



## **LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN**

**Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.**

- **Norberto Hugo GÓNGORA<sup>1</sup>**
  - **Lucía Soledad REIJA<sup>2</sup>**
- **María Florencia LARRIVEY<sup>3</sup>**

### **RESUMEN**

Este trabajo aborda la Confianza en las organizaciones, específicamente en dos Institutos de Investigación Científica y Tecnológica de la Universidad Nacional de La Plata. Este es un tema no ha sido muy tenido en cuenta para la realización de estudios empíricos. La Confianza es una variable que incide positivamente en muchos aspectos de la organización y su análisis permite avizorar hipótesis sobre otras cuestiones relevantes de la organización como el Clima Organizacional, el Compromiso Organizacional, la Comunicación, la Jefatura, la Integración Interna, entre otros. A su vez, la Confianza Organizacional está muy vinculada con el concepto de Cultura Organizacional, en el que se hará gran hincapié. Los resultados permiten ver una alta vinculación de la Confianza con las organizaciones que tienen Culturas Integrativas, que son a su vez, las menos abundantes y que deja vislumbrar que en la mayoría de las organizaciones no priman las relaciones de Confianza.

### **I.- INTRODUCCIÓN**

Entre los años 2010 y 2012 se ha realizado en el Instituto de Investigaciones Administrativas una investigación comparativa de la Cultura Organizacional de dos Institutos de Investigación Científica y Tecnológica de la Universidad Nacional de La Plata.

Estos Centros de Investigación, que tienen tipos de Culturas Organizacionales parecidas, poseen sin embargo, Climas de Trabajo y una percepción de la Justicia Organizacional diferente.

En varios trabajos se han analizado esos distintos aspectos<sup>4</sup>. Nos referimos, en éste, a la existencia de Confianza dentro de las organizaciones. Este tema ha ido ganando importancia en la literatura especializada pero no se ha reflejado en muchos estudios empíricos.

---

<sup>1</sup>Norberto Hugo Góngora, Profesor Titular Ordinario, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. [gongoral@infovia.com.ar](mailto:gongoral@infovia.com.ar)

<sup>2</sup>Lucía Soledad Reija, Becaria de Investigación, Universidad Nacional de La Plata. [lucia.reija@gmail.com](mailto:lucia.reija@gmail.com)

<sup>3</sup> María Florencia Larrivey, Becaria de Investigación, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. [flor.larrivey@hotmail.com](mailto:flor.larrivey@hotmail.com).

Es evidente, al menos en la Argentina, que la Confianza se ha reducido en muchos aspectos de la vida cotidiana. Sin embargo, este fenómeno no parece ser singular ya que hay muchos autores que han estudiado la cuestión en otros contextos, especialmente en lo que afecta al declive del Capital Social, entre ellos, Putnan (2003) y Fukuyama.(1996).

Concretamente se realizará una comparación de la Confianza Organizacional en los dos Centros de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata y se cotejará con el promedio de la Confianza en organizaciones que tienen el mismo tipo de Cultura Organizacional. Estos datos, referidos a los promedios de las Culturas Organizacionales, son extraídos de la base de datos de un proyecto de comparación de Cultura Organizacional actualmente en ejecución<sup>5</sup>.

Previamente se presentará de manera breve los resultados provisorios del proyecto mencionado en el párrafo anterior en lo que se refiere a la relación existente entre Cultura Organizacional y Confianza. Se estima que los datos aquí expuestos no variarán substancialmente con los definitivos ya que solo falta incorporar a la base de datos el 2% ó 3% de las organizaciones a analizar.

## **II.- MARCO TEÓRICO**

### **II.I.- Cultura Organizacional**

---

<sup>4</sup> - Góngora Norberto y Alconada Manuela: “Diferencias en la Gestión de Institutos de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. (Enviado a Congreso con referato)

- Góngora Norberto y Araujo Analía: “La Justicia Organizacional en instituciones de investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. (Enviado a Revista con referato)

- Paolini Norma , Semino Isabel Góngora Norberto y “Estudio comparativo de los valores organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. (Enviado a Congreso con referato)

- Góngora Norberto, Nóbile Cecilia y Reija Lucía: “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. (Enviado a Revista con referato)

- Góngora Norberto, Nóbile Cecilia y Ciatelli María Florencia: “Propuesta metodológica para el análisis del Clima Organizacional. Un estudio de caso” en colaboración con Nóbile Cecilia y Ciatelli María Florencia. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Revista Question. Vol 1, No 33 (2012): Verano 2012. <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question>

- Góngora Norberto, Nóbile Cecilia, Ciatelli, María Florencia y Alconada, Manuela: “Análisis comparativo del clima organizacional en centros de investigación de la UNLP”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Trabajo aceptado y presentado en el XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. ISSN 1853-0796. Santiago del Estero. Provincia de Santiago del Estero. 2012.

<sup>5</sup> “Estudio de las variables intervinientes en los valores, características culturales, percepciones sobre el clima organizacional y comportamientos emergentes”. Director: Norberto Góngora. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

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

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

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

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

Para Schein (1985) la cultura es: “Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Este autor agrega también una interesante idea sobre el proceso de formación cultural. Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, para el surgimiento de una cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que este haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida.

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

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

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

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

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

**1. El enfoque de la integración:** Esta perspectiva plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestren cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y lograda, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con culturas vigorosas. Así es como se recomienda una “**cultura fuerte**” la cual se utiliza como guía de un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Se supone que el gerente, el empresario, tiene la capacidad de crear y establecer culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la formulación de una visión, misión y valores compartidos. En este esquema, sugerir que pueden existir conflicto y ambigüedad en las organizaciones era una anomalía. Con los años se fue investigando y se llegó a la conclusión de que no era cierto que tener una cultura fuerte generaba mejores resultados.

Analizando la literatura, hay dos tipologías de culturas que intentan plantear tipos ideales:

- Por un lado tenemos a Quinn, Rohrbaugh, Daft (2000) y otros que distingue entre descentralización y flexibilidad, y centralización y control.

- Por otro lado, tenemos a Blake y Mouton (1984) que distinguen entre la orientación a los resultados y la orientación a la gente.

**2. El enfoque de la diferenciación:** Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas. Básicamente se afirma que el único modo de entender la cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones. Hay algunos autores que sostienen que tal vez no haya que hablar de cultura en la organización, sino de una **sumatoria de sus subculturas**. El único modo de conocer las culturas es penetrando profundamente en el interior de la organización. Así, no solo se ve lo positivo o atractivo de las organizaciones, sino su cara desagradable, los aspectos simbólicos de la cultura y se observa lo disfuncional. Hay *subculturas horizontales*, que se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo, y *subculturas verticales* que se relacionan con diferenciaciones que tienen que ver con grupos de empleados, subculturas profesionales, grupos integrados por distintos orígenes étnicos, etc. Además de las subculturas se presta atención a las *contraculturas*, que reflejan un conjunto de ideas, creencias y valores que se oponen a la *cultura dominante*.

**3. El enfoque de la fragmentación o ambigüedad:** Los autores de este enfoque defienden que el tratamiento del estudio de las culturas organizacionales es inconsistente. La interpretación de la cultura es múltiple y compleja, hay falta de acuerdo general, falta de consistencia, ambigüedad, incertidumbre y contradicción. Se plantea que el poder se difunde por distintos niveles a lo largo de la organización, produciéndose un flujo constante de intercambios. Se señala que hay pocas pautas para controlar el proceso de cambio, que es contradictorio. Por otra parte el concepto de ambigüedad asociado a la cultura presenta otro dilema importante, ya que la definición de prácticas culturales es difícil, por cuanto tanto el concepto de cultura como las prácticas asociadas a este son muy ambiguas.

**4. Norberto Góngora (2008),** teniendo en cuenta los hallazgos de Hofstede (1999), considera que existe un cuarto **enfoque, el de la interdependencia o diversidad**, que destaca la importancia de la influencia mutua entre la cultura de las organizaciones y la cultura contextual. Esta perspectiva plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que, para comprender su cultura, hay que tener muy presente la cultura del contexto donde actúan. Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamientos, sentimientos y actuación

potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Esto se denomina programas mentales que conforman la cultura. El individuo puede desviarse de estos programas mentales y reaccionar de manera creativa, pero es muy difícil desaprenderlos. Los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

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

## **II.II.- Confianza Organizacional**

El Diccionario de la Real Academia Española define la Confianza como *“depositar en uno, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto u otra cualquier cosa.”* y es la *“Esperanza firme que se tiene de una persona o cosa.”*

La confianza es la expectativa que se genera entre los miembros de una comunidad de conducta normal, honesta y cooperativa, basada en normas compartidas. Tiene que ver con tener fe o no. Es una creencia, una actitud vinculada a la percepción. Es una limitación a lo racional. Puede referirse a valores profundos (naturaleza de Dios o de la Justicia) pero también comprende normas como pautas profesionales o códigos de conducta.

