes <u>d</u>	eberían ser tomadas por:			
Los líderes						Los empleados
	2	2	4	5	<i>C</i>	-
1 2.25 Cros ave en est	2 20 Omas = : : : : : : : : : : : : : : : : : :	3	4	5	6	7
o-55. Creo que en est	a Organización, o	ei tiempo dedicado	a buscar consenso es: A veces una			
Jna pérdida de			pérdida de tiempo			Un tiempo bien
tiempo			y a veces un tiempo			empleado
истро			bien empleado			empicado
1	2	3	4	5	6	7
3-36. Cuando hay des	sacuerdo con los		dos de esta Organización			ieren los líderes.
•		, <sub>F</sub>	No estoy de		1 1	
Totalmente de			acuerdo ni en			Totalmente en
acuerdo			desacuerdo			desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7
3-37. Los miembros o	de esta Organizac	ión <b>deberían</b> :				
Estar			Estar moderada-			No estar
orgullosos de			mente orgullosos			orgullosos de
trabajar en la			de trabajar en la			trabajar en la
organización			organización			organización
1	2	3	4	5	6	7
3-38. En esta Organiz	zación, la gente <b>d</b>	ebería ser estimul	ada a ser:			·
Muy generosa	in Solito <u>u</u>	ser estimul				Nada ganaraga
iviuy gellelosä	2	2	4	~		Nada generosa
1	2	3	4	5	6	7
•	zación, las oportu	nidades para alcan	zar puestos de liderazgo <u>d</u>	eberian:		
Estar más			Estar			<b>.</b>
disponibles			disponibles			Estar más
para los			para hombres y			disponibles para
hombres que			para mujeres			las mujeres que
para las			por igual			para los hombres
mujeres						
1	2	3	4	5	6	7
3-40 En esta Organiza	ación, la gente <u>de</u>	e <b>bería</b> trabajar en:				
<b>D</b>			Algunos			-
Proyectos			proyectos			Proyectos
individuales			individuales y			grupales
solamente			otros grupales			solamente
1	2	2		5	-	7
1		3	4	5	6	7
5-41 En esta Organiz	ación, <u>debería</u> se	er peor para un hor	nbre fallar en su trabajo qu	e para una muje	er.	
Totalmente de			No estoy de			Totalmente en
acuerdo			acuerdo ni en			desacuerdo
	2	2	desacuerdo	_		
1	2	3	4	5	6	7

Aquí termina la Sección 3. Pase a la Sección 4.

#### Sección 4: Conductas del líder (Parte II)

#### **Instrucciones**

Esta sección sigue el mismo formato que el de la Sección 2. Usted debería calificar nuevamente las conductas y características del líder en las páginas siguientes. Para ello, en la línea contigua a cada conducta o característica, escriba el número de la escala de abajo que mejor describa el grado de importancia que dicha conducta o característica tiene para que un líder se destaque.

#### **ESCALA**

- 1 = Esta conducta o característica dificulta mucho la posibilidad de que una persona sea un líder destacado.
- 2 = Esta conducta o característica **dificulta bastante la posibilidad** de que una persona sea un líder destacado.
- 3 = Esta conducta o característica dificulta un poco la posibilidad de que una persona sea un líder destacado.
- 4 = Esta conducta o característica **no tiene ninguna influencia** en el hecho de que una persona sea un líder destacado o no.
- **5** = Esta conducta o característica **favorece un poco** que una persona sea un líder destacado.
- **6** = Esta conducta o característica **favorece bastante** que una persona sea un líder destacado.
- **7** = Esta conducta o característica **favorece mucho** a que una persona sea un líder destacado.

