

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN
COMPARATIVE ANALYSIS OF MANAGEMENT MODELS IN RESEARCH CENTERS

Norberto Góngora gongora1@infovia.com.ar

Manuela Alconada manuela.alconada@econo.unlp.edu.ar

Universidad Nacional de La Plata

Artículo científico

Resumen

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 objetivo de este trabajo es tomar como base el estudio titulado “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP” y describir y comparar con mayor profundidad la cultura existente y la cultura ideal en los Centros de Investigación bajo análisis.

Entre las conclusiones más importantes se demuestra que los dos Centros de Investigación tienen una gran hibridez cultural. Donde predominan los rasgos Integrativos, pero donde en algunos aspectos de su gestión los otros tipos culturales de organización se hacen presentes en varias de las dimensiones. Incluso puede señalarse que los integrantes de ambos centros de investigación desearían que en el futuro sus instituciones tuvieran una mayor cantidad de rasgos Integrativos.

Abstract

The present work intends to present partial results of the research carried out in two Research Units of the National University of La Plata within the framework of the accredited project in the Incentive Program for Teacher Researchers "Approach to the culture and organizational climate in Centers of Research of the UNLP", developed at the Administrative Research Institute of the Faculty of Economic Sciences of the National University of La Plata.

The objective of this work is to take as a basis the study entitled "Comparative study of the organizational culture in Research Units of the UNLP" and describe and compare in greater depth the existing culture and the ideal culture in the Research Centers under analysis.

Among the most important conclusions, it is shown that the two Research Centers have a great cultural hybridity. Where the Integrative traits predominate, but where in some aspects of its management the other cultural types of organization are present in several of the dimensions. It can even be pointed out that the members of both research centers would like their institutions to have a greater number of Integrative features in the future.

Palabras clave: Cultura organizacional existente. Cultura organizacional ideal. Modelos de gestión. Estudio comparativo. Institutos de investigación.

Keywords: Existing organizational culture. Ideal organizational culture. Management models. Comparative study. Research institutes.

1-Propósito del Estudio

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.

El objetivo de este trabajo es tomar como base el estudio titulado “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP” y describir y comparar con mayor profundidad la cultura existente y la cultura ideal en los Centros de Investigación bajo análisis.

2- 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 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 con 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.



Cuadro 1: Tipos culturales

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

I. **Planeamiento:** se analiza la forma en que se planifica las tareas dentro de una organización, pudiendo no planificar, planificar según normas y procedimientos, existir grupos de trabajo, fijarse objetivos, o seguirse lo que establecen las autoridades.

II. **Dirección:** busca analizar la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una Organización, es decir si los jefes tienen preponderantemente tendencias autoritarias o participativas en la toma y comunicación de las decisiones.

III. **Control:** se analiza las acciones tomadas por la organización ante un error cometido. Pudiendo no sancionar, sacar provecho del error, castigar al culpable, establecer mayores controles.

IV. **Información:** se analiza la forma en la cual el empleado dispone de la información organizacional. Pudiendo ser información transparente y que circula libremente, información restringida a ciertas personas, información obtenida de manera casual, información disponible solamente relacionada a objetivos, información disponible que establecen normas y procedimientos.

V. Cambio: analiza la manera en la cual las organizaciones encaran los cambios producidos en el contexto organizacional. Si tienen características reactivas, adaptándose a los cambios una vez producidos, o características proactivas o anticipatoria, proyectando cambios posibles y cursos de acción a seguir, etc. Es decir, vincula el éxito y el cambio organizacional.

VII. Contenido de las tareas: se analizan el tipo de tareas que desarrollan los empleados de la organización. Las mismas varían de acuerdo con circunstancias, varían según los criterios del jefe, son rutinarias, son desafiantes y competitivas para alcanzar objetivos establecidos o son creativas e innovadoras.

VII. Criterios para recompensar: se refiere a la forma de retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta en la organización: escalafón, premios individuales, premios grupales, remuneración en base a la situación organizacional.

VIII. Horizonte temporal: se analiza el horizonte temporal que utilizan las organizaciones para planificar su accionar.

Largo plazo (3 a 5 años), lo que se hizo en el pasado, lo inmediato, el futuro cercano (este año) o no se establecen plazos.