La Confianza es la esperanza positiva que otra persona no se conduzca en forma oportunista, por medio de palabras, obras y decisiones dice Robbins (2009) Es un proceso que se da en el tiempo, requiere de familiaridad y se efectiviza cuando una persona puede hacerse vulnerable Echeverría (2001), por su parte, establece que la confianza es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza. Luhmann (1996) expresa que desde el punto de vista organizacional, la confianza se despersonaliza porque la persona que decide confiar ya no lo hace a cuenta de su propio riesgo, sino a cuenta del riesgo del sistema. Ha resaltando también la importancia de la confianza a nivel de los sistemas sociales ya que todo sistema social requiere desarrollar confianza como condición de funcionamiento, ya que sin algún grado de confianza los sistemas sociales se desintegran y colapsan.

Omar (2010) en el libro “Fundamentos de la Psicología Positiva” toma la confianza en la empresa como uno de los constructos psicológicos positivos que forman parte de lo que se denomina “Psicología Organizacional Positiva”. Esta disciplina es el estudio y la aplicación de las capacidades psicológicas y las fortalezas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento. Para la autora, la Confianza es el elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas y en este sentido, cita a Searle y Ball que expresan que no existe otra variable que influya sobre el comportamiento grupal e interpersonal como la hace la confianza y que es una entidad muy frágil que es tan difícil de construir como de recomponer.

Siguiendo a la precedente autora, teniendo en cuenta la “naturaleza de lo que se confía” se proponen diferentes tipos y fuentes de confianza: hablamos de confianza personal cuando se puede confiar en las personas en particular y de confianza organizacional cuando se confía en los sistemas organizados. Esta última, es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos.

Kramer, (citado por Omar, 2010) señala que la confianza es sumamente importante para la estabilidad y supervivencia de la organización, así como para el bienestar de sus miembros. La define como el conjunto de expectativas socialmente aprendidas y confirmadas que la gente tiene acerca de las organizaciones e instituciones con las que se relaciona.

Bachanan, (citado por Omar, 2010) establece que la confianza organizacional se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con las que tiene poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción.

Searle y Ball (citado por Omar, 2010) dice que este tipo de confianza es la fuerza relativa con la que un individuo se identifica dentro de su entorno organizacional.

Ana Santiago Rivera (2002) en su tesis doctoral de filosofía titulada “Desarrollo y Validación de la Escala de Confianza Organizacional”, realizó una muy buena recopilación de distintas definiciones de confianza organizacional, que han desarrollado autores provenientes de diferentes disciplinas a lo largo de los años. A continuación tomamos algunas de las citas que se encuentran en el capítulo II de la mencionada tesis.

Gilbert (citado por Rivera, 2002) define la confianza como el sentimiento de confianza y apoyo en un empleado, es la creencia de que este empleado es honrado y cumple con los compromisos de la organización. La confianza es el corazón de todas las relaciones interpersonales, dando un sentimiento de seguridad. La confianza es frágil, esto es ganado y crece dolorosamente con paso lento, y puede ser destruida en un instante. La confianza es también un predictor significativo de la satisfacción.

Robinson (citado por Rivera, 2002) así como Brodt, Korsgaard, Werner & Whitener (citado por Rivera, 2002) indican que la confianza organizacional puede ser vista como una actitud de ayuda por un individuo ("trustor" = el que confía) hacia otros ("trustee" = de quién se confía). Esta actitud es derivada por la percepción, creencias y atribuciones del que confía sobre aquellas personas de quienes se confía, basada sobre las observaciones de los empleados sobre la conducta de otros en quienes se va a confiar.

Albrecht & Wackernagel, (citado por Rivera, 2002), definen a la confianza como una percepción que tienen los miembros de una organización en los otros individuos y es dependiente y consistente en el pensamiento de los juicios y la conducta.

Spreitzer & Mishra (citado por Rivera, 2002) definen confianza como la buena voluntad de la persona para ser vulnerable a otros, basada en las creencias de que los individuos son competentes, honestos, fiables y concierne por encima de los intereses propios.

Butler (citado por Rivera, 2002) y Jones & George (citado por Rivera, 2002) definen confianza como la buena voluntad que tiene una persona para arriesgarse, basándose en la vulnerabilidad de la conducta de la otra persona. Es decir que una persona se atreve a confiar en otra aún cuando tenga el temor de perder algo, tomando en consideración las necesidades y preferencias de la otra persona.

Para Das y Teng (citados por García Cruz), sólo en situaciones de riesgo la confianza es un factor relevante, y confiar significa esencialmente tomar riesgo y ponerse en una situación de vulnerabilidad frente a las acciones de la otra parte.

Omar (2010) considera en términos generales que las diferentes definiciones de confianza comparten los siguientes aspectos: la confianza refleja una expectativa de resultados positivos, algún grado de incertidumbre por los resultados y supone tomar ciertos riesgos esperando un potencial de ganancia.

Tomando en cuenta las definiciones que se presentaron, Lewicki & Benedict (1996, citado por Rivera, 2002) exponen diferentes perspectivas en las cuales se pueden clasificar las definiciones de confianza:

1. Desde el punto de vista de las *teorías de personalidad*, la confianza es conceptualizada sobre la base de las creencias, expectativas o sentimientos que están profundamente arraigados a la personalidad. Esto indica que la confianza tiene sus orígenes en la parte individual de cada persona ya que su enfoque está basado en las diferencias individuales.
2. Desde el punto de vista *sociológico y económico*, la confianza se conceptúa dentro del fenómeno institucional. Desde la sociología, la confianza es vista como una característica social fabricada para facilitar la interacción entre las partes. Esto puede ayudar a comprender cómo se dispersan los niveles de confianza de los individuos en un sistema social.
3. Desde el punto de vista *psicológico social*, la confianza puede definirse como las expectativas del otro individuo que comparte con uno la transacción interpersonal. Se puede definir confianza como la expectación sobre la conducta de otros basado en las

transacciones, focalizándose en el factor de aumentar o inhibir el desarrollo y el mantenimiento de la confianza. La confianza es construida socialmente, los seres humanos establecen las coordenadas de su definición y cómo las personas se deben comportar para construirla, reconstruirla o destruirla. El asumir y actuar sobre las expectativas de otros y los factores contextuales, puede levantar o inhibir el desarrollo y el sostén de la confianza.

Según Robbins (2009) hay tres tipos de confianza:

- *Confianza por disuasión*: parte del miedo a las represalias si ésta se retira. Temen las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones. Funciona sólo en la medida en que es posible aplicar un castigo, las consecuencias están claras y se aplica efectivamente un castigo cuando la confianza se rompe.
- *Confianza por conocimiento*: se basa en la previsibilidad del comportamiento luego de un tiempo de trato. Se da cuando uno tiene información suficiente sobre alguien para entender bien y de pronosticar acertadamente su conducta.
- *Confianza por identificación*: el plano superior de confianza se alcanza cuando existe una connotación emocional entre las partes. Se da porque las partes entienden las intenciones del otro y aprecian sus gustos y sus deseos. Esta comprensión mutua implica que uno pueda actuar a la perfección por el otro.

García Cruz luego de analizar las distintas definiciones, resume cuáles son las condiciones necesarias para una relación de confianza:

- Riesgo: la confianza no tiene sentido si no existe un grado de incertidumbre.
- Interdependencia: implica a dos o más actores que están relacionados dentro de un contexto social.

Robbins (2009) a su vez expresa que las dimensiones claves del concepto de confianza son:

- Integridad: atañe a la honestidad y la veracidad.
- Competencia: abarca las habilidades y los conocimientos técnicos interpersonales del individuo
- Congruencia: se relacionan con qué tanto se puede depender de un individuo y qué tan previsible y de buen juicio es al manejar una situación.
- Lealtad: en la disposición a defender y dar la cara por otra persona.
- Franqueza: posibilidad de que una persona dirá toda la verdad

Considerando lo anterior, Echeverría (2001), menciona algunos mecanismos que en general poseen los sistemas sociales y que tienen capacidad de desarrollar confianza:

- Las normas de comportamiento y su administración: Si un sistema cuenta con un cuerpo de normas que son conocidas, claras, simples, legítimas y respetadas, sus miembros sabrán a qué atenderse. Todo ello reduce la incertidumbre y el margen de contingencia y alimenta la confianza. Las normas de comportamiento que inciden con mayor fuerza en los niveles de confianza suelen estar relacionadas con los sistemas de evaluación de desempeño y las normas que forman parte de las políticas de compensaciones de la empresa (contratación, despidos, remuneraciones, etc).
- La propiedad y el dinero: el tener acceso a la propiedad les permite a los individuos asentarse en la vida y encarar el futuro de forma diferente, por lo que ésta tiene un efecto positivo en la confianza. Desde el punto de vista de las organizaciones, si la situación financiera de las mismas es precaria, y si su futuro, por ejemplo, se viera amenazado, todo ello se reflejará en un nivel interno de confianza y en la confianza que ella irradie en la comunidad.
- La información y el conocimiento: si una persona considera que está informada en el ámbito en el cual se desenvuelve, actuará con un nivel mayor de confianza.
- La solidaridad interna del sistema: la solidaridad en un sistema aumenta la confianza. Echeverría habla de solidaridad como el amor cuando trasciende el ámbito personal y alcanza a personas que conocemos menos, con quienes tenemos una relación más distante o no conocemos del todo.
- Valores compartidos: cuando los miembros de un sistema social comparten los mismos valores, se incrementa el nivel de confianza del sistema, pues reduce el rango de sus comportamientos posibles, así como las mutuas incertidumbres.
- Sentido trascendente de futuro: desde la confianza el futuro se observa mas iluminado, mas convocante y mejor. Por lo tanto, todo aquello que hace más atractivo el futuro. Cuando los trabajadores participan en proyectos empresariales innovadores, esto les otorga un sentido de vida asentado en lo que hoy hacen y no en lo que están dejando de hacer.

