



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**CARRERA DE POSGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PÚBLICA**

**Tema: Caracterización y Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de un Organismo de la Provincia de Santa Fe**

**Autora: CP. Liza María Verónica Rzepecki.**

**Director: Mg. Esteban Echezuri.**

**Rosario, marzo de 2025**

## Resumen

El presente trabajo pretende aportar el diagnóstico de la cultura organizacional de un organismo con competencias en materia de seguridad vial en el ámbito de la provincia de Santa Fe, en su sede Rosario y proponer un plan de acciones que contribuya a fortalecerla. Con dicho propósito, se hace un repaso de nociones vitales respecto a las organizaciones públicas y cultura organizacional, se describen los diferentes niveles de la cultura de una organización según el modelo propuesto por Schein y los distintos tipos de culturas. El enfoque metodológico es cuantitativo y cualitativo, y se utilizan como estrategia de recolección de la información, el análisis documental tanto de material bibliográfico como normativo, y se lleva a cabo una encuesta estructurada referida a valores laborales, presunciones básicas, clima laboral y tipos culturales, destinada a la medición de indicadores claves. A partir de dicha información se elabora la propuesta de un plan de acciones tendiente a fortalecer la cultura organizacional, ajustado a los valores institucionales y necesidades actuales. Así, de la investigación se concluye que dotar a este organismo, de una cultura flexible, adaptativa, integrativa y colaborativa, potenciará sus virtudes y fortalecerá sus debilidades, robusteciendo el vínculo institución – agente, optimizará resultados y mejorará el servicio brindado a la ciudadanía.

*Palabras clave:* cultura organizacional, clima laboral, valores laborales, presunciones básicas, tipos de cultura.

## Índice de Contenidos

Resumen.....	2
<b>1. Introducción.....</b>	<b>6</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2 Objetivos .....	7
1.2.1 Objetivos General .....	7
1.2.2 Objetivos Específicos .....	7
1.3 Aspectos Metodológicos.....	8
<b>2. Cultura Organizacional y las Organizaciones Públicas.....</b>	<b>10</b>
2.1 Concepto de Organizaciones .....	10
2.2 El Modelo Sociotécnico de Tavistock en las Organizaciones Públicas .....	11
<b>3. Cultura Organizacional: Componentes Claves.....</b>	<b>12</b>
3.1 Conceptualización de Cultura Organizacional .....	12
3.2 Niveles de la Cultura Organizacional .....	12
3.2.1 Artefactos Culturales.....	13
3.2.2 Valores Culturales.....	15
3.2.3 Presunciones Básicas .....	16
2.3 Tipos Culturales .....	18
<b>4. Caso de Estudio: Agencia Provincial de Seguridad Vial.....</b>	<b>21</b>
4.1 Agencia Provincial de Seguridad Vial: Creación, Objetivos y Funciones.....	21
4.2 Estructura Orgánica Funcional de la Agencia Provincial de Seguridad Vial .....	22
4.3 Análisis Cultura Organizacional: Mediciones y Resultados.....	23
4.3.1 Valores Laborales .....	23
4.3.2. Presunciones Básicas .....	28

	4
4.3.3 Clima Laboral.....	43
4.3.4. Tipos Culturales .....	48
4.4. Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional.....	49
<b>ANEXO A - Plan de Fortalecimiento Cultura Organizacional APSV Rosario .....</b>	<b>51</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>53</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>56</b>

***“La cultura se come a la estrategia de desayuno,  
a la excelencia operativa de almuerzo y todo lo  
demás de cena”***

***Peter Drucker.***

## 1. Introducción

### 1.1. Planteamiento del problema

“Las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo; otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas; otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público.” (Davis y Newstrom, 1991).

La cultura organizacional puede definirse como “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 319). Así, la cultura de una organización

Incluye normas informales y no escritas que orientan el comportamiento diario de los individuos y dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización. La cultura no se percibe ni se observa, pero sí sus efectos y consecuencias, que van desde los artefactos visibles, las pautas de comportamiento, los valores y las creencias hasta el nivel más profundo, o sea los supuestos básicos (Chiavenato, 2009, p. 143).

Por ello, puede ser entendida como el factor que enlaza al resto de las piezas de una organización, por lo que tiene importantes utilidades, afectando de forma directa el comportamiento y los resultados de la organización (Ramio, 1999).

Asimismo, la cultura de una organización cumple la función de definir sus fronteras, marcando las distinciones entre ésta y otras, transmite un sentido de identidad a sus miembros y facilita la creación de un compromiso personal con los objetivos organizacionales. Por otro lado, favorece directa o indirectamente, la permanencia de sus miembros, disminuyendo la rotación del personal y es un mecanismo de control sobre sus integrantes (Ramió, 1999).

Entonces, ¿una organización necesita conocer su cultura organizacional? ¿Cuáles son los beneficios que le brinda? Cruz (2005), señala que sus principales aportes son:

- Lograr cambios duraderos en la organización.

- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio de autoconocimiento.
- Lograr mayor control de los recursos y organización integral.
- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas.
- Mejorar el trabajo individual y grupal.
- Crear capacidades de autodiagnóstico y auto-diseño de la estrategia organizacional.

Además, la cultura influye en la efectividad y productividad de una organización, y en la forma en que se desempeñan las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, siendo un poderoso instrumento para quienes deben liderar y dirigir, sumando una mirada integral y humanista a la toma de decisiones.

El presente trabajo tiene por finalidad brindar un diagnóstico de la cultura organizacional de la Agencia Provincial de Seguridad Vial, con el propósito de establecer las características que la definen, así como aspectos del clima laboral, y proponer un plan de acciones, tendientes a consolidar una cultura organizacional que se ajuste a los valores institucionales y necesidades actuales del organismo, redundando en una mayor productividad, en la optimización de resultados y el fortalecimiento del vínculo institución – agente, como así también del servicio a la ciudadanía.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivos General**

Realizar el diagnóstico de la cultura organizacional de la Agencia Provincial de Seguridad Vial y proponer un plan de acciones que contribuya a su fortalecimiento.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Explorar conceptos claves y teóricos relacionados a la cultura organizacional.
- Indagar respecto a las competencias, objetivos y funciones de la Agencia Provincial de Seguridad Vial (APSV), y a su estructura orgánica funcional vigente.
- Realizar el diagnóstico de los distintos niveles de la cultura organizacional (1- artefactos de la cultura incluido aquí, el diagnóstico del clima organizacional, 2- valores culturales y 3- presunciones básicas) para caracterizar la de cultura de la APSV.

- Diseñar una propuesta de plan de acciones que contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional de la APSV.

### 1.3 Aspectos Metodológicos

El propósito del presente trabajo es delinear y medir la cultura y el clima organizacional en la Agencia Provincial de Seguridad Vial (APSV), sede Rosario, y proponer un plan de acciones contribuya a fortalecer su cultura, valiéndose tanto de instrumentos cualitativos como cuantitativos.

La recolección de los datos se llevó a cabo a través de una encuesta estructurada dirigida al personal de la APSV, sede Rosario y fue completada de manera anónima a los fines de incentivar la participación, la autenticidad y la fidelidad de las repuestas brindadas. Asimismo, a los efectos de evitar situaciones de incertidumbre, se le hizo saber a los participantes el fin que persigue dicha encuesta y el destino estadístico de los datos relevados.

Mediante la encuesta se pretende realizar la medición, a través de la estadística descriptiva, de valores laborales, clima organizacional, presunciones básicas y tipos culturales. Para ello se emplearon indicadores ya utilizados y validados por otras investigaciones Felcman y otros (2002). En cuanto a los valores laborales, utilizando como guía a Felcman se indaga respecto a cuatro clusters o conglomerados.

- Valores Básico
- Valores Sociales
- Valores de Reconocimiento:
- Valores de Autorrealización

Con respecto a las presunciones básicas, la encuesta presenta una serie de preguntas relacionadas a cuatro índices trabajados por Hofstede, en base al cuestionario de libre aplicación VSM 2013 de Hofstede y Minkov:

- Distancia al poder (power distance)
- Evasión de la incertidumbre (uncertainty avoidance)
- Individualismo-colectivismo
- Masculinidad.

El indicador del clima organizacional (concepto ampliado en el Capítulo 3) se calcula promediando cuatro dimensiones, y cada una de ellas con una serie de conceptos, en base a Felcman y Blutman (2020):

1. Expectativas personales: abarca preguntas referidas a: reconocimiento y recompensas, calidad de vida, desarrollo y capacitación, estabilidad, empleabilidad.
2. Características del puesto: se indaga respecto a la organización del trabajo, comunicaciones y trabajo en equipo.
3. Relaciones entre niveles jerárquicos: se mide el apoyo que brindan los jefes, como animan y ayudan a un buen clima laboral, control que ejercen, actitud para innovar o cambiar.
4. Aspectos institucionales: en este apartado se interroga respecto a calidad, ética, imagen. ciudadanos y servicios, equidad.