IX. Posibilidad de éxito: se listan 15 aspectos que definen posibilidades de éxito de una organización, siendo los más importantes, prudencia en las decisiones, el compromiso de la gente que trabaja en ella, obtener buenos resultados, tener buen capital humano y poseer una mentalidad abierta y aprendizaje permanente.

X. Criterios de éxito: la gente se siente una gran familia, las rutinas de trabajo están escritas con claridad y son respetadas. Los objetivos están claros. Hay innovación permanente trabajo en equipo y cooperación entre la gente.

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.

3-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.

3.1 – 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.

3.2 - 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.

4- Comparación de la gestión en los Centros de Investigación.

Se toma como base el trabajo titulado "Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP" (GÓNGORA N, NÓBILE C. Y REIJA L. 2013) realizado en el marco del proyecto acreditado en el Programa de Incentivos a docentes de la UNLP, "Aproximaciones a la cultura y clima organizacional en Centros de Investigación de la UNLP", en el cual se concluye al analizar ambos Institutos que se caracterizan por poseer los rasgos culturales Integrativos. Observándose en menor medida en el Centro A rasgos de cultura Exigente y Anómica mientras que el centro B se observan rasgos de una cultura exigente y paternalista.

En este documento se analizan las variables que configuran los modelos de gestión con mayor detalle y se identifican las diferencias culturales existentes entre los Centros:

-*Planeamiento*: Se observan diferencias entre los Institutos. Por un lado, el Centro A en un 41,94% dice que en general no se planifica, se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando (Cultura Anómica). Por el contrario el Centro B dice seguir las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización y participar en grupos de trabajo para planificar el futuro (Cultura Paternal e Integrativa con un 30,56%).

Al preguntar sobre los sistemas alternativos de planeamiento para que una organización tenga éxito, el Centro A cree que la cultura ideal en el planeamiento es en un 48,39% la Cultura en la que se fijan los objetivos y evalúan su cumplimiento a través de resultados (Cultura Exigente), seguido de una Cultura en la que se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro 45,16% (Cultura Integrativa). Mientras que el Centro B cree que un modelo exitoso con un 44,44% sería la que se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro (Cultura Integrativa), seguido de una Cultura en la que se fijan los objetivos y evalúan su cumplimiento a través de resultados 41,67% (Cultura Exigente).

Resumidamente hay diferencias en el Planeamiento que se realiza en los dos Centros, pero si bien se mantienen algunas diferencias habría más coincidencias en la elección ideal de Planeamiento.

-Dirección: Se observa en el Centro A al preguntar por el estilo de jefe que poseen en un 51,72% una Cultura con un jefe más participativo que cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido el mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada (Cultura Integrativa). Mientras que en el Centro B se observa con un 47,37%, un jefe que en general consulta con sus colaboradores antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los tiene en cuenta y luego anuncia su decisión. Espera que todos trabajen lealmente en su implementación, aunque esta decisión no se corresponda con el consejo que le dieron sus colaboradores (Cultura Paternalista).

Al analizar la visión deseada se observa que ambos Centros coinciden en que la Cultura ideal es la Cultura Integrativa, con un jefe más participativo que cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido el mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada, observándose que el Centro A mantiene su preferencia actual aumentando solamente el número de personas que quieren esta situación futura, siendo el 77,42 %. Mientras que el Centro B en su visión futura cambia de una Cultura Paternalista a una Integrativa con un 68,42%.

En este aspecto en la actualidad hay también diferencias entre los dos Centros, pero concordancia en cuanto al futuro deseado.

-Control: Al analizar esta variable se ve una congruencia entre los Institutos al optar tanto en la actualidad como en la situación de éxito por la misma modalidad de control, en la cual sacan experiencia del error para no volver a cometerlo (Cultura Integrativa).

El Instituto A con un 43,33% mientras el Instituto B con un 56,76%.

Al preguntar por las medidas de control a tomar para que la organización sea exitosa, se ve que los Institutos optan por la misma variables de control que vienen implementando, pero aumentando el

porcentaje de encuestados que creen que sacar experiencia del error para no volver a cometerlo es la medida de control adecuada. En el Centro A 83,33% y en el Centro B un 75,68%. Nuevamente hay coincidencia.