### Aquí comienzan las preguntas de la Sección 4.

	_	Característica o conducta		Definición
	4-1	Cauteloso	=	Actúa con sumo cuidado y no toma riesgos
	4-2	Organizado	=	Bien organizado, metódico, ordenado
	4-3	Astuto	=	Lleno de artimañas, engañoso
	4-4	Informado	=	Posee conocimiento, actualizado en la información
	4-5	Un negociador eficaz	=	Sabe negociar eficazmente, con capacidad de hacer transacciones con otros en términos favorables
	4-6	Egocéntrico	=	Vanidoso, está convencido de sus propias capacidades
	4-7	No cooperador	=	No desea trabajar en equipo con otros
	4-8	Lógico	=	Aplica la lógica en su pensamiento
	4-9	Consciente de su estatus	=	Tiene presente el estatus social aceptado de los demás
	4-10	Previsor y prudente	=	Anticipa posibles eventos futuros
	4-11	Planea con anticipación	=	Se anticipa y se prepara con tiempo
	4-12	Normativo	=	Se comporta cumpliendo con las normas de su grupo
	4-13	Orientado a lo individual	=	Le preocupa y valora mucho preservar las necesidades individuales más que las grupales
	4-14	No es igualitario	=	No cree en la igualdad de todos los individuos y cree que sólo algunos deberían gozar de igualdad de derechos y privilegios
	4-15	Intuitivo	=	Es más intuitivo que el común de la gente
	4-16	Indirecto	=	No "va al grano". Usa metáforas y ejemplos para comunicarse
	4-17	Rutinario	=	Le gusta tener una rutina constante y regular
	4-18	Perfil bajo	=	Se presenta a sí mismo con humildad y recato
	4-19	Sabe anticipar	=	Sabe anticipar muy bien las necesidades futuras
_	4-20	Motivador	=	Moviliza y activa a sus seguidores
	4-21	Sensible	=	Es sensible a los cambios leves de humor de los demás; limita las discusiones para evitar situaciones incómodas
	4-22	Convincente	=	Capaz de persuadir a los demás a aceptar sus puntos de vista
	4-23	Comunicativo	=	Se comunica con los demás frecuentemente
	4-24	Orientado a la excelencia	=	Se esfuerza por alcanzar la excelencia en el desempeño propio y de sus subordinados
	4-25	Orientado a los procedimientos	=	Sigue las normas y pautas establecidas
	4-26	Fomenta la seguridad en los demás	=	Hace que los demás se sientan seguros de sí mismos demostrando su confianza en ellos

	Característica o conducta		Definición
4-27	Orientado al grupo	=	Se preocupa por el bienestar del grupo
4-28	Consciente de las	=	Es consciente de los límites de clase y estatus sociales y act de acuerdo a ello
4-29	No es participativo	=	No participa con otros
4-30		=	Posterga sus propios intereses y se sacrifica en lo personal aras de una meta o visión
4-31	Paciente	=	Es paciente y lo demuestra
4-32	Honesto	=	Habla y actúa con sinceridad
4-33	Dominante	=	Dado a dominar a los demás
4-34	Protege la imagen del grupo	=	Se asegura de que los miembros del grupo no se sien avergonzados o incómodos
4-35		=	Muy participativo, enérgico, entusiasta, motivado
4-36	Coordinador	=	Integra y administra el trabajo de sus subordinados
4-37		=	Cree en la superioridad de un grupo pequeño de gente con u formación y una historia similares y que dicho grupo debe gozar de privilegios
4-38	Constructor de equipos	=	Fomenta el trabajo en grupo
4-39	Cínico	=	Tiende a creer lo peor de la gente y los hechos
4-40	Orientado al rendimiento	=	Fija niveles altos de desempeño
4-41	Ambicioso	=	Fija metas altas y es muy trabajador
4-42	Motiva a otros	=	Alienta a otros a esforzarse por encima de todo y a had sacrificios personales
4-43	Micro-gerente	=	Supervisa todo muy de cerca e insiste en tomar todas decisiones
4-44	No delega	=	No quiere o no puede delegar el control de proyectos o tare
4-45	No saber decir "no"	=	Evita decirle "no" a los demás cuando se le pide que haga alga un cuando se trate de algo imposible
4-46	Visionario	=	Tiene visión e imaginación del futuro
4-47	Voluntarioso	=	Gran fuerza de voluntad, es determinado, decidido, persisten
4-48	Es un "regente"	=	Está a cargo de algo y no tolera que los demás estén desacuerdo o que cuestionen sus decisiones; da órdenes
4-49	Deshonesto	=	Defraudador, no es sincero
4-50	Huraño	=	Es activamente hostil; actúa en forma negativa hacia demás
4-51	Orientado al futuro	=	Planea y actúa en base a metas futuras
4-52	Buen administrador	=	Sabe administrar sistemas complejos de trabajo de oficina administrativo
4-53	Confiable	=	Se puede contar con él/ella
4-54	Dictatorial	=	Obliga a los demás a aceptar sus valores y opiniones
4-55	Individualista	=	Se comporta diferentemente de sus pares
4-56	Ritualista	=	Sigue un orden pre-establecido en sus procedimientos