El análisis de los tipos culturales, se realiza de acuerdo a la clasificación expuesta en el marco teórico de este trabajo (Capítulo 3), pudiendo asumir el tipo: paternalista; apática; anómica; exigente; o integrativa. Y está dada en función de la alta o baja orientación a los resultados, y en función de la alta o baja orientación a la gente. En el cuestionario se evalúa tanto la cultura actual como la ideal. Se construyen cuadros comparativos con respecto a la situación planteada por Felcman y otros. Asimismo, se utilizó como instrumento cualitativo de recolección de datos el análisis documental. En primer lugar, se recurrió a fuentes bibliográficas para indagar sobre los conceptos teóricos inherentes a la materia de investigación, tomando elementos de las ciencias de la administración, las teorías de la organización en la administración pública, administración de los recursos humanos o gestión del personal, sociología y trabajos de investigación referidos a la materia. En segundo lugar, realizó el análisis de documentación que permitió comprender la historia de la organización, a través de un recorrido por su normativa específica. Así, se analizó la ley de creación de la APSV, con el propósito de conocer la visión, la misión y las competencias que le fueron asignadas. Se continuó con el análisis de los decretos que establecen su estructura orgánica funcional y las modificaciones que dicha estructura atravesó desde sus inicios hasta la actualidad. Finalmente, se analizaron los decretos, resoluciones y disposiciones que establecen las singularidades respecto las acciones que se abordan en dicho organismo.

## 2. Cultura Organizacional y las Organizaciones Públicas

### 2.1 Concepto de Organizaciones

Las Administraciones Públicas y las entidades que las integran pueden considerarse organizaciones, a las que les corresponde satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades (Ramió, 1999, p.1).

Las numerosas y extensas concepciones de organización, reflejan la dificultad de arribar a un acuerdo entre los diferentes teóricos. Así, March y Simon (1981), señalan que es mucho más fácil citar ejemplos de organizaciones que brindar una definición precisa del término. En ese sentido, a juicio de Ramió y Ballart (1993) estas divergencias se explican en el carácter polifacético y complejo de las organizaciones, que da lugar a confusión y fragmentación teórica.

A pesar de las diferentes visiones, es posible enunciar algunos elementos definitorios, que admiten su aplicación en el ámbito de la administración pública. Ellos son: las finalidades u objetivos, el entorno o ambiente, la forma como se organizan y estructuran los comportamientos individuales dentro de las organizaciones, entre otros.

Sobre este particular, Ramió (1999) señala que las organizaciones son unidades sociales con objetivos particulares, e indica una serie de elementos fundamentales que las delimitan:

1. Un grupo de personas asociadas; 2. para el logro de un fin común; 3. que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas; 4. con pretensión de continuidad en el tiempo; 5. legitimadas por el sistema social externo, y 6. con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización (p. 7).

Una enumeración de las características similares es la que realiza Dalf (2010) al referirse a las organizaciones como “1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (p.11).

De lo enunciado, se observa que ciertas dimensiones organizacionales pueden ser consideradas como fundamentales. Estas dimensiones, han sido objeto de estudio de la Teoría de la Organización, otorgándoles mayor relevancia a unas sobre otras, según la corriente teórica de la que se trate.

Las diferentes corrientes han basado su postura en enfoques parciales, hasta el advenimiento de la Teoría General de los Sistemas, que comprendió a las organizaciones como fenómenos multidimensionales y como tal, deben analizarse integralmente.

## 2.2 El Modelo Sociotécnico de Tavistock en las Organizaciones Públicas

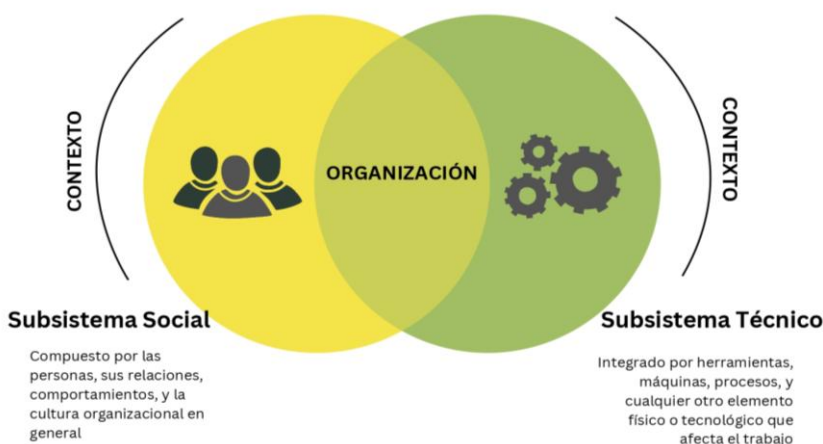
A partir del enfoque sociotécnico de Tavistock, Felcman y Blutman (2020) señalan que es posible apreciar a las organizaciones públicas, desde dos grandes dimensiones o subsistemas que se vinculan de forma compleja y ejercen entre ellos influencia mutua:

- a) la técnica, es el ámbito cuya racionalidad es generar los productos (bienes/servicios) destinados a satisfacer los fines para los cuales estas organizaciones fueron creadas;
- b) la social, cuya racionalidad es asegurar que las relaciones interpersonales/sociales estén orientadas a satisfacer la adecuada interacción entre las personas que forman parte de la organización y los requerimientos del sistema técnico (p.18).

A ellos, se adicionan el subsistema de fines que establece el direccionamiento estratégico de la organización (visión, misión y objetivos), y el subsistema económico, que aporta los recursos necesarios. La interacción de los cuatros subsistemas origina procesos de adaptación interna y externa a las demandas del contexto, y añaden de esta forma una visión de las organizaciones públicas como sistemas abiertos (Emery, 1959 y Von Bertalanffy, 1950, citados Felcman y Blutman, 2020).

### Figura 1

*Sistema Sociotécnico*



*Nota:* Elaboración en base a Felcman y Blutman (2020, p.20)

### 3. Cultura Organizacional. Componentes Claves

#### 3.1 Conceptualización de Cultura Organizacional

El subsistema social está compuesto por varios conceptos relevantes, siendo la cultura organizacional un pilar fundamental del mismo y en el que se focaliza el presente trabajo.

La cultura puede definirse como “un conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (Duncan, W (1989), Smircich, L (1983) y Brown, A y Starkey, K (1994), citados por Dalf, 2010, p.374). Es decir, “representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le da sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa” (Chiavenato, 2007, p.319) Según Ramió (1999) “la cultura organizacional es el producto de un proceso dinámico por el cual los miembros de una organización aprenden las respuestas que deben dar a situaciones problemáticas” (p.193). De manera similar, Chiavenato (2007) establece que la cultura organizacional “es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (p. 319).

En ese sentido, Shein (1988) define a la cultura organizacional como:

“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 hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p. 25).

#### 3.2 Niveles de la Cultura Organizacional

Siguiendo el modelo de la cultura organizacional propuesto por Schein (1988), se identifican tres capas o niveles: 1. Artefactos de la cultura, 2. Valores culturales y 3. Presunciones básica

**Figura 2***Pirámide de Shein*

*Nota:* Elaboración en base a Shein (1988)

### 3.2.1 Artefactos Culturales

Es el nivel manifiesto o visible, integrado por el espacio físico, los objetos, normas escritas, los rituales, símbolos, lenguaje hablado y escrito. Felcman y Blutman (2020) señalan, que por añadidura, también se incluyen a todas las expresiones de malestar y bienestar que los miembros de la organización pueden tener con su vida laboral dentro de ella (clima laboral). Así, “un informe anual, un boletín informativo, divisiones físicas entre trabajadores y muebles son ejemplos de artefactos y creaciones” (Ivancevich et. al, 2006, p. 41).

La cultura, abordada desde su interior, permite vislumbrar a las entidades públicas, como pequeñas sociedades que, más allá de ser productoras de bienes y servicios, están provistas de sus propias culturas y subculturas que crean y mantienen a través de lenguajes, mitos y símbolos (Felcman y Blutman, 2020). Una organización pública, es un elemento relevante de socialización en el ámbito de las organizaciones y en la relación con los otros, se comparten esos aprendizajes que se adquieren a partir del vínculo cara a cara.

“En la administración pública, es posible advertir en un sinnúmero de situaciones físicas y gestuales (sistemas de saludo, corporalidades), edilicias o de infraestructura (disposición de

escritorios [lay out], señalizaciones, diseño del espacio). Gran parte de estas objetivaciones son lo que se denominan artefactos culturales” (Felcman y Blutman, 2020, p.32).

Según lo mencionado, el clima organizacional, por extensión, considerado aquí como parte de los artefactos culturales puede definirse como “el conjunto de sensaciones de bienestar y malestar que la gente tiene con la organización a la que pertenece” y es una manifestación visible de la cultura. (Felcman y Blutman, 2020, p.34).

En este sentido, Chiavenato (2011) señala que el “clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (p.74). Y destaca que se genera una influencia mutua entre el estado motivacional de los miembros de la organización y el clima laboral, es decir, se establece una realimentación recíproca (Chiavenato, 2011). las principales variables por medio de las cuales se puede diagnosticar clima laboral en una organización, propuesto por Felcman y Blutman (2020) como marco conceptual en diversos estudios sobre administración pública.

### Figura 3

#### *Variables para Diagnosticar el Clima Organizacional*



*Nota:* Elaboración en base a Felcman y Blutman (2020, p.35)

### 3.2.2 Valores Culturales

El segundo nivel está integrado por valores o cosas consideradas como importantes por la gente. Son las preferencias, deseos o necesidades conscientes y efectivas que tienen los miembros de una organización respecto a ciertos aspectos organizacionales sobre otros, como ser remuneraciones, beneficios sociales, tiempo libre, interacción con otros miembros, satisfacción con la tarea, compromiso, autorrealización, progreso (Felcman y Blutman, 2020).

Para Deal y Kennedy (1985) los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Ellos proporcionan una dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización y crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991, citado por Felcman y Blutman, 2020).