-Información: De los porcentajes obtenidos en la pregunta se observa que los miembros de los Institutos opinan de distintas maneras, siendo variada la forma en que creen disponer de la información.

En el Centro B la información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente 37,14% (Cultura Integrativa) mientras que el Centro A considera en proporciones iguales, con un 33,33% que por un lado la información está disponible, es de todo tipo y circula libremente y además que la información disponible es sólo la información relacionada estrictamente con objetivos y resultados (Cultura Integrativa y Cultura Exigente).

Pese a las diferencias señaladas habría más coincidencias que discrepancias en el manejo de la Información, aunque pareciera que el Centro B se trata la cuestión con algo más de transparencia.

Al plantear el ideal se ve que los miembros de ambos Institutos coinciden en porcentajes mayores en que la información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente, es decir una Cultura Integrativa. El Instituto A un 77,42% y el Instituto B un 61,76%. Hay coincidencia entre ambos Centros.

-Cambio: Ambos institutos perciben ver las cosas que cambian en la realidad y adaptarse a los cambios en forma gradual, es decir tener una Cultura Paternalista frente a los cambios. El Centro A con un 53,33%, el Centro B con un 43,24%.

Al seleccionar las alternativas acerca de cómo las organizaciones pueden encarar los cambios para ser exitosas. En el centro B el 50% dijo optar por una Cultura en la que se imaginen permanentemente cuales cambios van a ocurrir y aprender de qué forma enfrentarlos (Cultura Integrativa). Mientras que el centro A percibe con 30% que es necesario estudiar cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro y por el otro lado ver las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual (Cultura Exigente y Cultura Paternalista).

-Contenido de las tareas: Al analizar la situación actual se observa una congruencia entre los Centros, se observa en un 50% que las tareas varían de acuerdo con las circunstancias (Cultura Anómica).

Al plantear la situación de éxito, se observa que ambos institutos cambian su orden de preferencias, siendo la Cultura ideal una Cultura donde las tareas deberían ser creativas e innovadoras (Cultura Integrativa). En el Centro A se obtuvo un valor de 58,06% y el Instituto B un 51,35. También hay coincidencia entre ambos Centros.

-Criterios para recompensar: Ambos institutos coinciden en tener un escalafón o estructura de remuneración fija, para que cada puesto de trabajo sea pagado por lo que realmente vale en

comparación a los demás (Cultura Apática). El Centro A lo percibe en un 68,97% y el Instituto B con un 75,68%.

Al consultar por los criterios para recompensar ideal, los institutos concuerdan en que el sistema que sería mejor para que su organización sea exitosa se debería optar por una Cultura en la cual además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos (Cultura Integrativa). El Centro A obtuvo el 63,33%, el Centro B obtuvo el 60%.

-Horizonte Temporal: Al analizar el horizonte temporal se observa que ambos Institutos obtuvieron el mayor valor en el futuro cercano (lo que hay que hacer este año), siendo en el Centro A un 50% y en el Centro B un 64,86%, lo que representa una Cultura Exigente.

Al analizar la situación ideal del horizonte temporal se observa que los Institutos ya no coinciden en el mismo horizonte temporal siendo para el Centro A una Cultura donde se trabaja en el largo plazo con un 48,28% (Cultura Integrativa) mientras que el Centro B no modifica su tipo cultural, sino que disminuye el número de encuestados que creen que trabajar en el futuro cercano (lo que hay que hacer este año) es lo ideal, con un valor de 54,05%, y aumentando el número de encuestados que creen que el ideal es trabajar en el largo plazo pasando a convertirse en la segunda variable con un 27,03%. En Centro A opta por el largo plazo mientras que el Centro B lo hace por el futuro cercano.

-Posibilidades de éxito: Al analizar la situación actual se observa que el Centro A considera en mayor medida con un 27%, que el éxito se logra con prudencia en la toma de decisiones (Cultura Apática), mientras que en un 25%, se caracteriza por valorar el compromiso de la gente que trabaja en la organización y por tener buenos resultados (Cultura Paternal).

