

Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP

Autores: Góngora Norberto, Nóbile Cecilia y Reija Lucía.

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

I. Introducción

En los últimos años se ha producido un gran desarrollo del fenómeno de la cultura organizacional a nivel internacional, pero con un sentido prescriptivo que generó la idea de la existencia de una “mejor” cultura digna de ser imitada. Sin embargo, investigaciones posteriores demostraron lo inexacto de esta idea (Góngora, 2008).

En Argentina, la investigación en el campo de las organizaciones ha sido limitada (Góngora y Nóbile, 2008), y este hecho incluye el tema de la cultura organizacional.

En este sentido, el presente trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de la investigación realizada en dos Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata en el marco del proyecto acreditado en el Programa de Incentivos a docentes Investigadores “*Aproximación a la cultura y clima organizacional en Centros de Investigación de la UNLP*”, desarrollado en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

El proyecto se orientó a los siguientes objetivos generales: i) Realizar un diagnóstico del clima y la cultura organizacional en los Centros de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata; ii) Correlacionar las dimensiones de cultura y clima organizacional en los Centros de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata, realizando un análisis comparativo entre los mismos.

En el presente trabajo se abordan solamente algunos aspectos referidos a la cultura organizacional de los Centros de Investigación estudiados. El detalle de los mismos, se describe en el marco teórico y la metodología.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se presenta en forma breve el marco teórico utilizado, luego se expone la metodología desarrollada para el estudio, para seguir con los resultados obtenidos. En la parte final del trabajo se desarrollan las conclusiones generales del estudio, arribadas a partir del análisis de los resultados obtenidos en ambas organizaciones.

Como se mencionó anteriormente, en esta presentación por cuestiones de espacio se expondrán resultados cuantitativos parciales.

II. Objetivo:

El objetivo de este trabajo es describir y comparar la cultura existente en los Centros de Investigación bajo análisis.

III. Marco Teórico:

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 distinguen 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.

Otro aspecto relevante a analizar en un estudio de cultura organizacional, es la visión específica, presente y deseada, de los integrantes de la organización sobre los siguientes puntos:

1. Estilo del Jefe
2. Percepciones del cambio.
3. Remuneraciones
4. Planificación.
5. Disponibilidad de la información.
6. Tratamiento del error.
7. Percepción de los plazos de actuación.
8. Tipos de tareas que se realizan.
9. Posibilidad de cambio.
10. Criterios de éxito.
11. Tensión en el trabajo.
12. Deseo de permanencia en la organización.
13. Respeto a las reglas.
14. Preferencia por el tamaño de la organización.
15. Preferencias por los premios organizacionales.
16. Temor existente.
17. Confianza y otros aspectos organizacionales

Retomando las ideas de Hofstede (1999), este autor, agrupa a los símbolos, héroes y rituales bajo el nombre de prácticas. Luego, considera que el núcleo de la cultura está compuesto por los valores, los cuales muestran una contraposición entre un aspecto positivo y uno negativo. A su vez, también marca cuatro dimensiones que hacen diferencias en las culturas organizacionales que se presentarán a continuación con su correspondiente relación con los puntos a estudiar de la cultura:

- **Distancia jerárquica o desigualdad social:** la desigualdad es el grado en que algunos miembros tienen más poder que otros, y mayor capacidad para influir en el comportamiento de los otros. La distancia jerárquica se concibe como el grado en que los miembros de las organizaciones esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual.

Desde otra óptica la distancia jerárquica es la que percibe el subordinado respecto de la persona que se ubica jerárquicamente por encima. Partiendo del supuesto de que en toda organización existe al menos un mínimo de desigualdad en la distribución del poder, lo cual es esencial para evitar situaciones anómicas, la dimensión "Power Distance" nos permite medir y diagnosticar las relaciones de poder intraorganizacional. En términos generales podemos decir que en las organizaciones que presentan bajos niveles de Power Distance la relación subordinado – jefe tiene una característica de mayor equilibrio en la distribución de poder. Cuando ello sucede, comienzan a desarrollarse expectativas por parte del subordinado de ser consultado por parte de su jefe en diversos aspectos vinculados a la toma de decisiones y, paralelamente, en la baja existencia de privilegios discriminatorios. El ideal de superior que se desprende de esta relación es el jefe democrático o integrativo.

En contraposición a esto último, en aquellas organizaciones donde existen altos índices de Power Distance hay una gran dependencia de los niveles jerárquicos más bajos respecto de los más altos. En estos casos, los subordinados esperan que las decisiones se tomen discrecionalmente por parte de sus superiores. Asimismo, existen privilegios y símbolos de status conforme el grado de jerarquía. El ideal de superior corresponde al tipo autocrático benevolente o paternalista.