Omar (2010), indica que los estudiosos dentro de las organizaciones identifican dos áreas de análisis: la confianza en el supervisor y la confianza en la gerencia. La confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar las indicaciones de su supervisor frente a las acciones que no pueden controlar. Según Bachanan (citado por Omar, 2010), las acciones de la alta dirección desempeñan un papel especial en la generación de confianza organizacional, ya que los empleados evalúan confiar en la organización en base a eventos vividos en ella como a la conducta de sus modelos de alta visibilidad. Devos, Spini y

Schwartz (citados por Omar, 2010), identifican tres dimensiones que se relacionan directamente con la confianza tanto en el supervisor como en la gerencia: credibilidad, respeto e imparcialidad. Hay autores que incluyen estos aspectos dentro del constructo de Justicia Organizacional.

Tan y Tan (citado por Omar, 2010) analiza las diferencias entre la confianza en el supervisor y la confianza en la organización y llega a la conclusión de que son variables relacionadas pero que tienen antecedentes y consecuencias diferentes. La confianza en la organización está relacionada con variables globales como la percepción de apoyo y justicia, mientras que la confianza en el supervisor se asocia a variables proximales como la integridad, habilidad y capacidad del mismo.

A su vez, Echeverría (2001), relaciona a la confianza con otras variables que forman parte de la realidad organizacional:

**Poder:** este autor, plantea que en las relaciones sociales sustentadas en la confianza, el poder se ejerce por autoridad y no recurriendo a la fuerza (no siendo ésta exclusivamente fuerza física, sino cualquier tipo de ella). Como la autoridad es siempre un poder conferido, el criterio clave para otorgar o revocar el poder es la confianza. Si confío en que mi maestro sabe, le otorgaré autoridad.

**Vulnerabilidad:** Martin Heidegger indicaba que uno de los rasgos característicos del ser humano es la incertidumbre, el reconocimiento de la gran vulnerabilidad que amenaza a nuestra experiencia. La confianza es una emocionalidad que expresa el nivel que adquiere esa sensación de vulnerabilidad. Cuando hay confianza, dice Echeverría, nos sentimos más seguros, más protegidos, menos vulnerables. Cuando no hay confianza las amenazas parecieran hacerse mayores, tenemos la sensación de que corremos peligro, de que estamos expuestos a riesgos mayores. Por lo tanto, la falta de confianza incrementa el *temor*.

**Incertidumbre y Complejidad:** Luhmann (1996) indica que la confianza tiene el efecto de reducir la incertidumbre y la complejidad que permite ofrecer seguridades presentes a planificaciones y orientaciones dirigidas al futuro. Al actuar con confianza reducimos el margen de todas las cosas que podrían pasar y hacemos más manejable el futuro. Pero esto no supone una eliminación de los eventuales peligros ya que quien confía se arriesga a que los defrauden. Todo ello permite establecer una relación básica entre la confianza y la acción humana.

Por otro lado, Rivera en su tesis, cita a diversos autores tales como Baba (1999), Kramer (1999), Douglas & Miles (1996) y Das & Teng (1998), que relacionan a la confianza con el **control**. Estos autores nos indican que la confianza es un sustituto del control jerárquico en las

organizaciones. La ausencia de confianza entre la gerencia y los empleados, lleva al establecimiento de tecnología de monitoreo, la cual les da la pauta a los empleados de que ellos no son confiables e impiden el desarrollo de conductas dignas de confiar como la delegación y la comunicación abierta. Según Omar (2010), la confianza es el elemento principal mediante el que se pueden controlar los procesos y resultados de los empleados, ya que el control sin confianza no es suficiente. La confianza asegura de esta manera el apego a las reglas de la organización de manera que las mismas no sea impuestas a la fuerza o negociada en términos de intereses. También nos dice que en las organizaciones la gente que no confía en el prójimo termina cooperando con éste solo bajo la existencia de un sistema de normas y regulaciones que tienen que ser acordadas e implementadas, a veces en forma coercitiva. Por ello expresa que si existe confianza mutua, el costo operativo de una organización será menor.

La confianza es el mecanismo básico del “liderazgo”, explicando que “si partimos de que esta relación es al menos entre dos y se basa en el consentimiento, para que este exista tiene que haber mínimas condiciones de confianza.”.

Matthews y Bullen (1995) hablan sobre la incidencia de la confianza en el cambio organizacional. Cualquier intento por lograr un cambio significativo implicará, necesariamente, un conjunto de acciones amplias e integradas y en el seno de las mismas deberá haber por sobre todo respeto y confianza mutuos. Construir la confianza entre los individuos y los grupos brinda el contexto, la plataforma y la motivación continua para producir cualquier cambio real en una organización. La confianza que las personas tienen en la persona encargada en implementar el cambio es crucial.

La confianza incide en el trabajo en equipo. La confianza implica una expectativa y una disposición a asumir el riesgo de que una persona actúe de un modo previsto. Sin confianza sería difícil lograr cooperación. La dificultad en la construcción de relaciones de confianza se evidencia en el trance de criticar la tarea conjunta y luego en la de construir conocimiento colectivo.

En resumen la Confianza es una variable que incide positivamente en múltiples aspectos de la organización. Su análisis permite generar rápidamente hipótesis sobre otras cuestiones relevantes de la organización, algunas de las cuales se plantearon al relevar la literatura. En un apartado de este trabajo se trata de adelantar algunos resultados vinculándolos a las hipótesis que plantea la literatura expuesta en este punto.

### **III.- METODOLOGÍA**

Para llevar adelante la investigación se optó por el estudio de casos. Siguiendo a Stake se trata de un “estudio instrumental de casos”, el cual permite comprender de manera general la problemática planteada y presenta como ventaja la posibilidad de obtener información más profunda de la realidad social, especialmente, de las relaciones sociales implicadas.

Particularmente se trabajará sobre dos Centros de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata, que denominaremos Centro A y Centro B. En el apartado siguiente se realizará una descripción de cada uno.

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

La encuesta empleada para el diagnóstico de la cultura organizacional se basó en una conceptualización desarrollada en el año 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, la cual desde entonces fue utilizada en numerosas investigaciones y trabajos para el análisis de la cultura en empresas privadas y organizaciones públicas. La misma comprende preguntas semiestructuradas y abiertas, a partir de los aportes teóricos de Warren Bennis, Edgar Schein, Heert Hofstede y Daniel Denison. Además, incorpora un nivel de cultura denominado “tipos culturales”, que incluye a su vez conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin.

La metodología se basa en identificar la cultura de los Centros de acuerdo a cinco tipos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la orientación a las personas, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la orientación a los resultados, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos. Ver gráfico I<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Fuente: elaboración propia

## GRÁFICO I.- Tipos de Culturas



La determinación de la cultura organización de cada Centro de Investigación, tanto la actual como la futura, se realiza en base al promedio de respuestas de las siguientes 10 variables: características del jefe inmediato, percepción del cambio, sistema de remuneración, planificación, disponibilidad de la información, tratamiento del error, percepción de los plazos de actuación, tipos de tareas que se realizan, posibilidades de cambio y criterios de éxito.

Para la determinación de las variables se interroga a los respondentes sobre criterios de decisión alternativos. Cada respuesta se corresponde con un tipo ideal de cultura y luego se extrae un promedio de puntajes obtenidos teniendo en cuenta los tipos ideales de Cultura Organizacional.

Con referencia a la Confianza en las organizaciones, se utilizó una encuesta con una escala de Likert de cinco posiciones con la que se puede relevar distintos aspectos de ella. Se puede diferenciar entre:

1. **Confianza General:** se refiere al grado en que una persona puede confiar en la mayoría de las personas dentro y fuera de la organización.