El centro B considera en mayor medida que el éxito se logra con el compromiso de la gente que trabaja en ella 30% (Cultura Integrativa) y en segundo lugar con un 29% tener buen capital humano.

Al consultar por las posibilidades de éxito se observa que ambos Centros creen que la Cultura exitosa prioriza la mentalidad abierta y aprendizaje permanente en el Centro A con un 42% y en el Centro B con un 40%.

-Criterios de Éxito: Al consultar por los criterios de éxito se observa una gran diferencia entre los dos Institutos analizados.

CENTRO A								
General								
Cultura presente								
Aspectos	Paternal	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	S/NC	Alta resultados	Baja resultados
1.Planeamiento (Preg.18)	6,45%	16,13%	41,94%	25,81%	9,68%	0,00%	35,48%	64,52%
2.Dirección (Preg.12)	20,69%	13,79%	13,79%	0,00%	51,72%	0,00%	51,72%	48,28%
3.Control (Preg.22)	20,00%	16,67%	0,00%	20,00%	43,33%	0,00%	63,33%	36,67%
4.Información (Preg.20)	20,00%	10,00%	3,33%	33,33%	33,33%	0,00%	66,67%	33,33%
5.Cambio (Preg.14)	53,33%	10,00%	20,00%	6,67%	10,00%	0,00%	16,67%	83,33%
6.Contenido de las tareas (Preg.26)	10,00%	16,67%	50,00%	10,00%	13,33%	0,00%	23,33%	76,67%
7.Criterios para recompensar (Preg.16)	6,90%	68,97%	13,79%	6,90%	3,45%	0,00%	10,34%	89,66%
8.Horizonte temporal (Preg.24)	6,67%	13,33%	16,67%	50,00%	13,33%	0,00%	63,33%	36,67%
9. Posibilidades de éxito (Preg.28)	24,85%	27,22%	3,55%	23,08%	21,30%	0,00%	44,38%	55,62%
10. Criterio de éxito (Preg.30)	6,67%	0,00%	33,33%	36,67%	23,33%	0,00%	60,00%	40,00%
Cultura futura								
Aspectos	Paternal	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	S/NC	Alta resultados	Baja resultados
1.Planeamiento (Preg.17)	3,23%	3,23%	0,00%	48,39%	45,16%	,00%	93,55%	6,45%
2.Dirección (Preg.11)	16,13%	6,45%	0,00%	0,00%	77,42%	,00%	77,42%	22,58%
3.Control (Preg.21)	0,00%	3,33%	0,00%	13,33%	83,33%	,00%	96,67%	3,33%
4.Información (Preg.19)	3,23%	6,45%	0,00%	12,90%	77,42%	0,00%	90,32%	9,68%
5.Cambio (Preg.13)	30,00%	13,33%	0,00%	30,00%	26,67%	0,00%	56,67%	43,33%
6. Contenido de las tareas (Preg.25)	0,00%	0,00%	25,81%	16,13%	58,06%	0,00%	74,19%	25,81%
7.Criterios para recompensar (Preg.15)	0,00%	23,33%	0,00%	13,33%	63,33%	0,00%	76,67%	23,33%
8.Horizonte Temporal (Preg.23)	0,00%	6,90%	10,34%	34,48%	48,28%	0,00%	82,76%	17,24%
9.Posibilidades de éxito (Preg.27)	19,89%	18,78%	1,10%	18,23%	41,99%	0,00%	60,22%	39,78%
10. Criterio de éxito (Preg.29)	0,00%	0,00%	0,00%	25,81%	74,19%	0,00%	100,00%	0,00%

Cuadro 2: Porcentajes agrupados por variable

El Centro A percibe tener una Cultura en la cual los objetivos están claros y la gente busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos en un 36,67% (Cultura Exigente) y que las circunstancias de la realidad deben ser favorables y eso beneficia nuestro normal funcionamiento en un

33% (Cultura Apática). Mientras que el Centro B percibe una Cultura en la que la gente siente que integra una gran familia en un 36,84% (Cultura Paternalista) y que hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente en un 31,58% (Cultura Integrativa).