Griffin et al. (2017) distinguen entre los valores defendidos y los declarados por la organización. Entienden que los valores defendidos son los manifestados de forma explícita por la organización y los declarados son aquellos que los empleados presentan en miras a las observaciones que hacen sobre lo que sucede en la organización. La diferencia entre ambos conceptos origina un vacío que puede afectar de forma negativa las actitudes de los miembros de la organización y el desempeño de la misma.

Los valores que Felcman y Blutman (2020) han utilizado en diferentes investigaciones fueron agrupados en cuatro clusters o conglomerados:

- 1- Básicos
- 2- Sociales,
- 3- De Reconocimiento
- 4- De Autorrealización.

## Figura 4

### Clusters de Valores Laborales



Nota: Elaboración a partir de Felcman y Blutman (2020, p.37)

### 3.2.3 Presunciones Básicas

El tercer nivel se encuentra formado por las premisas elementales de las que parte la gente y que orientan su comportamiento. Indican a los individuos cómo percibir, pensar y sentir el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas (Ivancevich et al, 2006). En otras palabras, son “las creencias más profundas e “invisibles” y constituyen el “inconsciente colectivo organizacional” (distancia de poder, evitar la incertidumbre, individualismo, orientación al futuro). (Felcman y Blutman,2020, p.27)

**El Modelo de Hofstede.** A partir de los conceptos de Schein, Hofstede (1992) ahondó en el estudio de las presunciones básicas siendo uno de los primeros en desarrollar una teoría sobre cultura organizacional verificable de forma cuantitativa y que explica las diferencias observadas entre culturas nacionales y organizacionales de varios países. Las dimensiones culturales identificadas primariamente fueron:

- *Individualismo versus Colectivismo:* grado en que los individuos priorizan sus intereses particulares sobre los del grupo. Emerge cuando una persona se define a sí misma como

individuo en vez de como parte de una organización, en la que sus miembros están fuertemente integrados y cohesionados.

- *Distancia al poder (orientación hacia la autoridad)*: es el grado en que las personas aceptan como normal una distribución desigual del poder. Según Hofstede (1992) la cuestión primordial es la igualdad/desigualdad que se pone en juego en el privilegio, la riqueza y el poder, así cada cultura construye una determinada relación, consistencia y coherencia entre dichas áreas.
- *Elusión de la incertidumbre (preferencia por la estabilidad)*: grado en el que las personas se sienten amenazadas ante situaciones desconocidas y prefieren condiciones claras y sin ambigüedad. Es el nivel de tolerancia que las personas y la sociedad poseen frente a situaciones de incertidumbre.
- *Masculinidad (asertividad o materialismo) versus Femenidad*: grado hasta el cual los valores dominantes en una sociedad destacan la agresividad y la adquisición de dinero y otras posesiones en contraposición con la preocupación por las personas, las relaciones humanas y la calidad de vida en general.
- *Indulgencia versus Restricción*: grado en que la sociedad permite a sus miembros disfruten libremente de la vida y sean felices. Describe la aceptación por el desarrollo de los impulsos básicos, relacionados con la diversión, así como la restricción frente a satisfacción de necesidades, así como la presencia de estrictas normas para la regulación de la sociedad
- *Valores a Largo Plazo versus Valores a Corto Plazo*: los valores a largo plazo incluyen el enfoque en el futuro, trabajo en proyectos con resultados distantes, persistencia y frugalidad. En sentido contrario, los valores a corto plazo: valores orientados al pasado y el presente que incluyen el respeto por las tradiciones y obligaciones sociales.

Este estudio trata a las presunciones básicas como variables independientes que ejercen influencia sobre el liderazgo efectivo.

## Figura 5

### Dimensiones Culturales de Hofstede



*Nota:* Elaboración en base a Hofstede (1992)

### 2.3 Tipos Culturales

Si bien los elementos culturales y su interrelación originan un patrón distintivo de la organización, las culturas organizacionales poseen algunas características comunes. A partir de las diferentes culturas organizacionales pueden señalarse diferentes condiciones, sin que ello implique que un tipo de cultura es el ideal para todas las situaciones (Hellriegel y Slocum, 2009).

Felcman et.al (2002) analizando los tipos culturales según la clasificación de Allaire y Firsirotu (1992) señala que son modelos organizacionales que responden a formas particulares de relacionarse con el contexto, de conducir y recompensar a la gente, etc. Así, los tipos culturales se basan en identificar la cultura de las organizaciones a partir del cruce de dos 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

Se trata de tipos ideales que nos permiten estudiar la cultura organizacional en cinco variantes, que en la realidad se presentan mezclados y no en su estado puro.

**Cultura Paternalista** Aquí el cuidado de las relaciones interpersonales se encuentra por encima de la orientación a los resultados, objetivos y metas. A menudo se la relaciona con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre ellos, y con la organización, la receptividad frente a las demandas de la gente, los altos niveles de seguridad en el desempeño de las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable, buena comunicación en los distintos niveles jerárquicos.

**Cultura Anómica.** Suele observarse como falta de interés, indiferencia y ausencia de compromiso con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre y confusión. La pérdida de entusiasmo, la carencia de recompensas o de un sistema de premios y castigos, la limitada seguridad laboral, el desconocimiento de reglas, misiones y objetivos, la baja circulación de información son indicadores de anomia. Este tipo cultural puede estar presente en aquellas organizaciones en las cuales el cambio es vivido como algo traumático.

**Culturas Apática.** Se caracterizan por una exagerada prudencia en la administración y gestión, que se evidencia a través del apego a las normas y reglas, el estilo conservador, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su realización, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la innovación y la creatividad. Suele asociarse la apatía a las organizaciones de fuerte tradición burocrática.

**Cultura Exigente.** Se caracterizan por enfatizar en un vínculo laboral demandante e inflexible, basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. La cultura exigente prioriza valores como la eficiencia, la competencia, el afán de superación y el progreso personal.

**Cultura Integrativa.** Supone una adecuada combinación entre la orientación a los resultados y a la gente tanto dentro como fuera de la organización. Todo ello implica: dirección estratégica, visión, compromiso, trabajo en equipo, buena comunicación, preocupación por el desempeño individual y grupal, participación.

**Figura 6***Tipos Culturales*

*Nota:* Elaboración en base a Felcman y Blutman (2020) pg.38

## 4. Caso de Estudio: Agencia Provincial de Seguridad Vial

### 4.1 Agencia Provincial de Seguridad Vial: Creación, Objetivos y Funciones

Mediante la Ley Provincial N.º 13.133 del año 2010, la Provincia de Santa Fe adhiere a la Ley Nacional de Tránsito N.º 24.449 y crea la Agencia Provincial de Seguridad Vial (APSV) como organismo descentralizado con autarquía económica financiera, personería jurídica propia y capacidad de actuación en el ámbito del derecho público y del privado. Actualmente se encuentra bajo la órbita del Ministerio de Justicia y Seguridad.

La misma norma, establece que la APSV evaluará y aplicará las políticas públicas y medidas de seguridad vial provinciales y coordinará, asimismo, la ejecución de las políticas con las autoridades nacionales, y dentro de la esfera de sus competencias le corresponderán las potestades administrativas para el cumplimiento de sus fines, en los términos que prevea la legislación aplicable.

Asimismo, señala los objetivos conforme a los cuales debe realizar sus actividades:

- Promover la seguridad vial, como aspecto fundamental de la salud pública y del desarrollo, a través de la formación y capacitación de los diferentes actores.
- Propiciar la colaboración y coordinación de acciones de organismos públicos y privados.
- Funcionar como centro de referencia de ámbito provincial en la generación y articulación de políticas de seguridad vial.
- Actuar con idoneidad y transparencia basadas en la información científica y técnica oportuna y disponible.

Entre las funciones más relevantes que la ley le otorga a la APSV se encuentran:

- Coordinar, impulsar y fiscalizar la implementación de las políticas públicas y evaluar las actuaciones de los organismos con competencia en la materia.
- Promover, coordinar y controlar las políticas de seguridad vial provincial, regionales y locales dentro del territorio de la Provincia.
- Desarrollar e implementar programas de formación y capacitación.
- Suscribir convenios de colaboración con universidades, organismos, instituciones y cualquier otra entidad provincial, nacional o internacional.

- Desarrollar estrategias comunicacionales para la prevención de siniestros de tránsito.
- Programar y promover estudios y trabajos de investigación en materia de tránsito y seguridad vial.
- Realizar recomendaciones y requerimientos a los distintos organismos vinculados.
- Asesorar a la Administración Pública, en la planificación y desarrollo de sus políticas de tránsito y seguridad vial.

#### **4.2 Estructura Orgánica Funcional de la Agencia Provincial de Seguridad Vial (APSV)**

La estructura orgánica funcional de la APSV se origina mediante Decreto N.º 196/2011, y es modificada en primera instancia, por los Decretos N.º 2946/2013 y N.º 2403/2015. Finalmente, por Decreto N.º 1154/2019 se establece la estructura que se encuentra vigente. A raíz de la última reorganización ministerial, se le otorgó a la APSV rango de Secretaría en el ámbito del Ministerio de Justicia y Seguridad y se designaron un secretario y tres directores provinciales, como funcionarios de planta política.