Para su determinación se tiene en cuenta:

1. *Temor:* se refiere a cuán temerosos se sienten los colaboradores de la organización en expresar desacuerdo con sus superiores,
2. *Estilo actual de los jefes:* se diferencia si los jefes tienen preponderantemente tendencias autoritarias o participativas.
3. *Estilo deseado de los jefes:* refleja las preferencias de los respondientes referidas al estilo deseado de la jefatura en las organizaciones.

La distancia jerárquica total es la expresión numérica del índice planteado por Hofstede y es el resultado aritmético de las dimensiones enunciados.

En este trabajo se entenderá que la distancia jerárquica así definida se refiere a la *distancia jerárquica ascendente*.

- **Relación entre lo individual y lo colectivo:** las sociedades pueden ser individuales, cuando en los lazos entre las personas cada una de ellas se ocupa de sí misma. También pueden valorar el colectivismo, donde los individuos se integran a grupos altamente cohesionados que los protegen durante toda la vida a cambio de una inquebrantable lealtad.

En este caso no se ha podido reproducir con exactitud el indicador de individualismo de Hofstede pero se ha remplazado por otros que tienen alguna aproximación.

En este punto se agrega la "Relación entre individualismo-organización" que es el cociente entre la Orientación a lo individual y la Orientación a la Organización. En este aspecto la obtención de más de uno indica que lo individual prima sobre lo organizacional, o sea que en los valores de las personas que integran la organización privilegian más los aspectos vinculados a la organización a las relaciones con los aspectos individuales.

Cada "Orientación" se obtiene adicionando en cada caso los siguientes valores¹:

¹ Está temática en particular será tratada en otro documento en elaboración que estudia los valores de los miembros de los Institutos de Investigación.

A. Orientación a lo individual	B. Orientación a lo organizacional
<p>A.1. Orientación a la subsistencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener estabilidad en el trabajo. - Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos. - Sentir que lo que hace y aprende en el trabajo le va permitir conseguir otro trabajo en otro lugar. 	<p>B.1. Orientación a las tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que sea un trabajo poco rutinario, creativo. - Que lo que se espera de ud. esté bien definido, que sea claro. - Que el ambiente físico del trabajo sea agradable
<p>A.2. Orientación a la proyección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener oportunidad de crecimiento en su carrera. - Sentir que lo que Ud. hace en la organización va a dejar una huella que los demás habrán de seguir en el futuro. - Poder aprender continuamente nuevas tareas y habilidades. 	<p>B.2. Orientación a las relaciones sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener una buena relación de trabajo con su jefe directo. - Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí.
<p>A.3. Orientación a lo egocéntrico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar tareas que impliquen un desafío y a través de las cuales puede obtener un logro personal. - Tener poco estrés en el trabajo. - Ser consultado por el superior directo en las decisiones que afectan la tarea que Ud. realiza. - Tener suficiente libertad para decidir sobre cómo organizar su trabajo. - Que se valore lo que usted hace en la organización y la forma de hacerlo. 	<p>B.3. Orientación a lo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que su trabajo sea importante para la organización donde trabaja. - Que su trabajo sea importante para la comunidad. - Trabajar en una organización importante, de prestigio.
<p>A.4. Orientación a lo extrínseco</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener suficiente tiempo libre para su vida personal. - Que su trabajo le permita vivir en un barrio agradable para usted y su familia. 	

- **Orientación al emprendimiento u orientación a la conservación o preservación:** existen diferencias sociales en cuanto a comportamientos que corresponden a cada sexo. En algunas sociedades, los papeles sociales de ambos sexos están altamente diferenciados, a eso se lo conoce como masculinidad. Hay otras sociedades donde no se realiza esta diferenciación de valores y papeles masculinos y femeninos, sino que estos están solapados, a eso se lo conoce como femineidad.

Teniendo en cuenta que hay que adecuar los términos a la realidad cultural de cada país se ha denominado este indicador como orientación al emprendimiento (relacionado con la masculinidad) y orientación a la preservación (relacionado con la femineidad).

Dentro de los valores *vinculados al emprendimiento* están:

1. **Remuneración:** Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos. (Posibilidad de obtener ingresos elevados).

2. **Reconocimiento:** Que se valore lo que Ud. hace en la organización y la forma de hacerlo. (Obtener el reconocimiento que uno merece cuando hace un buen trabajo).
3. **Promoción:** Tener oportunidad de crecimiento en su carrera. (Tener la oportunidad de ascender a puestos más altos).
4. **Reto:** Realizar tareas que impliquen un desafío y a través de las cuales puede obtener un logro personal. (Tener un trabajo estimulante que permita lograr una sensación de realización personal).