Al preguntar por la situación ideal se observa que las diferencias presentes entre los Institutos desaparecen presentándose en ambos una Cultura que prioriza la innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente (Cultura Integrativa). En el centro A con un 74,19% y un 68,42% en el Centro B.

De lo expuesto se desprende que tanto el Centro A, como el Centro B coinciden en la situación actual en las variables Control, Cambio, Contenido de las Tareas, Criterios para Recompensar, Horizonte Temporal e Información, teniendo en este sentido los mismos tipo culturales.

Presentándose diferencias en el Planeamiento, la Dirección, las Posibilidades de éxito y los Criterios de éxito.

CENTRO B								
General								
Cultura presente								
Aspectos	Paternal	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	S/NC	Alta resultados	Baja resultados
1.Planeamiento (Preg.18)	30,56%	2,78%	8,33%	27,78%	30,56%	0,00%	58,33%	41,67%
2.Dirección (Preg.12)	47,37%	18,42%	2,63%	5,26%	26,32%	0,00%	31,58%	68,42%
3.Control (Preg.22)	5,41%	8,11%	0,00%	29,73%	56,76%	0,00%	86,49%	13,51%
4.Información (Preg.20)	31,43%	2,86%	0,00%	28,57%	37,14%	0,00%	65,71%	34,29%
5.Cambio (Preg.14)	43,24%	21,62%	2,70%	16,22%	16,22%	0,00%	32,43%	67,57%
6.Contenido de las tareas (Preg.26)	15,79%	0,00%	50,00%	23,68%	10,53%	0,00%	34,21%	65,79%
7.Criterios para recompensar (Preg.16)	8,11%	75,68%	2,70%	8,11%	5,41%	0,00%	13,51%	86,49%
8.Horizonte temporal (Preg.24)	0,00%	27,03%	0,00%	64,86%	8,11%	0,00%	72,97%	27,03%
9. Posibilidades de éxito (Preg.28)	28,57%	18,10%	0,95%	22,86%	29,52%	0,00%	52,38%	47,62%
10. Criterio de éxito (Preg.30)	36,84%	2,63%	5,26%	23,68%	31,58%	0,00%	55,26%	44,74%
Cultura futura								
Aspectos	Paternal	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	S/NC	Alta resultados	Baja resultados
1.Planeamiento (Preg.17)	2,78%	11,11%	0,00%	41,67%	44,44%	0,00%	86,11%	13,89%
2.Dirección (Preg.11)	23,68%	7,89%	0,00%	0,00%	68,42%	,00%	68,42%	31,58%
3.Control (Preg.21)	0,00%	8,11%	0,00%	16,22%	75,68%	0,00%	91,89%	8,11%
4.Información (Preg.19)	11,76%	8,82%	0,00%	17,65%	61,76%	0,00%	79,41%	20,59%

5.Cambio (Preg.13)	22,22%	2,78%	0,00%	25,00%	50,00%	0,00%	75,00%	25,00%
6. Contenido de las tareas (Preg.25)	0,00%	0,00%	21,62%	27,03%	51,35%	0,00%	78,38%	21,62%
7.Criterios para recompensar (Preg.15)	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%	60,00%	0,00%	80,00%	20,00%
8.Horizonte Temporal (Preg.23)	0,00%	13,51%	5,41%	54,05%	27,03%	0,00%	81,08%	18,92%
9.Posibilidades de éxito (Preg.27)	20,96%	11,35%	0,00%	27,51%	40,17%	0,00%	67,69%	32,31%
10. Criterio de éxito (Pre. 29)	7,89%	5,26%	0,00%	18,42%	68,42%	0,00%	86,84%	13,16%

Cuadro 2: Porcentajes agrupados por variable

A continuación, se representan los tipos culturales predominante en cada variable por cada Centro y por la situación actual y la comparación a la situación deseada a obtener en un futuro.

Sombreadose en color aquellas variables en las cuales los centros bajo estudio difieren en los tipos culturales.