Según el esquema planteado por Mintzberg (1991) un diseño organizativo divide las estructuras basándose en los grandes grupos de funciones que desarrollan las organizaciones, siendo sus partes fundamentales:

- **Ápice estratégico:** encargado de dirigir el funcionamiento global de la organización y es responsable del cumplimiento de su misión de manera efectiva. Sus funciones principales son desarrollar la estrategia de la organización, gestionar las relaciones con el entorno y los cambios organizativos
- **Líneas medias:** corresponde a la unión entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo por medio de la cadena de gerentes de la línea media con autoridad formal. Transforma en programas operativos las estrategias y objetivo. Coordinan las unidades que dirigen y establece relaciones con otros directivos.
- **Núcleo operativo:** está formado por los miembros que llevan a cabo el trabajo básico relacionado con la producción directa de bienes y servicios, necesarios para la consecución de los objetivos. Ejecutan las directrices del ápice estratégico, que son transmitidas por la línea media.

Utilizando el esquema descripto, al analizar la estructura orgánica funcional de la APSV se identifica la presencia de los niveles referidos por Mintzberg, a saber:

Ápice estratégico: comprende

- Secretario (cargo político)
- Directores Provinciales (planta política)
- Direcciones Generales

Líneas medias, su estructura prevé

- Coordinaciones Generales
- Jefaturas Departamentos
- Subjefaturas de Departamentos/Asistente Profesional Mayor

En su nivel operativo, se describen los puestos de:

- Jefaturas de División/ Asistente Profesional Mayor
- Jefaturas de Sección.

Los mecanismos de coordinación son la supervisión directa y la toma de decisiones está descentralizada verticalmente, es decir, existe dispersión del poder formal hacia abajo por la cadena de autoridad, conocida como delegación del poder (de manera descendiente a niveles inferiores de la jerarquía vertical).

### **4.3 Análisis Cultura Organizacional: Mediciones y Resultados**

La Agencia Provincial de Seguridad Vial (Rosario) cuenta con una nómina de 37 personas, conformada por agentes de planta permanente y agentes contratados bajo diversas modalidades. Dicha población se distribuye en 48 % mujeres y 52 % varones. El rango etario es de 25 a 65 años. La totalidad cuenta con estudios secundarios, y el 38 % aproximadamente posee título de grado/ posgrado universitario. Las encuestas relevadas se realizaron durante los meses de octubre y noviembre del año 2024, y se obtuvo la participación aproximada al 58 % del personal.

#### **4.3.1 Valores Laborales**

Los valores laborales expresan las convicciones que los integrantes de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por sobre otro. Siguiendo a Felcman se hicieron una serie

de preguntas referidas a los valores laborales, agrupados en cuatro clusters: Básicos, Sociales, de Reconocimiento y Autorrealización. Si bien todos recibieron valoraciones muy cercanas, los relacionados con la autorrealización y los básicos fueron los mejor calificados.

**Tabla 1**

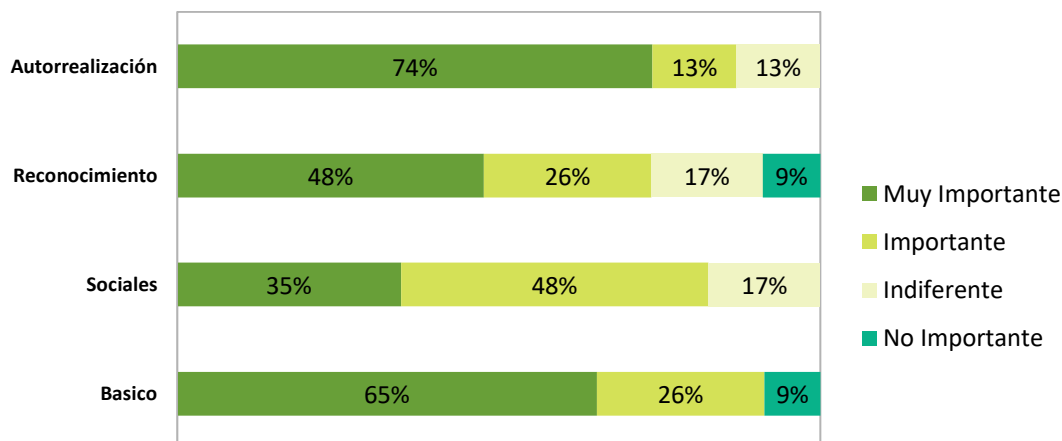
*Valores Laborales – APSV Rosario*

	Básico		Sociales		Reconocimiento		Autorrealización	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Importante	15	65%	8	35%	11	48%	17	74%
Importante	6	26%	11	48%	6	26%	3	13%
Indiferente			4	17%	4	17%	3	13%
Poco Importante								
No Importante	2	9%			2	9%		
Totales	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 7**

*Valores Laborales APSV Rosario*



*Nota:* Elaboración propia

**Valores Básicos**

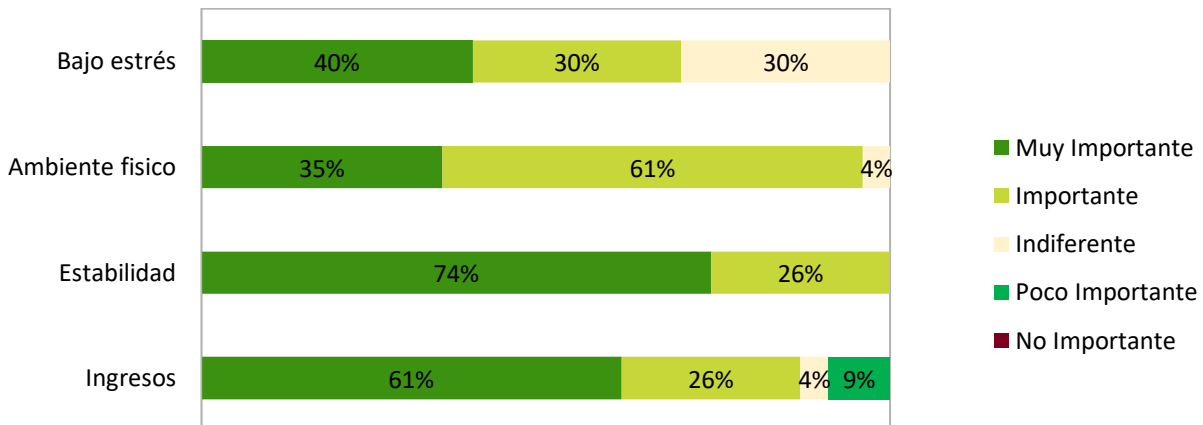
Respecto a los valores básico se indagó sobre la importancia que se le asigna a los ingresos, la estabilidad, el ambiente físico y nivel bajo de estrés.

Se observa que la variable estabilidad obtuvo la calificación más alta, seguida por ingresos. Asimismo, se advierte que al 30% de los encuestados le es indiferente tener un nivel bajo de estrés laboral.

**Tabla 2***Valores Básicos APSV Rosario*

	Ingresos		Estabilidad		Ambiente físico		Bajo nivel estrés	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Importante	14	61%	17	74%	8	35%	9	40%
Importante	6	26%	6	26%	14	61%	7	30%
Indiferente	1	4%	-	-	1	4%	7	30%
Poco Importante	2	9%	-	-	-	-	-	-
No Importante	-	-	-	-	-	-	-	-
Totales	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 8***Valores Básicos APSV Rosario*

*Nota:* Elaboración propia

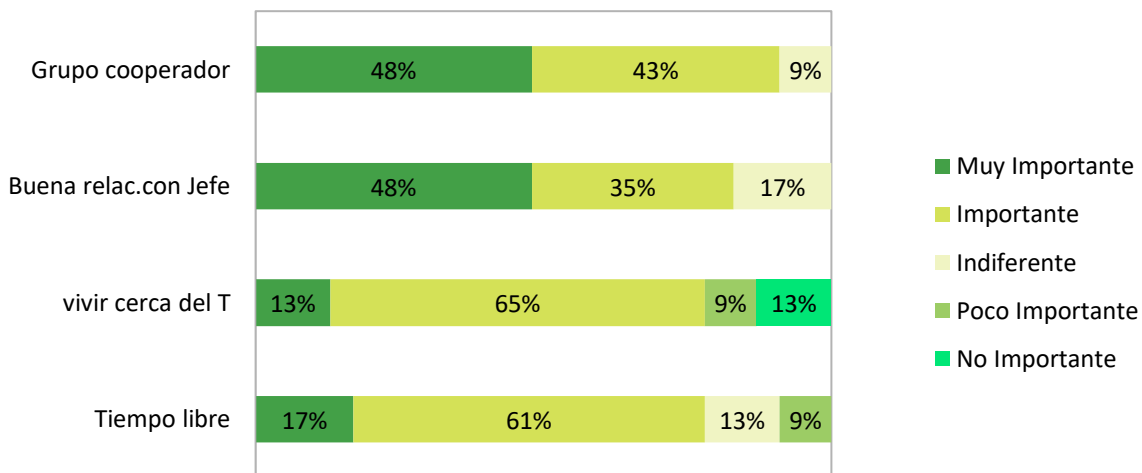
**Valores Sociales**

En referencia a los valores sociales, se priorizan que exista cooperación entre sus miembros y una buena relación con el jefe inmediato. Asimismo, para más del 60% de los encuestados es importante o muy importante residir cerca del lugar de trabajo y disponer de tiempo libre para su vida personal.