Dentro de los valores *vinculados a la preservación* están:

1. **Jefe:** Tener una buena relación de trabajo con su jefe directo.
 2. **Cooperación:** Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí. (Trabajar en un clima de cooperación).
 3. **Zona de residencia:** Que su trabajo le permita vivir en un barrio agradable para Ud. y su familia.
 4. **Seguridad laboral:** Tener estabilidad en el trabajo.
- **Tolerancia a la incertidumbre:** En este sentido se ha obtenido el índice similar al que plantea Hofstede pero como no ha habido otras elaboraciones se plantean tres posibilidades de utilización. Hofstede plantea que el "Control de la incertidumbre" se refiere a las diferencias en cuanto al nivel de tolerancia frente a situaciones de incertidumbre que poseen las personas de una sociedad. Existen diferencias en cuanto a la medida en que los individuos se sienten amenazados y esto genera angustia y estrés frente a situaciones desconocidas o inciertas, por lo que el autor plantea la combinación de tres elementos: el *Estrés*, *Orientación a la norma*, y *Preferencia de permanencia en la organización*. Isidoro Felcman, por su parte, ha agregado a este indicador otros tres elementos, pero excluye el Estrés. Ante la existencia de los dos indicadores que difieren en algunos aspectos hemos elaborado un tercero donde se combinan los dos anteriores. Lo integran entonces:

- **Estrés:** Se toma el criterio utilizado por Hofstede referido a sentirse nervioso en su trabajo.
- **Orientación a la norma:** Se orienta a la percepción que tienen las personas de la necesidad de cumplir con las normas de la organización independientemente de cualquier situación.
- **Preferencia de permanencia en la organización:** Se refiere al tiempo que desearía seguir trabajando en la organización.
- **Mejor trabajo preferido:** Se refiere al tipo de relaciones laborales preferidas por los respondientes específicamente "todos trabajan juntos y no se diferencia ni se premia a personas en forma individual o si se alienta las iniciativas personales y se premia a quienes se destacan
- **Sistema de remuneración preferido:** Se refiere a la forma de remuneración preferida por los respondientes: escalafón, premios individuales, premios grupales, etc.

Posteriormente Hofstede (1999) agregó:

- **Orientación hacia el corto plazo:** se caracteriza por elementos como el respeto a la tradición, el respeto a las obligaciones sociales y de posición, la presión social por no ser menos que el vecino, etc.

- **Orientación hacia el largo plazo:** se caracteriza por la adaptación de las tradiciones a un contexto moderno, el respeto por las obligaciones sociales y de posición dentro de ciertos límites, la austeridad y la economía de recursos, etc.

Todo lo dicho hace que se sostenga que las influencias externas tienen que ver con la cultura de la organización. Por eso se planteó la interdependencia o interpretación. Las organizaciones no son islas ni sistemas cerrados. La cultura de una organización está muy influida por el medio en que funciona.

En otro de sus estudios, Hofstede determinó seis dimensiones que reflejaban diferencias prácticas²:

- **Orientación al proceso frente a la orientación a los resultados:** contraponen la preocupación por los medios a la preocupación por los objetivos. Mientras que, en las culturas orientadas al proceso, las personas se perciben como individuos que evitan riesgos, que dedican al trabajo un esfuerzo limitado, en las culturas orientadas a los resultados, se perciben como individuos cómodos que ven en cada día nuevos retos y que hacen el máximo esfuerzo. Las culturas fuertes se asocian con una cultura que se orienta a los resultados.
- **Orientación al empleado frente a orientación al trabajo:** contraponen la preocupación por las personas a la preocupación por el trabajo. En las culturas orientadas al empleado, estos sienten que sus problemas son tenidos en cuenta, que la organización se hace responsable por su bienestar y que las decisiones importantes se toman en grupo. En una cultura orientada al trabajo los empleados sienten gran presión para realizar su tarea.
- **Corporativismo frente a profesionalidad:** en las culturas corporativistas las personas creen normal que se considere su entorno social y familiar, en cambio, en las culturas profesionales los individuos creen que su vida personal solo les concierne a ellos.
- **Sistema abierto frente a sistema cerrado:** en las culturas abiertas, los empleados consideran que la organización está abierta a nuevos empleados. En las culturas cerradas, se considera que la gente y la organización son cerradas y secretistas, tanto para los de afuera como para sus miembros.
- **Control laxo frente a control estricto:** en las unidades con control laxo, los individuos sienten que nadie piensa en los costos, que los horarios son aproximados y que hay bromas frecuentes. En las unidades con control estricto, sienten preocupación por los costos, que hay gran puntualidad y que son raras las bromas.
- **Normativismo frente a pragmatismo:** las unidades normativas perciben su tarea como la ejecución de normas inviolables, mientras que las unidades pragmáticas se guían por el mercado.