Sección 5	5:	<b>Preguntas</b>	sobre	demografía
-----------	----	------------------	-------	------------

A continuación, le preguntaremos sobre usted, sus datos/historia y el lugar donde usted trabaja. Estas preguntas son importantes porque nos ayudan a ver si los tipos diferentes de personas responden las preguntas de este cuestionario en formas diferentes. NO están concebidas para identificar a ningún individuo.

#### 5-1. Seleccione el rango en el que se encuentra su edad actual:

Hasta 25 años	
De 26 a 30 años	
De 31 a 40 años	
De 41 a 50 años	
De 51 a 60 años	
De 61 a 70 años	
Más de 70 años	

### 5-2. Su género es:

Masculino	
Femenino	

5-3.	Ud.	viven e	

### 5-4. La actividad en la que Ud. se desempeña está vinculada a

Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca	
Industrias manufactureras	
Suministro de electricidad, gas y agua	
Construcciones	
Comercio mayorista, minorista y reparaciones	
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	
Intermediación financiera	
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	
Administración pública, defensa y organismos extraterritoriales	
Enseñanza	
Servicios sociales y de salud	
Actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	
Otras actividades. ¿Cuál?	

### 5-5. ¿Cuántos años de antigüedad tiene en su trabajo actual?

0 a 1 año	
1 a 3 años	
3 a 5 años	
Más de 5 años	

### 5-6. ¿Ocupa Cargos Gerenciales?

Si	
No	

## 5-7. Si ocupa Cargos Gerenciales ¿hace cuántos años?

0 a 1 año	
1 a 3 años	
3 a 5 años	
Más de 5 años	

# 5-8. Si tiene gente a cargo ¿cuántas personas dependen de Ud.? \_\_\_\_\_ personas

## 5-9. Indique cuál es su nivel de instrucción:

No tuvo instrucción formal	
Primario Incompleto	
Primario Completo	
Secundario Incompleto	
Secundario Completo	
Terciario Incompleto	
Terciario Completo	
Universitario Incompleto	
Universitario Completo	
Posgrado Incompleto	
Posgrado Completo	
Otros estudios	

Aquí termina el cuestionario. Apreciamos su disposición de realizarlo y de colaborar en este proyecto de investigación.