**Tabla 3***Valores Sociales APSV Rosario*

	Tiempo Libre		Vivir cerca del Trabajo		Buena relación con su Jefe		Grupo cooperador	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Importante	4	17%	3	13%	11	48%	11	48%
Importante	14	61%	15	65%	8	35%	10	43%
Indiferente	3	13%	-	-	4	17%	2	9%
Poco Importante	2	9%	2	9%	-	-	-	-
No Importante	-	-	3	13%	-	-	-	-
Total	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 9***Valores Sociales APSV Rosario*

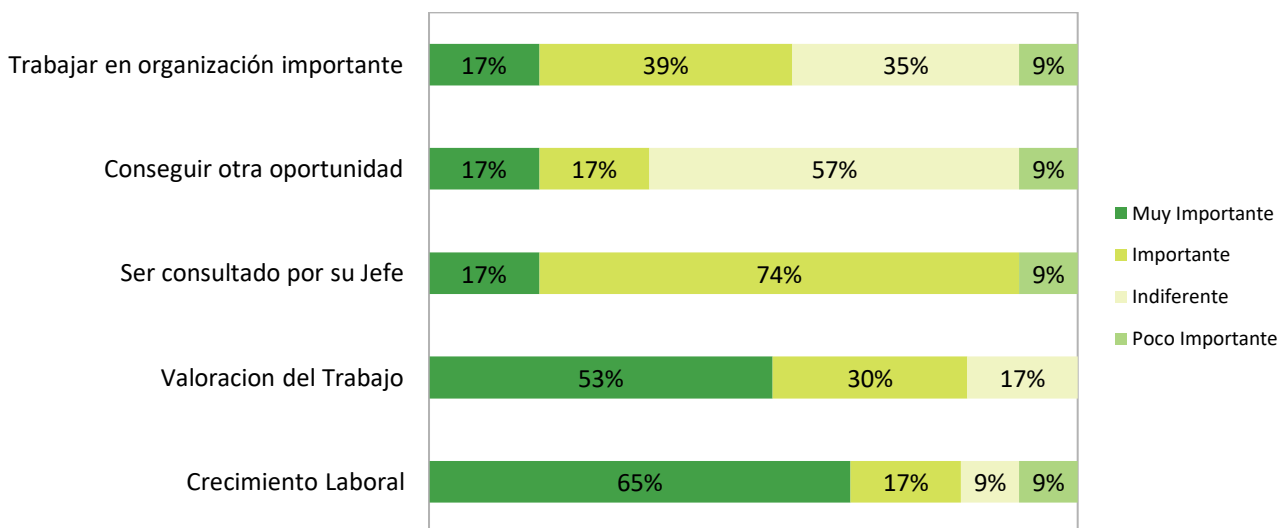
*Nota:* Elaboración propia

**Valores de Reconocimiento**

En cuanto a la ponderación que se hizo de los mecanismos de reconocimiento, el crecimiento laboral es el más apreciado. Asimismo, la valoración del trabajo realizado y la posibilidad de ser consultado por su jefe inmediato, han sido los que siguen en orden de relevancia.

**Tabla 4***Valores de Reconocimiento APSV Rosario*

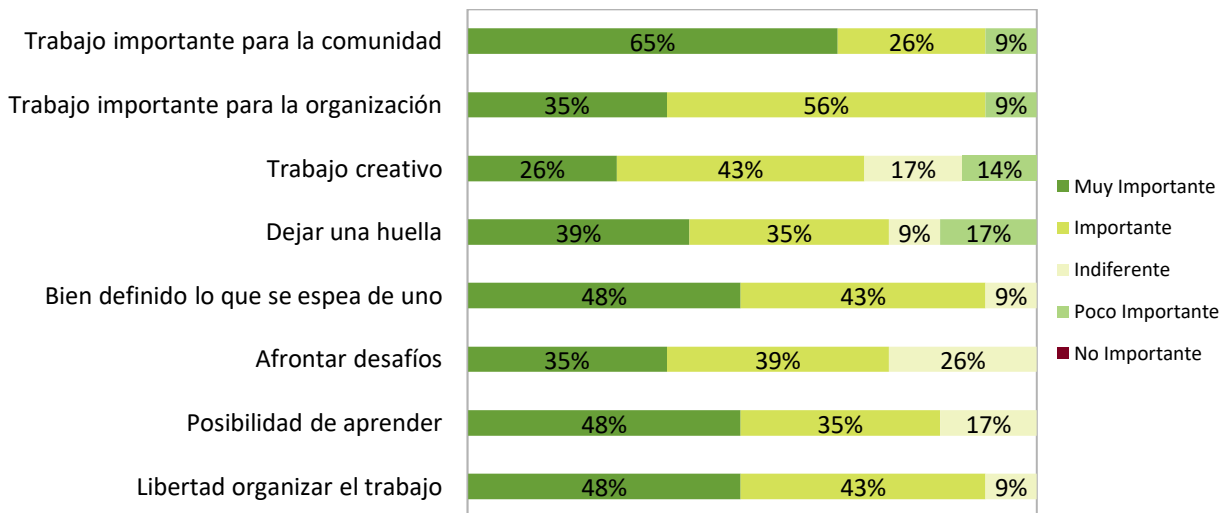
	Crecimiento Laboral		Valoración del T		Ser Consultado por el Jefe		Conseguir otro Oportunidad de T		Trabajar en una organización .importante	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Importante	15	65%	12	53%	4	17%	4	17%	4	17%
Importante	4	17%	7	30%	17	74%	4	17%	9	39%
Indiferente	2	9%	4	17%	-	-	13	57%	8	35%
Poco Importante	2	9%	-	-	2	9%	2	9%	2	9%
No Importante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

*Nota:* Elaboración Propia**Figura 10***Valores de Reconocimiento APSV Rosario**Nota:* Elaboración propia**Autorrealización**

Al indagar respecto a los valores relacionados a la autorrealización, el 65% los encuestados dieron máxima relevancia a realizar un trabajo importante para la sociedad. Asimismo, fueron altamente calificados la libertad para organizar el trabajo, que esté bien definido lo que se espera de su trabajo y que brinde la posibilidad de aprender, con el 48% de los participantes.

**Tabla 5***Valores de Autorrealización APSV Rosario*

	Libertad or- ganizar el trabajo		Posibilidad de aprender		Afrontar desafíos		Bien definido lo que se es- pera de uno		Dejar una huella		Realizar un tra- bajo creativo		Trabajo importante para la organización		Trabajo impor- tante para la co- munidad	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Importante	11	48%	11	48%	8	35%	11	48%	9	39%	6	26%	8	35%	15	65%
Importante	10	43%	8	35%	9	39%	10	43%	8	35%	10	43%	13	56%	6	26%
Indiferente	2	9%	4	17%	6	26%	2	9%	2	9%	4	17%	-	-	-	-
Poco Importante	-	-	-	-	-	-	-	-	4	17%	3	14%	2	9%	2	9%
No Importante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia***Figura 11***Valores de Autorrealización APSV Rosario**Nota: Elaboración propia*

#### 4.3.2. Presunciones Básicas

##### Distancia al poder (power distance) - Índice PDI

La distancia jerárquica puede ser definida según Hofstede (1992) como el grado o nivel en que los integrantes con menos poder de las organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se encuentre distribuido de manera desigual.

Para la confección del índice, se indagó respecto a los enunciados que a continuación se presentan junto a los promedios obtenidos:

**Tabla 6***Promedio Enunciados Índice Distancia del Poder APSV Rosario*

Enunciado	Promedio
M07. Ser consultado por tu jefe en decisiones que involucren tu trabajo	2
M02. Tener un jefe (superior directo) a quien pueda respetar	1,74
M23. Según su experiencia, ¿qué tan seguido temen los subordinados contradecir a sus jefes?	1,65
M26. Una estructura de organización en la que ciertos subordinados tienen dos jefes debería evitarse a toda costa	1,13

*Nota.* Elaboración propia en base cuestionario VSM 2013 Hofstede y Mikov

Aplicando de la fórmula de Hofstede, se obtiene un índice de Distancia al Poder de 54,60.

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C(pd)$$

$$PDI = (35(2 - 1,74) + 25(1,65 - 1,13) + 240) / 4,8$$

***PDI (Índice de Distancia al Poder) = 54,60***

En particular, de la información relevada, al responder los encuestados, respecto la importancia que le asignan a ser consultado por su jefe inmediato en decisiones vinculadas a su trabajo, para el 17% es de máxima importancia y para el 74% es importante

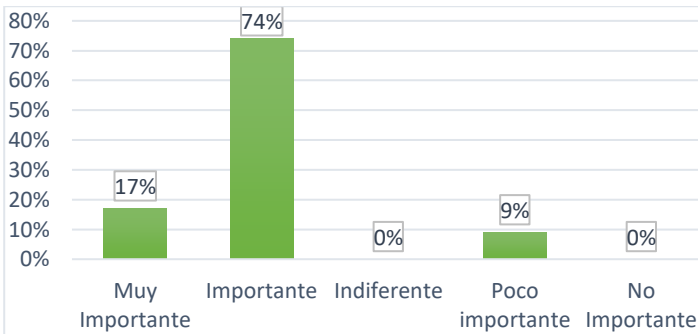
**Tabla 7***Valoración Enunciado M07 PDI - APSV Rosario*

M07: Ser consultado por tu jefe en decisiones vinculadas a tu trabajo (1: Muy Importante/ 5: Nada Importante)			
	f	%	
Muy Importante	4	17%	
Importante	17	74%	
Indiferente	-	-	
Poco importante	2	9%	
No Importante	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 2

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 12**

Valoración Enunciado M07 PDI - APSV Rosario



Nota: Elaboración propia

En referencia al enunciado referido a tener un jefe al cual respetar, para más del 90% de los encuestados es importante o muy importante