Las dimensiones descriptas no tienen carácter prescriptivo. Que algo sea bueno o malo depende de hacia dónde se desea ir, según cuál sea la opción estratégica.

IV. 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 utilizó una **encuesta**. 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 numerosos contingentes de 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

² Este punto tendrá un mayor desarrollo en otro trabajo en elaboración donde se tratan estas variables y otras referidas a la Confianza y otras dimensiones internas de cada categoría cultural.

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 adjunto.



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 variables:

- I. Características del jefe inmediato
- II. Percepción del cambio
- III. Sistema de remuneración
- IV. Planificación
- V. Disponibilidad de la información
- VI. Tratamiento del error
- VII. Percepción de los plazos de actuación
- VIII. Tipos de tareas que se realizan
- IX. Posibilidades de cambio
- X. Criterios de éxito

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.

Asimismo se analizan las variables consideradas por Hofstede, que contribuyen a comprender la cultura de una organización:

- Tensión en el trabajo
- Deseo de permanencia en la organización
- Respeto a las reglas
- Preferencia por el tamaño de la organización
- Temor existente
- Estilo actual del jefe
- Distancia jerárquica
- Tolerancia a la incertidumbre

Adicionalmente y también como primera aproximación se realizó una comparación de la cultura de los Institutos de Investigación analizados con los resultados de 120 organizaciones de los más variados tipos, cuya base de datos es objeto de estudio de otro proyecto de investigación. Para ello se promediaron las variables referidas a cultura de los dos Institutos de Investigación y se realizó una comparación con los resultados de este promedio general.

V – 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.1 – 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.

V.2 - 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 (76.92%) pertenecen al sexo masculino y 9 al femenino.
- Edad: 13 (33.33%) tienen 30 años o menos; 12 (30.77%) tienen entre 31 y 40 años; 9 (23.08%) 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 (15.38%) aun no terminaron sus estudios universitarios; 15 (38.46%) tienen un nivel universitario completo; 4 (10.26%) 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 (20.51%) no tienen personal a cargo; 10 (25.64%) son jefes intermedios; 4 (10.26%) pertenecen a la gerencia; 2 (5.13%) forman parte de la alta dirección; 10 (25.64%) contestan otros; y 5 no contestaron.

VI. Algunos datos de los Centros estudiados

Se expondrá a continuación el análisis de las características de la cultura organizacional de los Centros relevados en la presente investigación y una breve explicación de algunas variables adicionales.

VI.1 – Análisis comparativo entre Centro A y B

▪ Tipos culturales

A continuación se expone, de manera comparativa, los resultados obtenidos respecto a los tipos culturales de ambos Centros de Investigación. Como se destacaba en el marco teórico, se utilizó la tipología elaborada por Felcman y Góngora para caracterizar los rasgos culturales de las organizaciones.

**Cuadro N° 1: Tipos culturales – Actual y deseable
(Valores expresados en porcentaje)**

Tipos culturales	Actual		Deseable		Promedio 120 org (actual)
	Centro A	Centro B	Centro A	Centro B	
Paternalista	17,50	24,73	7,23	9,01	21,86
Apática	19,07	17,75	8,11	8,83	25,94
Anómica	19,85	7,43	3,73	2,73	18,32
Exigente	21,37	25,00	21,21	24,72	18,83
Integrativa	22,21	25,09	59,73	54,71	15,02
Total respuestas	100	100	100	100	100

Según esta tipología, ambas instituciones poseerían una cultura Integrativa. Esta cultura se caracteriza por una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión,

compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. En este tipo de culturas, se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos.

Este dato es de suma importancia ya que de acuerdo a datos de casi 120 organizaciones que tenemos analizadas las que tienen una Cultura Integrativa dominante sólo son el 9.5% del total. En el Centro B se observa mayor grado de acuerdo en las respuestas que en el A, pero en ambos surgen también características de otros tipos culturales: en el Centro A de la cultura Exigente y hasta Anómica, mientras que en el B de la Exigente y la Paternalista.

En cuanto a la cultura deseable, se observa mayor grado de acuerdo en ambos Centros, ya que en ambos, la mayoría de sus integrantes quieren continuar como hasta el momento (cultura Integrativa) y algunos preferirían acercarse más a una cultura Exigente.

Con respecto al promedio de 120 organizaciones o promedio general, es evidente la particularidad de este tipo de institución, un Centro de Investigación de carácter público, ya que la mayoría de las organizaciones responden a una cultura de tipo Apática, con rasgos Parernalistas, es decir, que se caracterizan por una media orientación tanto a la gente como a los resultados, tendiendo a caracterizarse como “burocráticas”, en el modo weberiano; los rasgos del segundo tipo cultural se orientan más a la gente que a los resultados, priorizando el bienestar de sus miembros.