ACTUAL			DESEADO		
	CENTRO A	CENTRO B		CENTRO A	CENTRO B
Planeamiento	Anómica	Paternal	Planeamiento	Exigente	Integrativa
Dirección	Integrativa	Paternal	Dirección	Integrativa	Integrativa
Control	Integrativa	Integrativa	Control	Integrativa	Integrativa
Información	Integrativa	Integrativa	Información	Integrativa	Integrativa
Cambio	Paternal	Paternal	Cambio	Exigente/ Paternal	Integrativa
Contenido de las tareas	Anómica	Anómica	Contenido de las tareas	Integrativa	Integrativa
Criterios para recompensar	Apática	Apática	Criterios para recompensar	Integrativa	Integrativa
Horizonte temporal	Exigente	Exigente	Horizonte temporal	Integrativa	Exigente
Posibilidades de éxito	Apática	Integrativa	Posibilidades de éxito	Integrativa	Integrativa
Criterios de éxito	Exigente	Paternal	Criterios de éxito	Integrativa	Integrativa

Cuadro 3: Tipo cultural predominante por variable

5- Conclusiones

- En este trabajo se demuestra que los dos Centros de Investigación tienen una gran hibridez cultural. Donde predominan los rasgos Integrativos, pero donde en algunos aspectos de su gestión los otros tipos culturales de organización se hacen presentes en varias de las dimensiones. Incluso puede señalarse que los integrantes de ambos centros de investigación desearían que en el futuro sus instituciones tuvieran una mayor cantidad de rasgos Integrativos. Algunas de las dimensiones de su gestión las preferiría que tuvieran particularidades propias de otros tipos culturales.

- Al analizar la situación actual se desprende que en las variables Control, cambio, contenido de las tareas, criterios para recompensar, horizonte temporal e información los centros bajo estudio coinciden en su tipo cultural.

Siendo en la variable control un tipo Cultural Integrativo, en la variable cambio un tipo Cultural Paternal, en la variable contenido de las tareas un tipo Cultural Anómica, en la variable criterios para recompensar un tipo Cultural Apático y en el horizonte temporal un tipo Cultural Exigente. Al hablar de la variable información se observa que ambos Centros tienen un tipo Cultural Integrativa, pero que el Centro A también presenta rasgos de una Cultura Exigente.

También puede señalarse que se desprende que en las variables Planeamiento, Dirección, Posibilidades de éxito y Criterios de éxito los Centros no coinciden en el tipo cultural.

- Se observa que, al plantear una situación ideal, las diferencias existentes entre los Centros disminuyen, siendo una Cultura Integrativa la ideal. Pero no concuerdan en su totalidad, ya que en las variables planeamiento, cambio y horizonte temporal difieren las opiniones de los Centros.

En el planeamiento se observa una preferencia a una Cultura Exigente en el Centro A y una Cultura Integrativa en el Centro B.

Con respecto al cambio se observa una preferencia a una Cultura Exigente en el Centro A y una Cultura Integrativa en el Centro B.

Con respecto al horizonte temporal se observa una preferencia a una Cultura Integrativa en el Centro A y una Cultura Exigente en el Centro B.

- Del análisis de las variables cambio y horizonte temporal, en la situación actual y la deseada se llega a la siguiente conclusión, el Centro A visualiza mayor incertidumbre y el Centro B es más optimista.

El centro A, pasa de una mirada actual al cambio donde se ven las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual, a plantear un ideal donde además de ver las cosas que cambian en la realidad nos adaptamos a los cambios en forma gradual, también se estudia cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro.

Y con respecto al horizonte temporal se observa que en la actualidad se toma como análisis el futuro cercano (“Lo que hay que hacer este año”), mientras que en el ideal se mira el largo plazo (“lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años”).

El Centro B pasa de una mirada actual al cambio donde vemos las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual, a una mirada ideal donde imaginamos permanentemente cuales cambios van a ocurrir y aprender de qué forma enfrentarlos.

Y con respecto al horizonte temporal se observa que tanto en la situación actual como ideal se toma el futuro cercano (“Lo que hay que hacer este año”).

Puede concluirse que, si bien los dos Centros de Investigación tienen Culturas Integrativas, hay diferencias en los modelos de gestión implementados, lo que indica que dentro del mismo tipo de Cultura Organizacional habría heterogeneidad en los modelos de gestión.

6- Referencias

GÓNGORA N., NÓBILE C. y REIJA L.: “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013.