**Tabla 8**

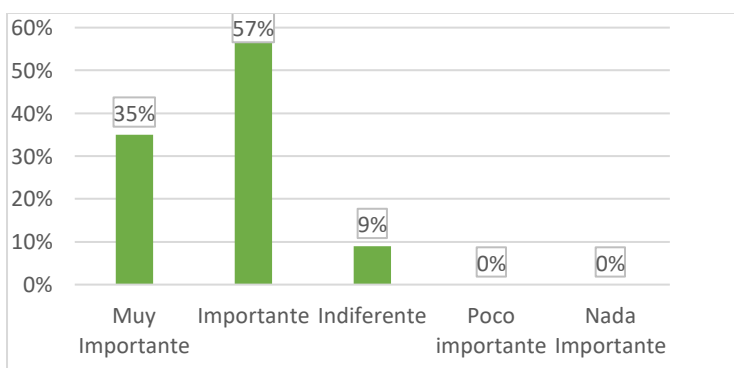
Valoración Enunciado M02 PDI - APSV Rosario

M02: Tener un jefe a quien respetar (1: Muy Importante/ 5: Nada Importante)			
	f	%	
Muy Importante	8	35%	
Importante	13	57%	
Indiferente	2	9%	
Poco importante	-	-	
Nada Importante	-	-	
Total	23	100	Promedio: 1,74

Nota: Elaboración propia

**Figura 13**

Porcentajes Enunciado M02 DPI - ASPV Rosario



Nota: Elaboración propia

Cuando se consulta acerca de la conveniencia de que un empleado tenga dos jefes, la tendencia con el 52% denota que los encuestados prefieren evitar este tipo de estructura. Considerando las dos primeras opciones podría asumirse que la mayoría prefiere mantener la distancia ante la posibilidad de tener que reportar a dos jefes

**Tabla 9**

*Valoración Enunciado M26 PDI -APSV Rosario*

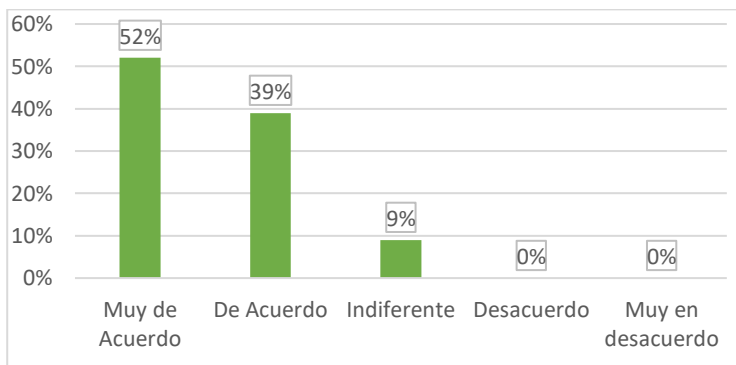
M26: Una estructura en la que un subordinado tiene dos jefes debería evitarse (1: Completamente de acuerdo / 5: Completamente en desacuerdo)

	f	%	
Muy de Acuerdo	12	52%	
De Acuerdo	4	39%	
Indiferente	2	9%	
Desacuerdo	-	-	
Muy en desacuerdo	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 1,13

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 14**

*Porcentajes Enunciados M20 PDI - APSV Rosario*



*Nota:* Elaboración propia

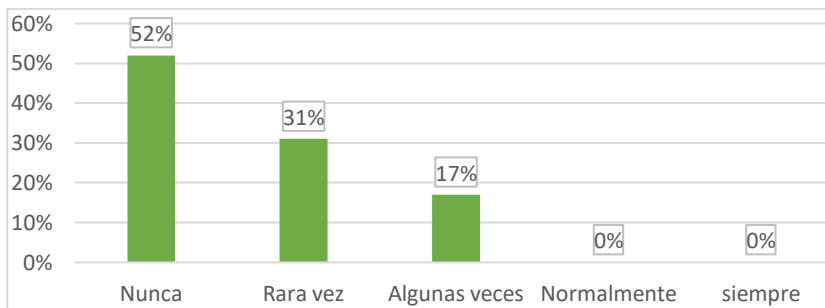
Al indagar a los encuestados, según su experiencia, que tan seguido los subordinados sentían temor de manifestarse en contrario a sus jefes, más de la mitad responde que nunca sienten temor de contradecir a su jefe (52%), seguido por quienes refieren que rara vez (31%).

**Tabla 10***Valoración Enunciado M23 PDI - APSV Rosario*

M23: Según su experiencia, ¿qué tan seguido temen los subordinados contradecir a sus jefes? (1: Nunca / 5: Siempre)

	f	%	
Nunca	12	52%	
Rara vez	7	31%	
Algunas veces	4	17%	
Normalmente siempre	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 1,65

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 15***Porcentajes Enunciado M 23 PDI - APSV Rosario*

*Nota.* Elaboración propia

**Masculinidad – Índice MAS**

En esta dimensión se aprecia una inclinación mayor o menor hacia los valores masculinos sobre los femeninos definidos en la teoría de Hofstede.

**Tabla 11***Promedios Enunciados Índice de Masculinidad APSV Rosario*

Enunciado	Promedio
M05. Trabajar con gente agradable	1,52
M03. Ser reconocido por buen desempeño	1,65
M08. Vivir en una zona estratégica	2,09
M10. Tener posibilidades de crecimiento laboral	1,61

*Nota:* Elaboración propia en base cuestionario VSM 2013 de Hofstede y Mikov

Su cálculo surge de la aplicación de la fórmula de Hofstede, enunciada a continuación, arrojando un índice de masculinidad de:

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$$

$$MAS = 35(1,52-1,65) + 35(2,09 - 1,61) + 280 / 5,60$$

$$\mathbf{MAS \text{ (Índice de Masculinidad)} = 52,19}$$

Al analizar en particular respecto a la importancia que se le asigna a trabajar con gente agradable, para el 91 % de los encuestados es muy importante o importante.

**Tabla 12**

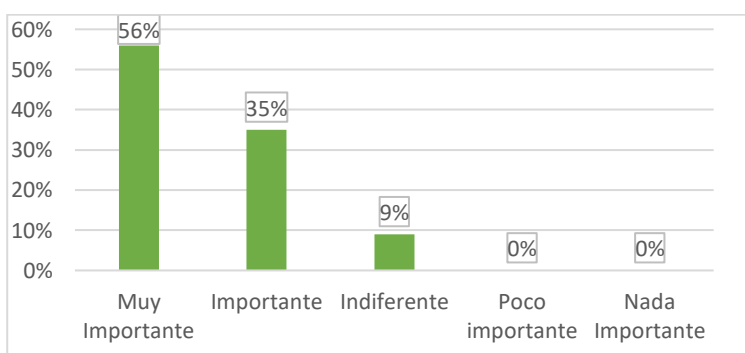
*Valoración Enunciado M05 MAS - APSV Rosario*

M 05. Trabajar con gente agradable			
	f	%	
Muy Importante	13	56%	
Importante	8	35%	
Indiferente	2	9%	
Poco importante	-	-	
Nada Importante	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 1,52

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 16**

*Porcentajes Enunciado M05 MAS - APSV Rosario*

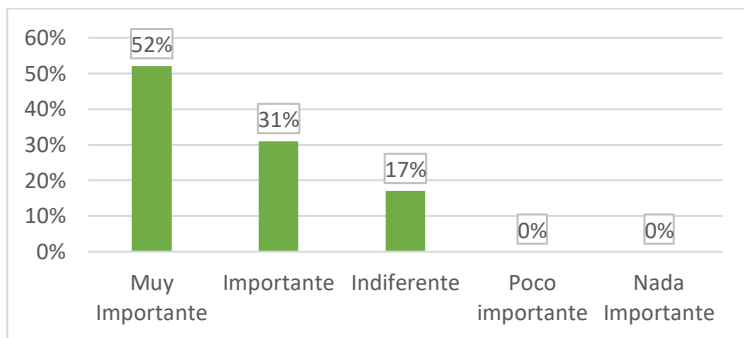


*Nota.* Elaboración propia

En relación a la importancia de ser reconocido por el buen trabajo, el 84% lo considera importante o muy importante, aunque para el 17% es indiferente.

**Tabla 13***Valoración Enunciado M03 MAS - APSV Rosario*

M 03. Ser reconocido por el buen trabajo			
	f		
Muy Importante	12	52%	
Importante	7	31%	
Indiferente	4	17%	
Poco importante	-	-	
Nada Importante	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 1,65

*Nota:* Elaboración propia**Figura 17***Porcentaje Enunciado M03 MAS - APSV Rosario**Nota:* Elaboración propia

En igual sentido, para el 87% considera muy importante/ importante residir en una zona estratégica.

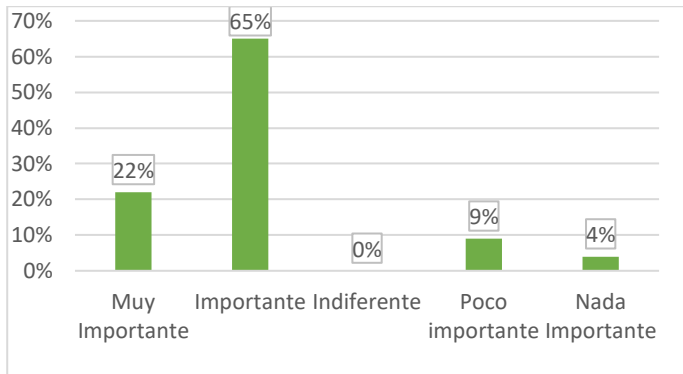
**Tabla 14***Valoración Enunciado M08 MAS - APSV Rosario*

M 08. Vivir en zona estratégica			
	f	%	
Muy Importante	5	22%	
Importante	15	65%	
Indiferente	-	-	
Poco importante	2	9%	
Nada Importante	1	4%	
Total	23	100%	Promedio: 2,09

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 18**

*Ponderación Enunciado M08 MAS - APSV Rosario*



*Nota:* Elaboración propia

En relación a las posibilidades de crecimiento laboral dentro de la organización, el 82% los encuestados lo ponderan con como importante o muy importante, pero el 18% lo valora como indiferente o poco importante.