En general cuando se interroga a los miembros de las organizaciones de cualquier tipo cultural sobre sus predilecciones, hay una coincidencia significativa sobre la cultura deseable. Sobre 120 organizaciones en el 95% de los casos, sus integrantes prefieren o desearían trabajar en entidades con culturas organizativas Integrativas.

▪ Variables Adicionales

Las variables seleccionadas para complementar el análisis de la cultura organizacional, en esta oportunidad se exponen en un cuadro donde se observa el valor que asumen en cada Centro y el promedio general ya mencionado³. Luego, se desarrolla un breve análisis comparativo de cada una.

Las variables Tensión, Respeto por las reglas, y Temor se miden a través de índices obtenidos a partir de la escala de Likert utilizada en la encuesta, la cual 1 representa la opción “Muy de acuerdo” y la 5 “Muy en desacuerdo”. La excepción es “Preferencia por el tamaño” cuya valor máximo es 4 para la opción “Muy en desacuerdo”. Con respecto al “Deseo de Permanencia”, también contenía 4 opciones, las cuales daban a elegir entre determinada cantidad de años o “Hasta que me jubile”, siendo este el valor máximo.

En cuanto al estilo actual del jefe, se expone como porcentaje de respuestas obtenidas, siendo la sumatoria de ambos estilos el 100%. Los otros dos índices, “Distancia jerárquica” y “Tolerancia a la incertidumbre”, se calculan de manera particular, cuya explicación se encuentra en el apartado “Marco Teórico” y su medición es en porcentaje de 0% a 100%.

Cuadro Nº 2: Variables adicionales - Comparativo

Variables adicionales	Centro A	Centro B	Promedio general
Tensión en el trabajo	2,35	2,23	2,63
Deseo de Permanencia	3,42	3,58	3,08
Respeto a las reglas	2,65	3,08	3,034
Preferencia por el tamaño	2,36	2,14	2,76
Temor existente	2,23	2,36	2,77
Estilo actual del Jefe	27,59	26,32	56,44
<i>Autocrático</i>			
Estilo actual del jefe	72,41	73,68	43,56
<i>Participativo</i>			
Distancia jerárquica	21,56	22,75	41,77

³ Para este trabajo se seleccionaron estas variables pero en los otros documentos se desarrollan los resultados de otras variables y dimensiones.

Tolerancia a la incertidumbre	41,12	42,83	46,07
-------------------------------	-------	-------	-------

- **Tensión en el trabajo:** Al indagar sobre la frecuencia con que se sienten nerviosos o tensos en su trabajo los miembros de los respectivos Centros de Investigación, los resultados arrojados por las encuestas no son muy dispares. Mientras que en el “Centro A” se obtuvo un índice de “Tensión en el trabajo” de 2,35 en el Centro B el índice obtenido fue de 2,23.

Si se tiene en cuenta que la media teórica es de 3 y que a mayor valor más nerviosos y tensos se encuentra el profesional en el trabajo, ambos centros tienen un nivel de tensión por debajo de la media. En este caso, el Centro B estaría más por debajo de la media que el Centro A.

Si comparamos estos resultados con el promedio general de las organizaciones relevadas, el cual arroja un índice de tensión de 2,63, vemos que los mismos se sitúan incluso por debajo de este promedio con una diferencia de 0,28 para el Centro A y una diferencia de 0,4 para el Centro B.

Esto significa que en ambos Centros se trabaja con un bajo grado de Tensión o de Estrés.

Por trabajos que estamos realizando en este momento y que aún no están publicados este aspecto, la Tensión o el Estrés está correlacionado positivamente, por ejemplo: con el temor, con trabajar bajo presión, con los deseos de abandonar la organización, etc.

- **Deseo de permanencia:** al interrogar a los miembros de los Centros de Investigación sobre el tiempo que desearían permanecer en la institución, ambos centros presentan resultados similares, siendo de 3,42 para el Centro A y de 3,58 para el Centro B.

Considerando que la media teórica para esta respuesta es de 2, en ambos centros de investigación, las respuestas fueron por encima de la misma. Por otro lado, si tenemos en cuenta el promedio general de las organizaciones, el cual arrojó un índice de 3,08, éste también presenta resultados por encima de la media, pero es un índice menor al presente en los centros, por lo que podríamos decir que el deseo de permanencia es muy fuerte en las organizaciones bajo estudio.

El deseo de permanencia en la organización⁴ puede estar vinculado al compromiso con la organización o a la preocupación de tener dificultad de reinserción laboral si alguien sale de la ocupación actual.

Nos permitiremos plantear la hipótesis que en estos casos se debe a la primera opción planteada.