Anexo D. Preguntas del cuestionario Organizaci'on por variable

Dimensión	Subdimen- sión	Pregunta/ ítem
Asertividad	Prácticas	1-2. En esta Organización, en general, la gente es: Agresiva / No Agresiva.
asei uviuau	Culturales	1-6. En esta Organización, en general, la gente es: Asertiva / No asertiva.
	Culturales	1-10. En esta Organización, en general, la gente es: Dominante / No Dominante
		1-14. En esta Organización, en general, la gente es: Dura / Suave.
	Valores	3-2. En esta Organización, la gente debería ser estimulada a ser: Agresiva / No
	Valores Culturales	agresiva.
	Culturales	3-10. En esta Organización, la gente debería ser estimulada a ser: Dominante /
		No Dominante.
		3-14. En esta Organización, la gente debería ser estimulada a ser: Dura/ Suave.
G 1 4 1	D. C. C.	1-7. En esta Organización, los líderes alientan la lealtad grupal, aun cuando esto
Colectivismo	Prácticas Culturales	vaya en detrimento de las metas individuales: Acuerdo / Desacuerdo.
Institucional	Culturales	1-12. El esquema de pagos y premios de esta Organización está diseñado para
		maximizar: Intereses individuales / colectivos.
		1-30. En esta Organización se valora: Cohesión Grupal / Individualismo.
		3-7. Creo que en esta Organización, los líderes en general deberían alentar la
	Valores	lealtad grupal, aun cuando esto vaya en detrimento de las metas individuales:
	Culturales	Acuerdo / Desacuerdo.
		3-12. Creo que el esquema de pagos y premios deberían estar diseñado para
		maximizar: Intereses individuales / colectivos.
		3-40. En esta Organización, la gente debería trabajar en: Sólo Proyectos
		Individuales / Sólo Grupales.
		1-11. En esta Organización, los miembros del grupo se sienten orgullosos de los
Colectivismo	Prácticas	logros individuales de su líder: Acuerdo / Desacuerdo.
intragrupal	Culturales	
		1-23. En esta Organización, los líderes de grupos se sienten orgullosos de los
		logros individuales de los miembros de sus grupos: Acuerdo / Desacuerdo.
		1-26. En esta Organización, los empleados sienten lealtad por la organización: Acuerdo / Desacuerdo.
		1-28. Los miembros de esta Organización: Sienten Orgullo / No Sienten Orgullo
		1-33. Esta Organización muestra lealtad hacia sus empleados: Acuerdo / Desacuerdo.
	Valores	3-11. En esta Organización, los miembros del grupo deberían sentirse orgulloso
	Culturales	de los logros individuales del líder de su grupo: Acuerdo / Desacuerdo.
		3-23. En esta Organización, los líderes de grupo deberían sentirse orgullosos de
		los logros individuales de los miembros de su grupo: Acuerdo / Desacuerdo.
		3-27. En esta Organización, los empleados deberían sentir lealtad a la
		organización Acuerdo / Desacuerdo.
Distancia de	Prácticas	1-5. En esta Organización, la influencia de una persona está basada
poder	Culturales	principalmente en: Capacidad / Autoridad.
-		1-13. En esta Organización, se espera que los subordinados: Obedezcan /
		Cuestionen.
		1-25. En esta Organización, la gente en puestos de poder trata de: Tomar
		Distancia / No Tomar Distancia.
	Valores	3-5. En esta Organización, creo que la influencia de una persona debería estar
	Culturales	basada principalmente en: Capacidad / Autoridad.
		3-13. En esta Organización, los empleados deberían: Obedecer / Cuestionar.
		3-36. Cuando hay desacuerdo con los líderes, los empleados de esta
		Organización deberían hacer lo que dicen o quieren los líderes: Acuerdo /
		Desacuerdo.
	Dráaticas	En esta Organización se hace hincapié en el orden y la uniformidad, aún a
	Prácticas Culturales	expensas de la experimentación y la innovación: Acuerdo / Desacuerdo.
	Cultulates	expensas de la experimentación y la innovación. Acuerdo / Desacuerdo.