**Tabla 15**

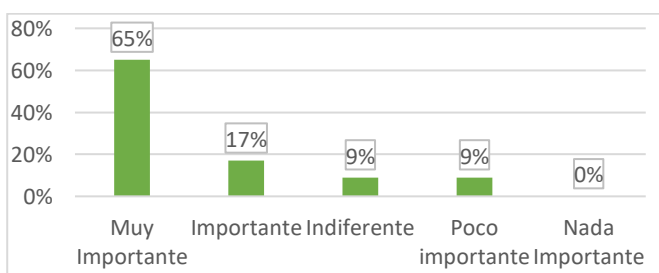
*Valoración Enunciado M10 MAS - APSV Rosario*

M 10. Tener posibilidades de crecimiento laboral			
	f	%	
Muy Importante	15	65%	
Importante	4	17%	
Indiferente	2	9%	
Poco importante	2	9%	
Nada Importante	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 1,61

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 19**

*Porcentajes Enunciado M10 MAS - APSV Rosario*



*Nota:* Elaboración propia

### Evasión a la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance) – índice UAI

Este índice representa la forma en que la institución se desenvuelve frente a situaciones con incertidumbre, permitiendo establecer la tendencia de la institución a tolerar la ambigüedad y escenarios donde la verdad no es absoluta. Para el análisis de la evasión de la incertidumbre el cuestionario establece cuatro preguntas descritas a continuación

**Tabla 16**

*Promedios Enunciados Índice Evasión a la Incertidumbre APSV Rosario*

Enunciado	Promedio
M18. Estado de salud de los últimos días, en general	1,87
M15. Que tan seguido se siente nervioso o estresado	3,56
M21. Uno puede ser un buen administrador sin tener la respuesta perfecta para a cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo	1,78
M24. El reglamento de una compañía u organización no debe ser roto de ninguna manera aun sabiendo que el empleado lo hace en función de los mejores intereses de la misma.	1,69

*Nota.* Elaboración propia en base cuestionario VSM 2013 de Hofstede y Mikov

Para su cálculo se emplea la siguiente fórmula de Hofstede, de la cual surge:

$$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$$

$$UAI = (40(1,87-3,56) + 25(1,78-1,96) + 260) / 5,2$$

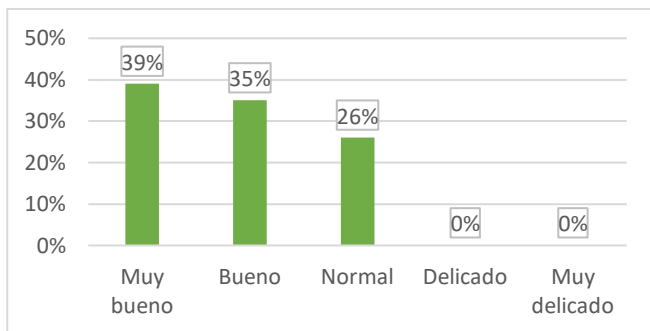
***UAI (Índice de Evasión a la Incertidumbre) = 36,13***

Al indagar respecto al estado de salud en general, el 84% de los encuestados, lo describen como bueno o muy bueno salud en términos generales, Siendo la totalidad de las valoraciones receptadas (100%) positivas

**Tabla 17***Valoración Enunciado M18 UI - APSV Rosario*

M 18. Pondere su estado de salud, en general, de los últimos días 1: Muy bueno/5: Muy delicado			
	f	%	
Muy bueno	9	39%	
Bueno	8	35%	
Normal	6	26%	
Delicado	-	-	
Muy delicado	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 1,87

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 20***Porcentajes Enunciado M18 UAI - APSV Rosario*

*Nota:* Elaboración propia

Respecto a que tan seguido se siente nervioso o ansioso, los encuestados en el 73% refiere que alguna vez o rara vez. Aunque el 9% refiere usualmente sentirse nervioso o ansioso.

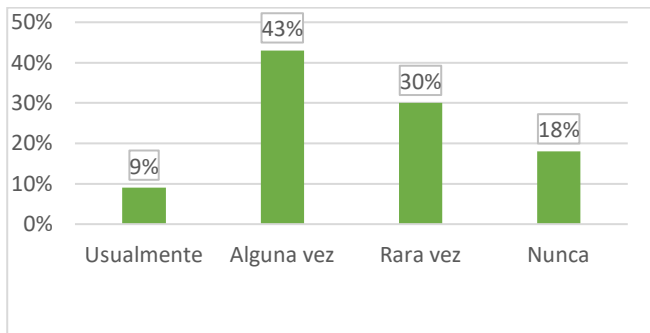
**Tabla 18***Valoración Enunciado M15 UAI - APSV Rosario*

M 15. Qué tan seguido se siente nervioso o estresado 1: Siempre/ 5: Nunca			
	f	%	
Siempre	-	-	
Usualmente	2	9%	
Alguna vez	10	43%	
Rara vez	7	30%	
Nunca	4	18%	
Total	23	100%	Promedio: 3,56

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 21**

Porcentajes Enunciados M15 UAI - APSV Rosario



Nota: Elaboración propia

Por otra parte, al responder si se puede ser un buen jefe sin tener la respuesta perfecta para cada pregunta de su subordinado con relación a su trabajo, cercano al 75% de los encuestados expresa estar de acuerdo con dicha afirmación.

**Tabla 19**

Valoración Enunciado M21 UAI - APSV Rosario

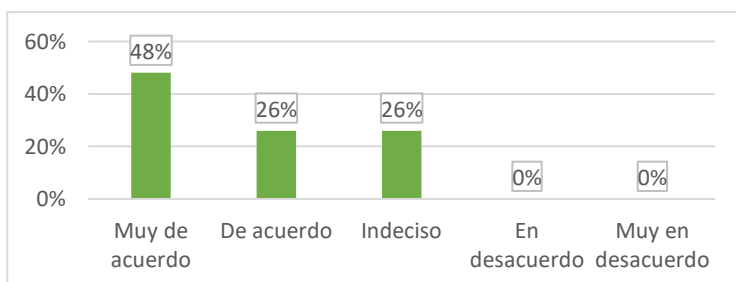
M 21. Uno puede ser un buen jefe sin tener la respuesta perfecta para cada pregunta de un subordinado con relación a su trabajo (1: Muy de acuerdo/5: Muy en desacuerdo)

	f	%	
Muy de acuerdo	11	48%	
De acuerdo	6	26%	
Indeciso	6	26%	
En desacuerdo	-	-	
Muy en desacuerdo	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 1,78

Nota: Elaboración propia

**Figura 22**

Porcentajes Enunciados M21 UAI - APSV Rosario



Nota. Elaboración propia

Por último, al indagar respecto a qué si el reglamento de una organización no debe ser roto de ninguna manera aún, sabiendo que el empleado lo hace en función de los mejores intereses de la misma, casi el 82% refiere estar de acuerdo con dicho enunciado.

**Tabla 20**

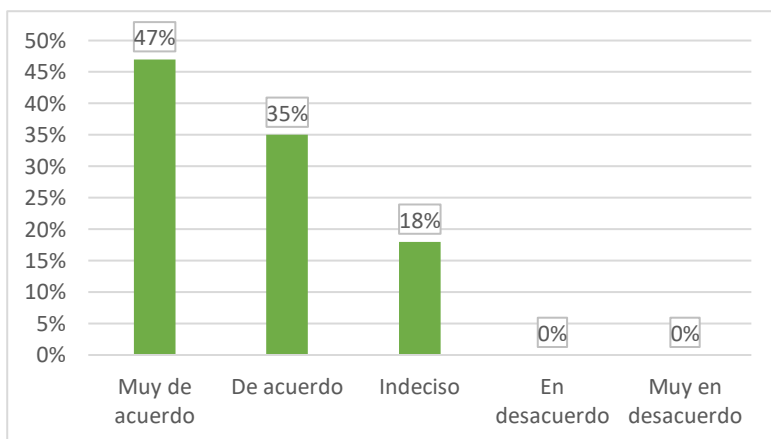
*Valoración Enunciado M24 UAI - APSV Rosario*

M 24. El reglamento de una organización no debe ser roto de ninguna manera aun sabiendo que el empleado lo hace en función de los mejores intereses de la misma (1: Muy de acuerdo/5:Muy en desacuerdo)				
	f	%		
Muy de acuerdo	11	47%		
De acuerdo	8	35%		
Indeciso	4	18%		
En desacuerdo	-	-		
Muy en desacuerdo	-	-		
Total	23	100%	Promedio: 1,69	

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 23**

*Porcentajes Enunciados M24 UAI - APSV Rosario*



*Nota:* Elaboración propia

**Individualismo /Colectivismo – Índice IDV**

Este valor representa la tendencia de la población trabajar en equipo o la búsqueda de resultados de forma individual. Se indagó respecto a los tópicos detallados a continuación

**Tabla 21***Promedio Enunciados Índice Individualismo - Colectivismo APSV Rosario*

Enunciado	Promedio
M01. Tener tiempo suficiente para su vida personal o familiar	2,13
M06. Realizar trabajos que sean interesantes	1,91
M04. Tener estabilidad laboral	1,26
M09. Tener un trabajo respetado por su familia y amigos	3,82

*Nota.* Elaboración propia en base cuestionario VSM 2013 de Hofstede y Mikov

Siguiendo la fórmula de Hofstede empleada para el cálculo, el índice de Individualismo resulta

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

$$IDV = \{35(1,26 - 2,13) + 35(3,82 - 2,13) + 280\} / 5,60$$

**IDV (Índice Individualismo – Colectivismo) = 55,12**

Al indagar respecto a la importancia que se le otorga a tener estabilidad laboral, para el 74% es de extrema importancia y para el 26% es muy importante.