Sin embargo por las especialidades de cada Centro de Investigaciones es posible que la segunda opción también incida especialmente en el Centro A donde sus integrantes son difíciles de ser absorbidos por el área manufacturera.

También se debe tener en cuenta que ambos Centros están imbricados dentro del sistema de Universidades Nacionales – y el Centro A también está dentro del conjunto de centros dependientes del CONICET- y que en estos casos se valora que “su trabajo sea importante para la comunidad” y en estas situaciones se puede afirmar que hay un deseo de permanencia en la organización.

El mismo fenómeno ya se ha planteado para el caso de los Hospitales Públicos (Góngora N. y Nóbile C, 2009).

- **Respeto a las reglas:** los índices obtenidos para esta pregunta fueron disímiles, el Centro A presentó un índice de 2,65, mientras que el Centro B de 3,08. La media teórica de esta pregunta era de 3, por lo que observamos que el Centro B se encuentra por encima, mientras que el Centro A se encuentra por debajo.

Los resultados nos estarían indicando que, por un lado, en el Centro A privaría una mentalidad burocrática y ritualista, y por otro lado, en el Centro B habría una mirada

⁴ Puede adelantarse que en 120 organizaciones analizadas “el tener estabilidad en el trabajo” es el principal valor para las personas que trabajan según la clasificación de Hofstede .

pragmática.

El promedio general de las organizaciones es de 3,034, por lo que se encuentra por encima de la media y verificamos que el Centro B incluso tiene un índice mayor al promedio general.

- **Preferencia por el tamaño de la organización:** a los miembros de los Centros de Investigación se los interrogó acerca de su preferencia por trabajar en una organización grande y exitosa en lugar de una pequeña pero exitosa. Debemos recordar que el máximo para esta pregunta es de 4 siendo el significado de este número un total desacuerdo con la afirmación, y el mínimo de 1 cuyo significado es de total acuerdo con la afirmación.

Los resultados que arrojaron las encuestas para los Centros de Investigación son de 2,36 puntos para el Centro A y de 2,14 para el Centro B. Ambos índices estarían por encima de la media teórica de 2 puntos, por lo que evidencian una tendencia en ambos centros de preferir el trabajo en organizaciones pequeñas pero exitosas pero el promedio general de las organizaciones relevadas es de 2,76, un índice mayor al de los centros.

Es notable el cambio producido en el país en las preferencias del tamaño de las organizaciones donde es deseable trabajar.

Hace 40 años había un deseo de ingresar a trabajar en organizaciones grandes y exitosas pero ahora hay un gusto por trabajar en entidades pequeñas y exitosas. Evidentemente esta tendencia no excluye a los institutos de investigación.

Sin embargo, estudios realizados determinan que hay una correlación positiva entre el tamaño de la organización de Investigación y Desarrollo y la producción científica individual. Esto ha llevado al CONICET y a algunas Universidades Nacionales a implementar políticas tendientes a la concentración institucional incentivando el aumento de tamaño. Debe suponerse que además de las resistencias inerciales a los cambios, es posible que se presenten clivajes por el tamaño de las instituciones donde trabajan los científicos.

Asimismo puede señalarse que en Ciencia y Técnica el tamaño de preferencia debería asociarse al tipo de investigación que se desarrolla.

En nuestro caso, el Centro A se orienta a la investigación básica y de allí también la preferencia por organizaciones de menos tamaño, mientras que el Centro B está más cercano al desarrollo tecnológico.

- **Temor existente:** se indagó en este caso, con cuánta frecuencia los miembros de los centros se sienten temerosos de expresar desacuerdo con sus superiores. En el caso del Centro A, el índice fue de 2,23, y en el caso del Centro B de 2,36.

Teniendo en cuenta que la media teórica para este punto es de 3, y considerando que cuanto mayor es el índice mayor es el temor existente, podemos observar que el temor no es significativo en los centros, pero en el Centro B se evidencia un temor algo mayor.

El promedio general de las organizaciones es de 2,77, y si bien se encuentra por debajo de la media teórica, es mayor a los índices obtenidos para los centros de investigación.

Los resultados son los esperados ya que con temor es muy difícil desarrollar tareas de investigación al menos en el mundo occidental.

- **Estilo actual del jefe:** en este caso se indagó sobre el estilo actual del jefe, siendo las opciones de respuesta autocrático o participativo. Tal como muestra el cuadro presentado, en ambos centros predomina un estilo de jefe participativo (72,41% en el Centro A y 73,68% en el Centro B). En este caso encontramos una diferencia significativa respecto de las respuestas del promedio general de las organizaciones, que dijeron presentar en un 56,44% un jefe autocrático y en un 43,56% un jefe participativo.