2. Confianza Organizacional: se refiere al grado en que una persona confía en la mayoría de las personas que trabajan en una organización.
3. Confianza en la Jefatura: se refiere al grado en que una persona confía en la mayoría de las personas que tienen personal a cargo en la organización donde trabaja
4. Confianza en los subordinados: se refiere al grado en que una persona confía en la mayoría de las personas que no tienen personal a cargo en la organización
5. Confianza clientelar: se refiere al grado en que una persona confía en la mayoría de los clientes o usuarios de los servicios de la organización.

Al promedio de estos cinco tipos de confianza se lo denominó “promedio de confianza” que es otra medida utilizada en el trabajo. Asimismo se distinguirá entre Confianza Interna y Externa.

La Confianza Interna está dada por el promedio de las Confianzas que se refieren a las personas que trabajan en la organización focal y por lo que los respondentes tienen mayor familiaridad. Estaría compuesta por la Confianza Organizacional, la Confianza en los Jefes y la Confianza en las personas sin cargos jerárquicos.

La Confianza Externa estaría integrada por la Confianza General y la Confianza en los Clientes o Usuarios de los servicios y productos de la organización focal y con los cuales los respondentes no tendrían tanta familiaridad.

Se supone que los valores que obtenga la Confianza Interna tenderán a ser superiores a los de la Confianza Externa, ya que para que exista la Confianza debería haber conocimiento, cercanía o familiaridad.

También se elaboró un Índice con la relación existente entre la Confianza Interna y Externa que en general, de acuerdo al párrafo anterior, debería ser superior a 1. En el caso de que se acerque a 1 o que incluso el resultado fuera menor de 1 reflejaría alguna situación de crisis de confianza y posiblemente de crisis organizacional, ya que se tiene más fe en el afuera que en los propios miembros de la organización.

#### **IV.- DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS**

Los Centros de Investigación seleccionados responden a la intención de abordar la cultura en dos organizaciones que compartan ciertas características y difieran en otras, lo que contribuye a lograr un análisis comparativo más acabado. En la investigación también se relevó, además de la Cultura Organizacional, la Justicia y el Clima Organizacional.

La labor desarrollada en el primer Centro, denominado Centro A, está relacionado con las Ciencias Naturales, mientras que el Centro B lo está con la informática, disciplina con una fuerte formación “profesionalista” a diferencia de la primera cuya base es la investigación.

#### ***IV.I.- Caracterización del Centro A:***

El Centro A está dedicado a la investigación de las aguas continentales. Tiene una antigüedad de más de 40 años y desde su fundación perteneció a la Universidad Nacional de La Plata. Funciona hace más de 35 años dentro del sistema de institutos del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), manteniendo así una doble dependencia: UNLP-CONICET.

La transferencia de los resultados está orientada a proveer bases para el mantenimiento de la calidad y la biodiversidad de los ambientes acuáticos así como también para un aprovechamiento sustentable de los mismos. Gran parte de las actividades incluye la identificación, diagnóstico y prescripción de soluciones efectivas a problemas en los ambientes acuáticos.

Cuenta con 20 investigadores, 16 profesionales y técnicos pertenecientes a la Carrera de Personal de Apoyo del CONICET, 18 becarios que pertenecen al CONICET, a la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires y a la Universidad Nacional de La Plata y 12 pasantes nacionales e internacionales. Tiene además 5 investigadores asociados de diferentes Universidades del Exterior.

Este Instituto ha formado un gran número de recursos humanos habiéndose defendido en él más de 40 tesis doctorales y contando con una producción científica de más de 900 trabajos de investigación publicados en revistas nacionales e internacionales con referato.

A los fines de este trabajo, se relevaron 31 encuestas, lo que representa un 57% del personal permanente del Instituto. Las características generales de los encuestados se detallan a continuación:

- Sexo: 14 pertenecen al sexo masculino, 17 al femenino y 1 no contestó.
- Edad: la mayoría se encuentra entre los 51 y 60 años (11 casos), luego entre 31 y 40 años (9 casos), 7 poseen 30 años o menos, 2 se encuentran en la franja de 41 a 50 años y 2 tienen 61 años o más.
- 26 se encuentran categorizados en el CONICET.
- 14 se encuentran categorizados en el Programa Nacional de Incentivos.
- Se detectaron 9 áreas o líneas de investigación, a las que pertenecen 21 encuestados. De los restantes, 2 desarrollan tareas en el área Administrativa, 1 en la Biblioteca y 7 no contestaron.

#### ***IV.II.- Caracterización del Centro B***

El Centro B está dedicado a la investigación y desarrollo en Informática y desde sus inicios posee una orientación clara hacia la transferencia de tecnología a la sociedad. Asimismo, establece Acuerdos y Convenios de transferencia de tecnología con empresas y organismos públicos y privados para el Análisis, Diseño e Implementación de soluciones Informáticas.

Funciona desde hace más de 25 años en el ámbito de la UNLP, primero dependiendo de la Facultad de Ciencias Exactas y luego de la de Informática, una vez que se creó esta Unidad Académica. Ha desarrollado más de 20 proyectos de investigación, ha publicado más de 70 artículos con referato nacional e internacional, se han defendido, en su ámbito, más de 18 tesis de posgrado y posee más de 25 registros de propiedad intelectual.

Actualmente, se desempeñan en el Centro B unas 50 personas, incluyendo docentes - investigadores, becarios, tesistas y alumnos avanzados.

En el marco de este estudio, se obtuvieron respuesta de 39 investigadores, cuyas características son las siguientes:

- Sexo: 30 pertenecen al sexo masculino y 9 al femenino.
- Edad: 13 tienen 30 años o menos; 12 tienen entre 31 y 40 años; 9 están entre los 41 y 50 años; 4 tienen entre 51 y 60; y 1 tiene 61 o más.
- En cuanto al nivel de estudios, se ve que de las 38 respuestas obtenidas, 6 aun no terminaron sus estudios universitarios; 15 tienen un nivel universitario completo; 4 tienen hecha una especialización; y otros 4 una maestría; 2 encuestados tienen un doctorado y 7 responden Otros, brindado ciertos datos de interés sobre su formación.

En lo que respecta a la situación laboral de los respondentes dentro del Instituto bajo análisis, 8 no tienen personal a cargo, 10 son jefes intermedios, 4 pertenecen a la gerencia, 2 forman parte de la alta dirección, 10 contestan otros y 5 no contestaron

### **V.- RESULTADOS OBTENIDOS**

#### ***V.I.-Cultura Organizacional***

En otro trabajo ya nos hemos referido a las características de las Culturas Organizacionales de los dos Centros de Investigación analizados en esta oportunidad<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Góngora Norberto, Nóbile Cecilia y Reija Lucía: “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. (Enviado a Revista con referato)

Interesa señalar que los dos Centros de Investigación tienen rasgos de Cultura Integrativa. Como todas las organizaciones tienen también aspectos de otros tipos de Cultura Organizacional, pero los rasgos Integrativos son los predominantes.

Las Organizaciones con Cultura Integrativa no son muy abundantes. En el estudio que se está ejecutando actualmente se indica que sobre 159 organizaciones, sólo el 11% tienen predominantemente estas características, por lo que en su seno se dan fenómenos poco comunes en la mayoría de las instituciones<sup>8</sup>. Además interesa señalar que las características Integrativas de las Culturas Organizacionales son las que se presentan como deseadas en la mayor parte de la literatura especializada.

También los resultados provisionales presentan las Culturas Deseables o Futuras que son las preferidas por los miembros de la organización en casi los 159 casos. En este sentido, el 96% de las personas que trabajan en instituciones con todo tipo de culturas organizacionales señalaron que desearían tener en el futuro Culturas Integrativas. En este punto coincidiría la literatura académica con las preferencias de la gente. Los resultados cuantitativos de las culturas organizacionales en los Centros de Investigación estudiados por Góngora, Nóbile y Reija (2013) fueron los siguientes:

**CUADRO I. Tipos culturales – Actual y Deseable (Valores expresados en porcentaje)<sup>9</sup>**

Tipos culturales	Actual		Deseable		Promedio Cultura Integrativa
	Centro A	Centro B	Centro A	Centro B	
Paternalista	17,50	24,73	7,23	9,01	17,37
Apática	19,07	17,75	8,11	8,83	20,55
Anómica	19,85	7,43	3,73	2,73	9,33
Exigente	21,37	25,00	21,21	24,72	20,77
Integrativa	22,21	25,09	59,73	54,71	31,96
<b>Total respuestas</b>	100	100	100	100	100

De los datos expuestos, los dos centros, poseen en primer lugar, sesgos integrativos y luego exigentes. Las diferencias entre uno y otro radicarían en que en el Centro A, tienen algunos aspectos destacados de Cultura Anómica, mientras que el Centro B tiene algunos de Cultura Paternalista (Ver Cuadro I).(GONGORA N. y ALCONADA M. 2013)

### ***V.II.- Cultura Organizacional y Confianza***

<sup>8</sup> “Estudio de las variables intervinientes en los valores, características culturales, percepciones sobre el clima organizacional y comportamientos emergentes”. Director: Norberto Góngora. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

<sup>9</sup> Fuente: elaboración propia

Como se señaló al comienzo de este trabajo, adelantamos por primera vez los resultados obtenidos en el estudio de Cultura Organizacional que se está desarrollando en este momento. Los datos pueden observarse en el Cuadro II.