Dimensión	Subdimen- sión	Pregunta/ ítem
Elusión de la		1-16. En esta Organización, la mayor parte del trabajo es muy estructurado,
incertidum-		teniendo que enfrentar pocos eventos inesperados: Acuerdo / Desacuerdo.
bre		1-19. En esta Organización, los requisitos e instrucciones de los trabajos se
~10		explican en detalle para que los empleados sepan qué se espera de ellos: Acuerdo
		/ Desacuerdo.
	Valores	3-1. En esta Organización, creo que el orden y la uniformidad son cosas en las
	Culturales	que debería hacerse hincapié, aun a expensas de la experimentación y la
	Culturales	innovación: Acuerdo / Desacuerdo.
		3-16. En esta Organización, las personas cuyo trabajo es altamente estructurado
		con pocos eventos imprevistos: Tiene que Agradecer / No Tiene que Agradecer.
		3-19. En esta Organización, los requisitos e instrucciones deberían explicarse en
		detalle para que los empleados sepan qué se espera de ellos: Acuerdo /
		Desacuerdo.
		3-24. Creo que los líderes de esta Organización deberían: Dar Instrucciones / No
		Dar Instrucciones.
	D / /	1-17. En esta Organización, se alienta más a los hombres que a las mujeres a
Igualdad de Género	Prácticas Culturales	participar en actividades de desarrollo profesional: Acuerdo / Desacuerdo.
Genero	Culturales	1-22. En esta Organización, las tareas que demandan esfuerzo físico usualmente
		son realizadas por: Hombres (en un 100%)/ Mujeres (en un 100%).
		1-34. ¿Qué porcentaje de posiciones de poder están ocupadas por mujeres en su
		Organización? Menos del 10%/ Más del 90%.
		3-17. En esta Organización, se debería alentar a los hombres más que a las
	Valores	mujeres a participar en actividades de desarrollo profesional: Acuerdo/
	Culturales	Desacuerdo.
		3-25. Creo que esta Organización estaría mejor administrada si hubiera: Muchas
		más mujeres / Muchas menos mujeres en puestos de autoridad de las que hay
		actualmente.
		3-39. En esta Organización, las oportunidades para alcanzar puestos de liderazgo
		deberían: Estar más disponibles para los hombres que para las mujeres/ Estar
		más disponibles para las mujeres que para los hombres.
		3-41 En esta Organización, debería ser peor para un hombre fallar en su trabajo
		que para una mujer: Acuerdo/ Desacuerdo.
		1-15. En esta Organización, se alienta a los empleados a esforzarse por mejorar
Orientación al	Prácticas	su desempeño continuamente: Acuerdo/ Desacuerdo.
desempeño	Culturales	1-18. En esta Organización, los premios más importantes grandes son en base a:
		Sólo Eficiencia / Sólo otros.
		1-20. En esta Organización, ser innovador para mejorar el desempeño es, en
		general es: Premiado / No Premiado.
		1-27. En esta Organización, la mayoría de los empleados se fijan ellos mismos
		objetivos de trabajos desafiantes: Acuerdo / Desacuerdo.
		3-15. En esta Organización, se debería alentar a los empleados a esforzarse por
	Valores	mejorar continuamente su desempeño: Acuerdo / Desacuerdo.
	Culturales	3-18. En esta Organización, los premios más importantes deberían basarse en:
		Sólo Eficiencia / Sólo Otros.
		3-20. En esta Organización, ser innovador para mejorar el desempeño debería
		ser: Premiado / No premiado.
		3-33. En esta Organización, los empleados deberían fijarse a ellos mismos
		objetivos de trabajo desafiantes: Acuerdo / Desacuerdo.
Orientación al	Prácticas	1-3. Para ser exitoso/a en esta Organización se debe: Planear / No planear.
Futuro	Culturales	1-4. En esta Organización, lo aceptado es: Planear / No planear.
		1-8. En esta Organización, en general, las reuniones sociales son: Planeadas / No
		planeadas.

Dimensión	Subdimen- sión	Pregunta/ ítem
		3-3. En esta Organización, creo que la gente exitosa debería: Planear / No
	Valores Culturales	Planear.
	Culturales	3-4. En esta Organización, creo que por lo aceptado debería ser: Planear / No
		Planear.
		3-8. En esta Organización, las reuniones sociales deberían ser: Planeadas / No
		Planeadas.
		3-30. En esta Organización, la gente debería Preocuparse: por lo actual /
		Planificar.
		1-9. En esta Organización, en general, la gente: Se preocupa por los demás / No
Orientación	Prácticas	Se preocupa por los demás.
nacia lo numano	Culturales	1-21. En esta Organización, en general, la gente es: Sensible / No sensible.
iumano		1-24. En esta Organización, la gente generalmente es: Amigable / No amigable.
		1-29. En esta Organización la gente en general es: Generosa / No Generosa.
		3-9. En esta Organización, la gente debería ser estimulada a: Preocuparse / No
	Valores	Preocuparse.
	Culturales	3-21. En esta Organización, la gente debería ser estimulada a ser: Sensible / No
		Sensible.
		3-32. En esta Organización, la gente debería ser estimulada a ser: Tolerante
		Errores / No Tolerante Errores.
		3-38. En esta Organización, la gente debería ser estimulada a ser: Generosa / No
		Generosa.
Género		Masculino
		Femenino
Edad		Hasta 25 años
		De 26 a 30 años
		De 31 a 40 años
		De 41 a 50 años
		De 51 a 60 años
		De 61 a 70 años
		Más de 70 años
Nivel de		Sin instrucción formal
instrucción		Primario Incompleto
		Primario Completo
		Secundario Incompleto
		Secundario Completo
		Terciario Incompleto
		Terciario Completo
		Universitario Incompleto
		Universitario Completo
		Posgrado Incompleto
		Posgrado Completo
		Otros Estudios
A 40 11 3 3		0 a 1 año
Antigüedad		1 a 3 años
en el trabajo actual		3 a 5 años
actuat		Más de 5 años
		SI SI
Cargos		NO
Gerenciales		
Antigüedad		0 a 1 año
en Cargos		1 a 3 años
Gerenciales		3 a 5 años
		Más de 5 año