En el mismo sentido que en el punto anterior, es muy difícil realizar trabajos de investigación con un jefe autoritario. Tal vez en este caso haya que revalorizar las teorías del liderazgo situacional o contingencial, ya que si se tiene que dirigir un grupo integrado por personas que tienen una alta motivación y una calificación técnica y profesional elevada, un jefe que deja actuar con cierta libertad y trata de ser un

facilitador de las condiciones de trabajo, posiblemente sea el más adecuado.

- **Distancia jerárquica:** en este caso observamos que el índice del Centro A es de 21,56% y el índice del Centro B es de 22,75%. Este índice debe analizarse a la luz de los índices presentados anteriormente de Temor y Estilo actual de los jefes y de un índice especial de Estilo deseado de los jefes.

Considerando que el promedio general es de 41,77%, se verifica una diferencia importante entre esta cifra y la presentada en los centros de investigación.

La Distancia Jerárquica por ser una variable compuesta por varias dimensiones es bastante desconocida, incluso para los profesionales de la administración (Góngora N., 2012).

Ya se expresó que la Distancia Jerárquica es la percepción que tiene el subordinado respecto de la persona que se ubica jerárquicamente por encima, tal vez haya que distinguir entre *Distancia Jerárquica Ascendente* y *Distancia Jerárquica Descendente*. El fenómeno que plantea Hofstede, como ya se dijo, remite a la Distancia Jerárquica Ascendente, pero nos parece que se debe contemplar en el futuro, la Distancia Jerárquica Descendente que está referida a los perfiles actitudinales que tienen algunas personas por su posición socioeconómica, intelectual, cultural, tradición, familiar, jerárquica o por su exposición mediática, u otros criterios a los que la persona en cuestión y parte de la sociedad le da importancia y que los lleva a suponer que están por encima de los demás miembros de una organización o de un sector social.

En el caso de la investigación, donde puede haber "Jefes" con un gran prestigio académico y en algunos casos social, difícilmente se pueda plantear como positiva tanto la Distancia Jerárquica Ascendente como la Descendente.

- **Tolerancia a la incertidumbre:** esta evaluación también está compuesta por otros índices, tal como se presentó en el marco teórico. A diferencia del punto anterior, los resultados son similares entre los centros, siendo el del Centro A de 42,12% y el del Centro B de 42,83%, y éstos, a su vez, no difieren significativamente del promedio general de 46,07%.

VII - Conclusiones

Un primer aspecto relevante que ha surgido en nuestro trabajo está relacionado con la cultura actual presentada por los centros de investigación relevados. En ambos centros, la cultura que observamos como predominante fue la Integrativa, la cual nos demostraba la existencia de una orientación hacia la gente y hacia los resultados al mismo tiempo. Esta característica de los centros difería notablemente con el promedio general de las 120 organizaciones bajo estudio, lo cual nos estaría indicando que la forma de trabajo y las relaciones laborales en los centros de investigación se alejan bastante de las formas más "comunes o regulares" presentadas por el resto de las organizaciones.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, podemos observar que en el caso del Centro B, la cultura Exigente posee casi la misma importancia que la cultura Integrativa (cultura Integrativa 25,09% y cultura Exigente 25%). De aquí podemos desprender que si bien hay una orientación a la gente en el Centro B, la orientación a los resultados tendería a ser más fuerte, ya que se observa una gran importancia de los objetivos fijados y la exigencia por su cumplimiento.

Por otro parte, en el Centro A, también cobran importancia las culturas Exigente (con un 21,37%) y Anómica (con un 19,85%). Estos datos nos permiten observar que en el Centro A, los objetivos también son importantes, pero, por otro lado, la alta presencia de la cultura Anómica estaría indicando que parte del personal se encuentra en una situación de indiferencia o desinterés.

Considerando la cultura deseada en ambas organizaciones las tendencias son más homogéneas, presentando, en primer lugar, una preferencia por la cultura Integrativa (del 59,73% para el Centro A y 54,71% para el Centro B) y, en segundo lugar, por la cultura Exigente (del 21,21% para el Centro A y 24,72% para el Centro B). Observamos que el Centro A posee una preferencia más fuerte por la Cultura Integrativa que el B, cuestión que podría

estar relacionada con la existencia de una mayor cultura actual Anómica que indicaría una inclinación mayor por el cambio de cultura desde ciertos individuos dentro de la organización. Respecto del análisis de las variables adicionales, las conclusiones a las que arribamos se relacionan con:

- En ambos centros el índice de “Tensión en el Trabajo” se sitúa por debajo de la media teórica y son menores incluso que el promedio general de las organizaciones.
- El índice relacionado al deseo de permanencia en la organización, reveló que los miembros de los centros de investigación tienen una gran preferencia por permanecer en sus respectivas organizaciones, que supera en buena medida a la media teórica y al promedio de las organizaciones. Esto podemos relacionarlo a su vez con los tipos culturales predominantes que presentan – cultura Integrativa- que hace que los miembros de los centros se sientan motivados a permanecer en ellas.
- En cuanto al respeto por las reglas, los resultados, tal como lo mencionamos anteriormente, fueron dispares. Mientras que en el Centro A prevalece una mentalidad burocrática y ritualista, en el Centro B habría una mirada pragmática. Podríamos también establecer una relación con el índice del Centro A y la cultura que presenta.
- Ambos centros de investigación evidenciaron una preferencia por el trabajo en organizaciones pequeñas pero exitosas, aunque los índices observados fueron menores al promedio general de las organizaciones.
- En general, los miembros de los centros de investigación no se sienten temerosos de expresar desacuerdos con sus superiores, lo cual nos estaría indicando un trabajo organizado en equipos o grupos de personas, las cuales, en mayor medida pueden expresar sus opiniones. Esto podríamos también vincularlo con la cultura Integrativa predominante en ambos casos.
- En relación con el índice anterior, podemos visualizar que en ambas organizaciones bajo estudio predominan estilos de jefes participativos, lo cual también permitiría que las personas puedan expresar sus opiniones sin temor.
- A su vez, tomando los índices de Temor y Estilo Actual del Jefe, podemos analizar el índice de Distancia Jerárquica. Este índice presentó números relativamente bajos en ambos Centros, siendo más bajo en el Centro B que en el Centro A. Esto estaría indicando que una menor Distancia Jerárquica estaría relacionada con un menor Temor y Jefes Participativos.
- Finalmente, el índice de Tolerancia a la incertidumbre, tuvo resultados similares en los dos Centros de investigación.

A diferencia de la investigación de la Cultura en Servicios Hospitalarios donde cada Servicio tenía una Cultura Diferente e incluso Servicios de la misma especialidad en Hospitales Públicos distintos, también tenían Culturas disímiles (GONGORA N. NOBILE C., CICATELLI F. Y MAROSCIA C, 2011) .En este caso hay más semejanzas culturales entre los dos casos estudiados, aún cuando se observan dimensiones culturales internas diferenciadas.

VII. Bibliografía

- BLAKE Robert y MOUTON Jane: “O novo grid gerencial”, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. Sao Paulo, 1984.
- DAFT, R., “Teoría y diseño organizacional”, Thomson, México, 2000.
- DE VAL PARDO, I., “Organizar. Acción y efecto”, ESIC, Madrid, 1997.
- GONGORA N. NOBILE C., CICATELLI F. Y MAROSCIA C. “Estudio de la cultura organizacional en servicios hospitalarios”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Trabajo aceptado y presentado en el XXVII Congreso Nacional de ADENAG. ISSN 1853-0796. Santa Rosa. Provincia de La Pampa. 2011.
- GÓNGORA Norberto y NÓBILE Cecilia, “Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un hospital público de la Provincia de Buenos

Aires” en Blutman Gustavo y otros “Estado y Políticas Públicas en la Argentina de los 90”, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2009.

- GÓNGORA Norberto y NÓBILE Cecilia, “Qué se investiga en Administración. El caso argentino”, publicado en ECOS de Grado y Posgrado, 2do ciclo, año 4, Vol 2 N° 7, agosto 2008, págs. 9 a 17.
- GÓNGORA Norberto, “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional” en “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones” Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), Editorial Pearson, Buenos Aires, 2008.
- GÓNGORA Norberto, “Liderazgo y Cultura. Creencias y valores” Mimeo. Instituto de Investigaciones Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. 2012.
- GÓNGORA, Norberto, “Operacionalización y adaptación de los índices de Hofstede”, Buenos Aires, 2003.
- HOFSTEDDE, Geert, “Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia”, Alianza Editorial, Madrid, 1999.
- MARTIN, J., M. FROST y O. O’Neill, “Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance”, Graduate School of Business, Stanford, 2004.
- MATSUMOTO, D., “Culture and Psychology”, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1996.
- PFEFFER, J., “Nuevos rumbos en la teoría de la organización”, Oxford University Press, México, 2000.
- REDDIN, H., “La organización orientada al resultado”, Paidós, Buenos Aires, 1994.
- SCHEIN, Edgard, “La cultura empresarial y el liderazgo”, Editorial Plaza Janes, Buenos Aires, 1988.
- SETHIA, N. y M. A. VON GLINOW, “Arriving at four cultures by managing the reward system”, en R. Kilmann y otros, “Gaining Control of the Corporate Culture”, Jossey Bass, San Francisco, 1985.