En este sentido puede afirmarse que la Confianza Organizacional tiene una alta vinculación con las organizaciones que tienen Culturas Integrativas y en segundo lugar, con las Culturas Exigentes. Los promedios de Confianza así lo manifiestan.

Las organizaciones con Culturas Apáticas, que son la mayoría de la muestra de 123 organizaciones y que representan el 47% sumado a las Culturas Anómicas que son el 10-11%, son las que muestran más desconfianza, incluso debajo de la media aritmética.

Teniendo en consideración estos resultados se podría afirmar que es posible que en la mayoría de las organizaciones no prime la Confianza Organizacional si no que la desconfianza sea moneda corriente.

También se desprende la importancia de la Confianza en la Jefatura en todos los tipos de Culturas pero especialmente en las Culturas Integrativas. Este tipo de Confianza es importante para hacer factible la relación de liderazgo.

**CUADRO II. Confianza organizacional de acuerdo al tipo de Cultura Organizacional (en términos absolutos)<sup>10</sup>**

RESPUESTAS DE CONFIANZA	CULTURA PATERNALISTA	CULTURA APATICA	CULTURA ANOMICA	CULTURA EXIGENTE	CULTURA INTEGRATIVA	PROMEDIO DE CULTURAS
1. Se puede confiar en la mayoría de las personas dentro y fuera de la organización. (Confianza General)	2,780	2,714	2,463	2,940	3,034	2,786
2. Se puede confiar en la mayoría de las personas que trabajan en esta organización. (Confianza Organizacional)	3,137	2,972	2,883	3,217	3,563	3,154
3. Se puede confiar en la mayoría de las personas que tienen personal a cargo en esta organización (gerentes, directores, jefes, supervisores, etc.). (Confianza en la Jefatura)	3,263	3,133	2,953	3,237	3,772	3,271
4. Se puede confiar en la mayoría de las personas que no tienen personal a cargo en esta organización. (Confianza en los subordinados)	3,271	3,053	2,971	3,279	3,383	3,191
5. Se puede confiar en la mayoría de los clientes de la organización. (Confianza clientelar)	2,957	2,898	2,836	2,992	3,144	2,966
PROMEDIO DE CONFIANZA	3,082	2,954	2,821	3,133	3,379	3,074

<sup>10</sup> Fuente: elaboración propia

Ya se señaló anteriormente la relevancia que le dan los distintos autores a la Confianza como facilitador de las relaciones sociales dentro de las organizaciones. En este sentido, es una variable cuyos valores permiten predecir la variación de muchas otras de significación para la gestión de las organizaciones.

En un trabajo que en este momento se está desarrollando en el Instituto de Investigaciones Administrativas se estudia la Confianza Organizacional en profundidad, Se dispone de información de la Cultura Organizacional de 159 entidades y de Confianza en 123 instituciones, de esa base de datos se puede adelantar que la Confianza Organizacional está relacionada positivamente con ciertos aspectos de los que señalaremos los 10 más relevantes: Clima Organizacional, Compromiso Organizacional, Comunicación en las organizaciones, Organización y valores de la organización, Jefe que consigue desarrollar a sus colaboradores, Satisfacción con el Jefe, Comportamiento ético por parte de la organización, Jefe que consigue resultados, Integración Interna y Cultura Integrativa.

En otras palabras, el Promedio de Confianza alto, permite avizorar que los valores de las variables mencionadas tenderían a ser altos. Generalmente la literatura y las expresiones de los miembros que integran las organizaciones manifiestan expresiones de satisfacción con relación a los valores positivos de estas variables mencionadas.

Asimismo puede acotarse que hay una muy alta correlación entre la Cultura Interna y la Cultura Externa esto significa que quien confía lo hace en lo interno y en lo externo aunque no de la misma manera.

Con relación a la Confianza Interna, Confianza Externa y la Relación de Confianza, en los dos primeros habría un comportamiento similar al promedio de Confianza. A su vez, habría mayores valores en la Cultura Integrativa y en la Exigente que en el resto. ¿Se podría plantear la hipótesis que la percepción de Confianza Interna afecta la percepción de Confianza Externa en las personas?. Puede ser que al pertenecer una persona a organizaciones con determinadas culturas incida en su percepción de la Confianza Interna y también en la Externa.

La mayoría de las organizaciones tienen mayores valores de Confianza Interna que Externa. Sobre 123 organizaciones, 110 tienen mayor Confianza Interna que Externa, 12 mayores valores en la Externa que la Interna y 1 tiene magnitudes similares.

Los valores en las organizaciones de Culturas Exigentes dan bajos, lo que en principio no sería esperable mientras que en las Culturas Anómicas, dan más altos de lo previsible. En el caso de las Culturas Integrativas sigue teniendo la mayor Relación de Confianza.

**CUADRO III . Confianza interna y externa según las Culturas Organizacionales<sup>11</sup>**

RESPUESTAS DE CONFIANZA	CULTURA PATERNALISTA	CULTURA APATICA	CULTURA ANOMICA	CULTURA EXIGENTE	CULTURA INTEGRATIVA	PROMEDIO DE CULTURAS
CONFIANZA INTERNA	3,223	3,052	2,935	3,244	3,573	3,206
CONFIANZA EXTERNA	2,869	2,806	2,649	2,966	3,089	2,876
RELACION CONFIANZA INTERNA/CONFIANZA EXTERNA	1,124	1,088	1,108	1,094	1,157	1,115

Lo que puede afirmarse es que las medidas de Confianza utilizadas miden distintos fenómenos que deberán explorarse en un trabajo futuro donde se busquen correlaciones con otras variables organizacionales.

## **VI.-CONFIANZA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN**

### ***VII.- Comparación de la Confianza en los dos Centros***

Anteriormente se señaló que los dos Centros de Investigación tienen Culturas Integrativas y por lo comentado anteriormente, deberían tener valores de Confianza altos, especialmente en el Promedio de Confianza y también la Relación de Confianza I/E.

Los puntajes de los dos Centros se transcriben en los cuadros IV, V y VI:

**CUADRO IV. Confianza en el Centro A y el Centro B y promedio de las confianzas en organizaciones de Culturas Integrativas. En absolutos<sup>12</sup>**

	CENTRO A	CENTRO B	PROMEDIO CULTURA INTEGRATIVA
CONFIANZA GENERAL	2,897	3,270	3,034
CONFIANZA ORGANIZACIONAL	3,548	4,105	3,563
CONFIANZA EN LA JEFATURA	3,387	4,026	3,772
CONFIANZA EN LAS SUBORDINADOS	3,484	3,947	3,383
CONFIANZA CLIENTELAR	3,125	3,156	3,144
PROMEDIO CONFIANZA	3,288	3,701	3,379

En primer lugar puede señalarse que en el Centro B habría mayor Confianza que en el Centro A como lo indica el promedio de Confianza. Esto se refleja también en todos los tipos de Confianza e incluso es superior en todos los ítems al promedio de las organizaciones que tienen Culturas Integrativas. La Confianza Organizacional en el Centro A es más cercana al promedio de las Culturas Integrativas pero superior al promedio de todas las organizaciones disponibles en la base de datos que es de 3.081. (Ver los datos del cuadro II)

<sup>11</sup> Fuente: elaboración propia

<sup>12</sup> Fuente: elaboración propia

Si se compara con la totalidad de las organizaciones de las que se poseen datos de Confianza muestran que en los Institutos de Investigación existe una Confianza positiva destacable. El Centro A ocupa el 23º lugar entre 123 organizaciones y el Centro B ocupa el cuarto lugar. Como los respondientes en las organizaciones no tienen los mismos criterios de puntuación se elaboró el Cuadro V que lleva los resultados a una base 100 a los efectos de facilitar la comparabilidad:

**CUADRO V. Confianza en el Centro A y el Centro B y promedio de las confianzas en organizaciones de Culturas Integrativas. (Promedio de Confianza = 100)<sup>13</sup>**

	CENTRO A	CENTRO B	PROMEDIO CULTURA INTEGRATIVA
CONFIANZA GENERAL	88,090	88,360	89,877
CONFIANZA ORGANIZACIONAL	107,913	110,920	105,258
CONFIANZA EN LA JEFATURA	103,008	108,787	111,752
CONFIANZA EN LAS SUBORDINADOS	105,951	106,654	100,205
CONFIANZA CLIENTELAR	95,037	85,279	92,908

Para completar la información de la Confianza de los Centros de Investigación en el Cuadro VI se expone la diferencia entre Confianza Interna y la Confianza Externa para el Centro A y el Centro B.

Si se observan los resultados obtenidos en los dos casos la Confianza Organizacional (Confianza en las personas que trabajan en las organizaciones) ocupa el primer lugar en los dos Centros.

En el Centro A la Confianza en los subordinados ocupa la segunda posición, mientras que en el B ocupa la tercera. A la inversa, en el Centro A, la Confianza en la Jefatura ocupa el tercer lugar mientras que en el Centro B esta segundo. Es posible que la Confianza en la Jefatura esté vinculada al Estilo Consultivo del Jefe, aunque no se puede afirmar con seguridad por el momento. Los máximos directivos de ambos centros poseen estilos similares, son Consultivos y no Autocráticos y hay una pequeña diferencia en su puntaje. El del Centro A tiene un 72,44 de sesgos Consultivos, mientras que el del Centro B tiene 73,68 puntos.

La Confianza General y la Clientelar, tienen menores calificaciones en los dos Centros, como era previsible por lo dicho anteriormente, aunque proporcionalmente el Centro A tiene un alto puntaje en la Confianza Clientelar.

Los resultados de las organizaciones de Cultura Integrativa señalan que se confía en primer lugar en la Jefatura, luego la Organizacional, tercera en los Subordinados, cuarto en los clientes o usuarios y quinto la población en general.

<sup>13</sup> Fuente: elaboración propia

Hay diferencias de los resultados de la Cultura de los Centros de Investigación con el promedio de las Culturas Integrativas en dos aspectos. Por un lado, la Confianza Organizacional y la Confianza en los Subordinados son inferiores al promedio. Por el otro, la Confianza en la Jefatura está primero en el promedio de las Culturas Integrativas mientras que en el Centro B está segunda y en el Centro A está tercero. ¿La Confianza en la Jefatura será un reconocimiento del Liderazgo en el Jefe?

**CUADRO VI. Confianza Interna y Externa en el Centro A y el Centro B y promedio de las confianzas en organizaciones de Culturas Integrativas.<sup>14</sup>**

	CENTRO A	CENTRO B	PROMEDIO CULTURA INTEGRATIVA
CONFIANZA INTERNA	3,473	4,026	3,573
CONFIANZA EXTERNA	3,011	3,213	3,089
RELACION DE CONFIANZA I/E	1,154	1,253	1,161

Los valores de la Confianza Interna y Externa son los previsible. Sobre un total de 122 organizaciones el Centro A ocupa la posición 31° y el Centro B la 8°. El Centro B está muy por encima de los promedios para las organizaciones Integrativas, y un poco por debajo el Centro A. En cuanto a la relación al promedio para todas las 159 organizaciones, las relaciones de Confianza Interna/externa están por encima del promedio.

En este sentido, según la hipótesis planteada al presentar la Relación de Confianza I/E no se presentaría una crisis de confianza en ninguna de las dos organizaciones.

**VI.II.- Correlación entre Confianza y las variables habituales en la literatura que la analiza**

Anteriormente se plantearon antecedentes teóricos referidos al tema de la Confianza Organizacional.

En este apartado mostraremos los resultados obtenidos sobre la Confianza Organizacional en los dos Centros de Investigación con algunas variables mencionadas en la literatura y que han sido estudiadas en otros trabajos realizados por este equipo de investigación. Ya se señaló que los dos Centros de Investigación muestran valores altos de Confianza Organizacional, y en otros trabajos se observó que:

- a. El Estilo de los Jefes era Participativo (72,4% para el Centro A y 73,7% para el Centro B) y no autoritario. El promedio para todas las organizaciones es de 43,6 sobre un máximo de 100.

<sup>14</sup> Fuente: elaboración propia

- b.** En las dos organizaciones había baja Tensión en el trabajo: 2,35 en el Centro A y 2,23 en el Centro B el promedio para todas las organizaciones es de 2,63 sobre un máximo de 5.
- c.** En los dos Centros hay un alto Deseo de Permanencia, siendo de 3,42 en el Centro A y de 3,58 en el Centro B, el promedio para todas las organizaciones es de 3,08 sobre un máximo de 5.
- d.** En los Centros de Investigación hay bajo Temor. En el Centro A tiene un valor de 2,23 y en el Centro B de 2,36. El promedio para todas las organizaciones es de 2,77 sobre un máximo de 5.
- e.** No disponemos de información sobre el tamaño de la organización ya que este es un concepto al menos controvertido por el hecho de que los dos Centros pertenecen a una Universidad muy grande. ¿Se debería tomar como tamaño la dimensión de cada Centro y en ese caso serían pequeños, o el tamaño de la Universidad, y en ese caso pertenecerían a una organización grande? Sí, se dispone de la información de la Preferencia por el Tamaño según las respuestas de los miembros de la organización. Se interrogó a éstos sobre si preferían trabajar en una organización pequeña y exitosa o en una grande y exitosa. En el Centro A, el resultado dio 2,36 y en el B, 2,14, mientras que el promedio fue de 2,76 sobre un máximo de 5. Cuanto más bajo el valor, mayor el deseo de trabajar en organizaciones pequeñas y exitosas.
- f.** La Tolerancia a la Incertidumbre se refiere al nivel de tolerancia frente a situaciones de incertidumbre que poseen las personas de una sociedad (Hofstede, 1999). En los dos Centros hay una buena tolerancia a la incertidumbre, siendo en el Centro A, su valor de 41,12, y en el Centro B de 42,83, mientras que el promedio general es de 46,07 sobre 100. A mayor valor, menos Tolerancia a la Incertidumbre.
- g.** En cuanto a la Distancia Jerárquica, que se concibe como el grado en que los miembros de las organizaciones esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual (Hofstede, 1999). En el Centro A, esta variable llega a un valor de 21,56 y en el Centro B 22,75, siendo el promedio de todas las organizaciones de 41,77 sobre 100.
- h.** La Satisfacción en el Trabajo, ha mostrado en el Centro A un valor de 3,935 y en el Centro B de 4,200, mientras que el promedio general es de 3,826 sobre un máximo de 5. Habría mayor satisfacción en el trabajo en los Centros de Investigación que en el general de las organizaciones.

- i. En las dos organizaciones habría una mayor tolerancia al Trabajo en Equipo que en el promedio de las organizaciones en general. En el Centro A tiene una calificación de 3,839 y en el B de 4,275, mientras que el promedio es de 3,785 sobre 5 de máximo.
- j. Muy claramente en los dos Centros de Investigación habría muchos menos Conflictos que en el promedio de las organizaciones en general. En el Centro A la calificación es de 1,355 y en el B de 1,300, mientras que el promedio es de 2,420 sobre 5.
- k. El Clima de trabajo tiende a ser mejor que en otras organizaciones. En el Centro A, el clima es de 3,656 y en el B de 4,153, mientras que el promedio es de 3,555 sobre 5.

En otras palabras, en los Centros de Investigación que tienen promedios de Confianza alta, tendrían jefes participativos, una baja tensión en el trabajo, un alto deseo de Permanencia, bajo Temor, prefieren trabajar en organizaciones pequeñas y exitosas, hay una Tolerancia a la Incertidumbre, hay una menor Distancia Jerárquica, hay más Satisfacción en el trabajo, se tendería a trabajar en Equipo, hay menos Conflictos que en otras organizaciones y habría un mejor Clima de Trabajo.

## **VII.- OTRAS CUESTIONES IMPORTANTES PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Adicionalmente a la cuestión de la Confianza Organizacional se ha considerado conveniente incluir cinco cuestiones planteadas por Hofstede (1999) y que fueron estudiadas para los Institutos de Investigación. Nos referimos a:

1. Percepción del Jefe con conocimientos de la tarea.
2. Preferencia por las Estructuras Organizacionales con dos Jefes (Estructura Matricial)
3. Preferencia por la competencia entre empleados
4. Percepción del fracaso en la vida
5. Percepción del esfuerzo y premio en la organización

Se desarrollarán brevemente cada uno de estos aspectos. En primer lugar, y siguiendo el orden de exposición planteado, se hará referencia a los resultados provisionales para cada una de las Culturas y donde se presentan algunas hipótesis provisorias que son emergentes de la base de datos del proyecto que actualmente se está desarrollando y posteriormente, los específicos de los Institutos.

En el Cuadro VII se presentan los resultados de las cuestiones enunciadas diferenciadas por el tipo de Cultura Organizacional predominante.

---

### **CUADRO VII. Dimensiones adicionales a tener en cuenta en organizaciones con distintas culturas organizacionales (en absolutos)<sup>15</sup>**

---

RESPUESTAS DE CONFIANZA	CULTURA PATERNALISTA	CULTURA APATICA	CULTURA ANOMICA	CULTURA EXIGENTE	CULTURA INTEGRATIVA	PROMEDIO DE CULTURAS
1. Se puede ser un buen jefe sin tener respuestas exactas a la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer acerca de su trabajo (trabajo de los subordinados).	3,045	2,886	2,930	2,803	2,816	2,896
2. Se debe evitar en todo lo posible una estructura de la organización en la cual ciertos subordinados tengan dos jefes	3,374	3,515	3,818	3,518	3,259	3,497
3. La competencia interna entre los empleados normalmente causa más daño que bien.	3,056	3,455	3,217	3,190	2,826	3,149
4. Cuando la gente fracasa en la vida es a menudo por su propia culpa, ya que no hizo el esfuerzo necesario.	3,064	3,013	3,042	2,868	2,943	2,986
5. En esta organización, si un empleado se esfuerza en su trabajo cotidiano será recompensado. .	2,916	3,006	2,721	3,112	3,402	3,031

- *Percepción del Jefe con conocimientos de la tarea:*

Específicamente la pregunta que se ha hecho en la encuesta es “Se puede ser un buen jefe sin tener respuestas exactas a la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer acerca de su trabajo (trabajo de los subordinados).”

Los resultados no muestran una tendencia concluyente aunque las Culturas Paternalistas y Anómicas pareciera que tuvieran mayor aceptación de esta cuestión.

Es posible que las respuestas positivas con referencia a “Ser un buen Jefe sin tener respuestas exactas para los subordinados” están vinculados a la existencia de estímulos o premios por parte de la organización, por ejemplo, oportunidades de capacitación, las promociones se realizan por el mérito o el desempeño, la existencia de las mismas posibilidades para hombres y mujeres o que el jefe realiza una evaluación periódica del desempeño. Estas características positivas de la relación entre jefe y subordinados, harían posibles esas respuestas. Tal vez cuando las recompensas extrínsecas son positivas se dejarían para un segundo lugar la apreciación de las cualidades técnicas de los jefes.

- *Preferencia por las Estructuras Organizacionales con dos Jefes (Estructura Matricial):*

La pregunta realizada fue “Se debe evitar en todo lo posible una estructura de la organización en la cual ciertos subordinados tengan dos jefes”. Esta debe ser una de los interrogantes realizados que ha tenido una mayor definición. En los 5 tipos de Culturas predominan las

respuestas que rechazan esta posibilidad encabezadas por las Culturas Anómicas posiblemente por las incertidumbres que genera su situación. En el otro extremo estarían las organizaciones de Culturas Integrativas que serían más proclives a la aceptación de estructuras matriciales.

En principio pareciera que la presencia de la posibilidad de dos jefes aumentaría el estrés, así como se desarrollarían situaciones donde las actividades no están bien definidas y donde existe carencia de un sentimiento de operar como un verdadero grupo de trabajo.

Por otro lado hay una alta correlación de los respondentes positivamente a esta cuestión con las siguientes en este apartado:

- “El deseo de que no exista competencia interna”
- “Se alienta la iniciativa personal y se premian a los que se destacan”
- “Sólo interesa el sueldo”
- “Me otorgan beneficios económicos y no económicos”.

En principio cuando existen estímulos económicos y no económicos se aceptarían con más facilidad las estructuras con dos jefes.

- *Preferencia por la competencia entre empleados*

En la encuesta el interrogante efectuado fue “La competencia interna entre los empleados normalmente causa más daño que bien.” En general hay también muestras de disconformidad en casi todas las Culturas Organizacionales especialmente en las Apáticas. Las entidades con Culturas Integrativas serían más proclives a la aceptación de esta alternativa.

En principio esta cuestión esta correlacionada positivamente con la pregunta anterior que se debe evitar la presencia de dos jefes, con una baja Tolerancia a la Incertidumbre en las personas que integran la organización y por un gran respeto de los miembros por las reglas de la organización.

Se deberá en el futuro estudiar mucho más estas respuestas. Pareciera que existe una respuesta típica de personas que tienen preferencias por el cumplimiento de los reglamentos y posiblemente prefieren las tareas rutinarias y no manifiestan interés por situaciones que les generan mucha incertidumbre como la competencia interna y la doble jefatura.

- *Percepción del fracaso en la vida.*

En este caso la pregunta fue, “Cuando la gente fracasa en la vida es a menudo por su propia culpa, ya que no hizo el esfuerzo necesario”. Este interrogante apunta a vincular fracaso con esfuerzo. Las respuestas están muy repartidas. Como en un caso anterior el análisis de correlación podrá posiblemente puntualizar alguna información al respecto, especialmente si

se observan las variables de control como género, edad, estudios cursados y posición jerárquica.

En principio se encuentran correlaciones positivas entre la percepción de fracaso en la vida por carencia de esfuerzo en aquellas personas que desean tener estabilidad laboral. A su vez, las que consideran que las normas son inviolables perciben la existencia de beneficios no económicos en el trabajo, manifiestan el deseo que no exista competencia interna y señalan la preferencia de trabajar en una empresa grande. Contestan también positivamente aquellas personas que tienen un nivel educativo de secundario completo, pero no así los otros niveles.

Obviamente esta cuestión requiere más análisis. Es posible que las dos cuestiones anteriores y la que se presenta en este punto, puedan llevar a determinar la existencia de cierto perfil de conducta que lleve a contestar estas preguntas de la misma manera. Tal vez se vincule a la Personalidad Burocrática que presentó Merton (1993) hace años.

- *Percepción del esfuerzo y premio en la organización.*

Se planteó a los respondentes la siguiente cuestión, “En esta organización, si un empleado se esfuerza en su trabajo cotidiano será recompensado”. Esta pregunta es clara y se refiere a la expectativa de ser recompensado por su trabajo. Muy claramente las organizaciones con Culturas Integrativas tienen mayores valores positivos y muy distantes del resto de las Culturas Las respuestas positivas a este interrogante está vinculada a múltiples aspectos de la organización comenzando con el Liderazgo, la Justicia y el Clima Organizacional.

Específicamente en las organizaciones en las que los empleados perciben que serán premiados, existe poco temor, confianza, buen clima de trabajo, y una alta percepción de justicia organizacional, mencionando sólo algunas relaciones de correlación

### **VIII.- OTRAS CUESTIONES IMPORTANTES PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN**

A continuación se expondrán los resultados de las cuestiones desarrolladas en el punto anterior pero aplicándolas a los Institutos de Investigación analizados. En el Cuadro VIII se exponen esos resultados y se ha agregado una columna con el promedio de las organizaciones que poseen preponderantemente Culturas Integrativas que son similares a las de los Centros de Investigación.

**CUADRO VIII. Dimensiones adicionales a tener en cuenta los Centros de Investigación (en absolutos)<sup>16</sup>**

RESPUESTAS DE CONFIANZA	CENTRO A	CENTRO B	CULTURA INTEGRATIVA
1. Se puede ser un buen jefe sin tener respuestas exactas a la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer acerca de su trabajo (trabajo de los subordinados).	3,333	3,333	2,816

2. Se debe evitar en todo lo posible una estructura de la organización en la cual ciertos subordinados tengan dos jefes	2,967	3,184	3,259
3. La competencia interna entre los empleados normalmente causa más daño que bien.	3,733	3,211	2,826
4. Cuando la gente fracasa en la vida es a menudo por su propia culpa, ya que no hizo el esfuerzo necesario.	2,581	2,784	2,943
5. En esta organización, si un empleado se esfuerza en su trabajo cotidiano será recompensado.	3,161	3,514	3,402

- *Percepción del Jefe con conocimientos de la tarea.*

Llamativamente los dos Centros de Investigación tienen un muy alto puntaje. Muy superior al promedio de cualquier Cultura incluyendo las de Cultura Integrativa. Es posible que esto se deba a las características de la organización y el desarrollo de las tareas de investigación. En este sentido es común que un proyecto de investigación esté dirigido por una persona sumamente calificada pero que no significa que domine todas las tareas que se ejecutan.

Es posible que además existan las condiciones de trabajo positivas que se mencionaron, cuando se presentó, este punto al referirnos a las diferencias de respuestas según las culturas organizacionales.

- *Preferencia por las Estructuras Organizacionales con dos Jefes (Estructura Matricial)*

En este punto también hay una preferencia mayor por las Jefaturas compartidas, pero no en el volumen presentado en la cuestión anterior. El personal de los Centros de Investigación es más propenso a trabajar con estructuras matriciales que la mayor parte de las organizaciones. Por ello, es habitual que un investigador integre más de un proyecto y que, posiblemente no tenga la misma jefatura.

- *Preferencia por la competencia entre empleados*

En esta cuestión los dos Centros muestran no desear la competencia interna dentro de sus organizaciones, incluso presentan valores superiores a los promedios de las organizaciones Integrativas. Tal vez los trabajos que se desarrollan en su seno requieran más de la complementación que de la competencia. Es mucho más marcada la no concordancia con la afirmación, en el Centro A que en el B. Posiblemente los datos reflejen cierta cuestión de competencia existente en el Centro A.

- *Percepción del fracaso en la vida.*

En los dos Centros no consideran que sea cierta esa afirmación, incluso en un grado significativo comparado con las otras entidades de Culturas Integrativas. Los respondentes son personas muy calificadas con estudios generalmente de posgrado. También hay más respuestas negativas en el Centro A que en el B.

Las respuestas obtenidas en los Centros de Investigación en las siguientes cuestiones: preferencia por las estructuras matriciales, competencia no deseada entre empleados y percepción del fracaso en la vida, no nos lleva a pensar que en estas organizaciones exista mucho personal tendiente a la conformidad con las rutinas y procedimientos, lo que es lógico si se tiene en cuenta que desarrollan tareas de investigación científica y tecnológica.

- *Percepción del esfuerzo y premio en la organización*

Aquí hay una discrepancia entre los dos Centros. La calificación del A es muy inferior a la B incluso, en este se visualiza más la posibilidad de premios que en el A. La calificación de B es mayor al promedio de las Culturas Integrativas. El valor obtenido por el Centro A es menor que el del B, sin embargo es mayor que el promedio de todas las organizaciones.

## **IX.- CONCLUSIONES**

*Conclusiones respecto de la Confianza y la Cultura Organizacional:*

- La Confianza Organizacional es un concepto desarrollado por muchos autores pero poco investigado empíricamente. Los valores positivos de este concepto están muy vinculados a la Cultura Organizacional, especialmente a las Culturas Integrativas.
- Las Organizaciones con Culturas Integrativas son las menos abundantes comparado con los otros tipos de Culturas (Paternalista, Apática, Anómica y Exigente). En el 96% de las organizaciones se querrían tener en el futuro, Culturas Integrativas. Puede afirmarse que en la mayoría de las organizaciones no priman las relaciones de Confianza y que por lo tanto deben llevar a cabo intensivas actividades de control interno ya que a menor Confianza mayor necesidad de control.
- La Confianza en la Jefatura es predominante en todo tipo de Cultura Organizacional y es una variable que permite predecir el comportamiento de gran número de otras variables organizacionales.
- La Confianza Organizacional tiene una alta correlación con el Clima de la Organización, el Compromiso Organizacional, la Comunicación, los Valores de la Organización, el jefe que logra desarrollar a sus colaboradores, la Satisfacción que se tiene con el jefe, el comportamiento ético por parte de la organización, el jefe que consigue resultados, la integración interna, etc.
- La mayoría de las organizaciones tienen mayor Confianza Interna que Externa.

*Conclusiones respecto de los Centros de investigación:*

- Llamen la atención los valores obtenidos en el Centro A en lo referido a la competencia entre empleados y la menor percepción de que si un empleado se esfuerza en su trabajo será recompensado.
- Los dos Centros de Investigación tienen Culturas Organizacionales Integrativas que tienen en general mayor Confianza que el resto de las organizaciones.
- En los dos Centros los mayores puntajes se dan en la Confianza Organizacional mientras que en la mayoría de las organizaciones, teniendo en cuenta sólo las Integrativas o el promedio de todas las organizaciones de la base de datos, el mayor valor está en la Confianza en la Jefatura.
- La Confianza General y Clientelar tiene menores valores que el resto de las Confianzas, tanto en los Centros de Investigación como en el resto de las organizaciones.
- La Confianza Interna es superior a la Externa en los dos Centros y la relación entre ambas señala que en los dos Centros no habría crisis de confianza.
- Como ya se señaló la existencia de Confianza en las organizaciones está correlacionada positivamente con muchas variables. En el caso de los Centros de Investigación se encontraron vinculaciones con el estilo del jefe participativo, la baja tensión o estrés en el trabajo, el deseo de permanencia, el bajo temor, la predilección de sus integrantes por organizaciones pequeñas y exitosas, la alta tolerancia a la incertidumbre, la baja distancia jerárquica, la satisfacción en el trabajo, la tendencia a trabajar en equipo, el bajo grado de conflictos y un buen clima de trabajo.

*Conclusiones respecto de otras cuestiones importantes para las organizaciones:*

- En base al análisis de la percepción del jefe sin conocimientos técnicos, la preferencia por estructuras con dos jefes, la competencia interna entre empleados, la percepción de fracaso en la vida y la percepción del premio por el esfuerzo por parte de la organización se puede señalar que:
- En el caso del conocimiento de la tarea por parte de los Jefes, no hay una clara vinculación con la Cultura Organizacional. Tal vez se puede plantear la hipótesis que la existencia de estímulos y premios en las organizaciones dejaría en un segundo plano las cualidades técnicas del jefe.
- En el caso de los Centros de Investigación existe una tendencia a la aceptación de un jefe sin respuestas para todas las tareas que se encararon por la misma característica de las actividades de investigación.
- En la mayoría de las organizaciones no son muy aceptadas las estructuras con dos jefes. En las que poseen Culturas Integrativas esta tendencia es menor. En el caso de los Centros de

Investigación esta tendencia es algo menor al promedio posiblemente por la orientación a la organización por proyectos que tienen las investigaciones científico-tecnológicas.

- Con referencia a la competencia interna entre empleados para todas las organizaciones, en el caso de los Centros estudiados tienen un comportamiento similar a los comentados en el párrafo anterior. En el caso de los dos Centros estudiados tampoco se quiere la competencia interna incluso con valores superiores al resto de las organizaciones.
- Respecto al fracaso en la vida, en principio no está vinculado a un determinado tipo de Cultura Organizacional. En el caso de los dos Centros de Investigación no se consideraba que sea cierta la afirmación. Se ha señalado que este tema requiere una investigación más exhaustiva.
- La percepción de ser premiado por la organización por tener un buen desempeño si se vincula con la Cultura Integrativa: en el Centro A había una menor percepción de ser recompensado que en el Centro B.

El análisis de los resultados de los dos Centros de Investigación nos permite reafirmar que son entidades que tienen mucha singularidad y que la Confianza puede ser una de las “cementadoras” o “catalizadoras” de esas cuestiones virtuosas que generalmente plantean los miembros de las organizaciones para el futuro deseable de sus instituciones pero tan difíciles de encontrar. Los Institutos de Investigación son diferentes a la mayoría de las organizaciones. La existencia de una Confianza alta es uno de los elementos que llevan a un círculo virtuoso de las organizaciones. Su existencia posibilita avizorar que una serie de aspectos considerados como positivos en las organizaciones estarán presentes facilitando la armonía interna.

Estudiar la Confianza Organizacional vale la pena.

## **X.- BIBLIOGRAFÍA**

- BLAKE Robert y MOUTON Jane (1984): *“O novo grid gerencial”*. Sao Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- DAFT, R. (2000): *“Teoría y diseño organizacional”*. México: Thomson.
- DE VAL PARDO, I. (1997): *“Organizar. Acción y efecto”*. Madrid: ESIC.
- ECHEVERRÍA Rafael (2001): *“La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación”*. Buenos Aires: Granica.
- FUKUYAMA Francis (1996): *“Confianza (Trust)”*. Buenos Aires: Atlántida.

- GÓNGORA N. y ALCONADA M. (2013): “Diferencias en la Gestión de Institutos de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. (Enviado a Congreso con referato)
- GÓNGORA N., NÓBILE C. y REIJA L. (2013): “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. (Enviado a Revista con referato)
- GÓNGORA Norberto (2008), “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional”: en Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), *“Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones”*. Buenos Aires: Editorial Pearson.
- HOFSTEDE, Geert (1999): *“Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia”*. Madrid: Alianza Editorial.
- LUHMANN, N.(1996): *“Confianza”*, Universidad Iberoamericana. España: Ed. Anthropos,
- MARTIN, J., M. FROST y O. O’Neill (2004): *“Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance”*. Stanford: Graduate School of Business.
- MATSUMOTO, D. (1996): *“Culture and Psychology”*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- MATTHEWS Ric & BULLEN Graham: “La confianza es la clave” *Revista Gestión*, V2, Nº 5, (sep - oct 1997):pág. 148 a 156.
- OMAR, A. (2010):“Las organizaciones positivas”: en CASTRO SOLANO A. (compilador), *“Fundamentos de Psicología Positiva”*. Argentina: Ed. Paidós.
- MERTON R. (1992): *“Teoría y estructura sociales”*. México: FCE.
- PFEFFER, J. (2000): *“Nuevos rumbos en la teoría de la organización”*. México: Oxford University Press.
- PUTNAN R. (2003): *“El declive del capital social”*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- REDDIN, H. (1994): *“La organización orientada al resultado”*. Buenos Aires: Paidós.
- ROBBINS Stephen (2009): *“Comportamiento Organizacional”*. México: Prentice Hall. 13ra Edición.
- SANTIAGO RIVERA Ana (2002): “Desarrollo y Validación de la Escala de Confianza Organizacional” .Tesis Doctoral.

- SCHEIN, Edgard (1988): *“La cultura empresarial y el liderazgo”*. Buenos Aires: Ed. Plaza Janes.