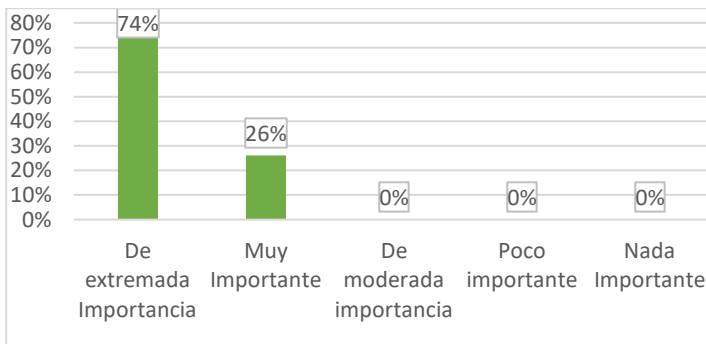
**Tabla 22***Valoración Enunciado M04 IDV - APSV Rosario*

M 04. Tener estabilidad laboral 1: de extrema importancia/5: nada importante			
	f	%	
De extremada Importancia	17	74%	
Muy Importante	6	26%	
De moderada importancia	-	-	
Poco importante	-	-	
Nada Importante	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 1,26

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 24**

Porcentajes Enunciados M04 IDV APSV Rosario



Nota: Elaboración propia

Respecto a tener tiempo suficiente para su vida personal o familiar, para el 61% es muy importante, otorgando el 91% de los encuestado una importancia positiva. Sólo el 9% lo valora como poco importante.

**Tabla 23**

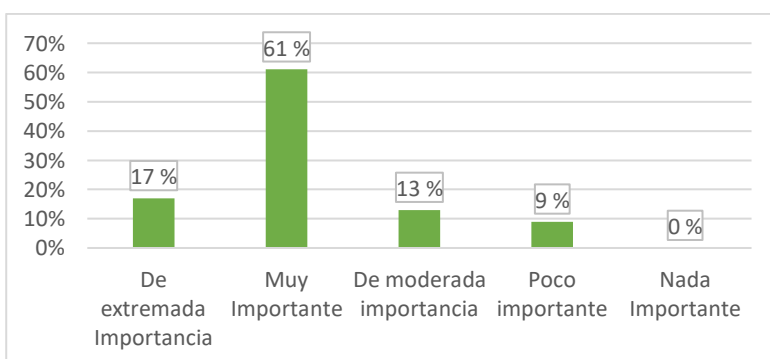
Valoración Enunciado M01 IDV - APSV Rosario

M01. Tener tiempo suficiente para su vida personal o familiar 1: de extrema importancia /5: nada importante			
	f	%	
De extrema importancia	4	17%	
Muy importante	14	61%	
De moderada importancia	3	13%	
Poco importante	2	9%	
Nada importante	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 2,13

Nota. Elaboración propia

**Figura 25**

Porcentajes Enunciado M01 IDV APSV Rosario



Nota. Elaboración propia

Respecto a realizar un trabajo que sea interesante, el 35% y el 39% lo consideran como de extrema importancia y muy importante respectivamente. Asimismo, el 26% le otorga una moderada importancia.

**Tabla 24**

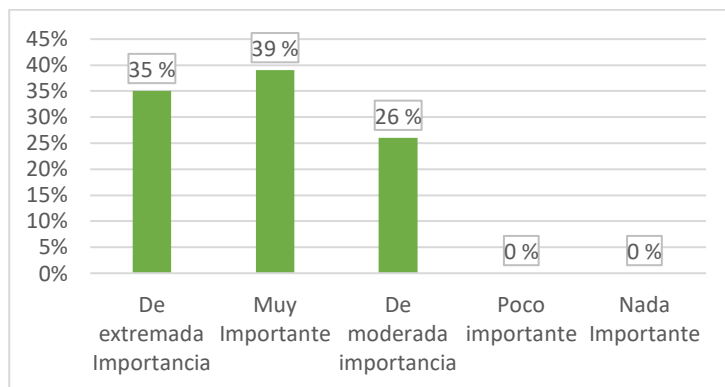
*Valoración Enunciado M06 IDV - APSV Rosario*

M06. Realizar trabajos que sean interesantes 1: de extrema importancia /5: nada importante			
	f	%	
De extremada Importancia	8	35%	
Muy Importante	9	39%	
De moderada importancia	6	26%	
Poco importante	-	-	
Nada Importante	-	-	
Total	23	100%	Promedio: 1,91

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 26**

*Porcentajes Enunciados M06 IDV APSV Rosario*

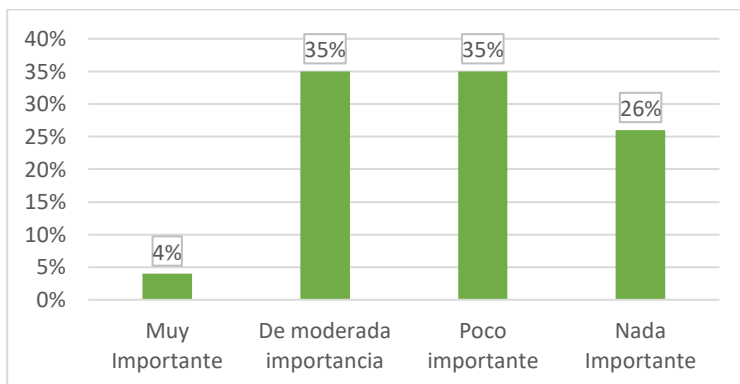


*Nota:* Elaboración propia

Frente a la consulta referida a que importancia le asigna a tener un trabajo respetado por su familia y amigos, sólo para el 4% de los encuestados es muy importante. Siendo para el 35% y el 26% poco y nada importante respectivamente.

**Tabla 25***Valoración M09 IDV - APSV Rosario*

M09. Tener un trabajo respetado por su familia y amigos 1: de extrema importancia/ 5: nada Importante			
	f	%	
De extremada Importancia	-	-	
Muy Importante	1	4%	
De moderada importancia	8	35%	
Poco importante	8	35%	
Nada Importante	6	26%	
Total	23	100%	Promedio: 3,82

*Nota:* Elaboración propia**Figura 27***Porcentajes Enunciados M09 IDV -APSV Rosario**Nota.* Elaboración propia

### 4.3.3 Clima Laboral

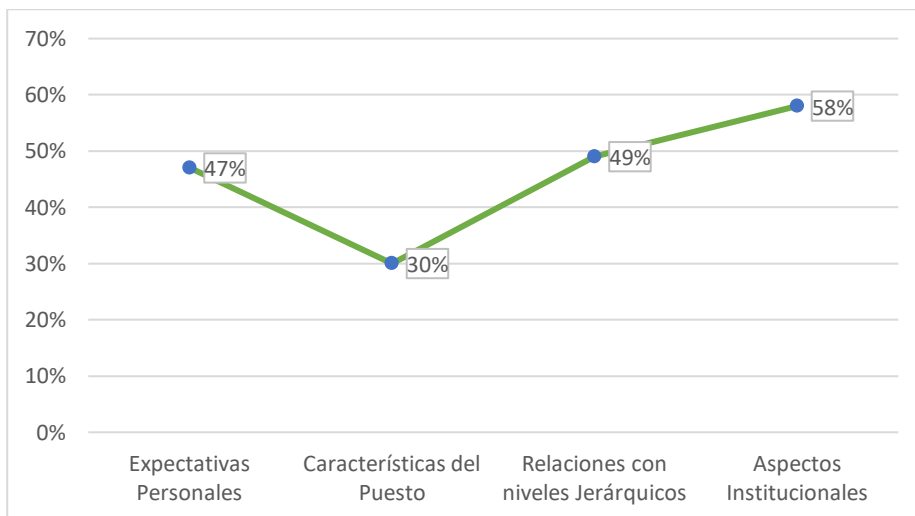
Para calcular un indicador del clima organizacional. Se analizaron 4 dimensiones del clima organizacional: expectativas personales, características del puesto, relaciones entre niveles jerárquicos y aspectos institucionales, siguiendo a Felcman y Blutman (2020).

Cada una de las dimensiones se estudió a través de una serie de ítems, los cuales se miden a través de una o más preguntas. El indicador general del clima se obtuvo promediando las 4 dimensiones.

**Tabla 26***Dimensiones Índice Clima Organizacional APSV Rosario*

Dimensiones	Porcentaje (%)
Expectativas Personales	47
Características del Puesto	30
Relaciones con Niveles Jerárquicos	49
Aspectos Institucionales	58
<b>Índice Clima Organizacional</b>	<b>46</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 28***Dimensiones Índice Clima Laboral APSV Rosario*

Nota: Elaboración propia

**Expectativas Personales**

En promedio, el 47% de los encuestados tiene expectativas personales positivas. El 91% expresa tener expectativas favorables en cuanto a la estabilidad laboral, aunque solo el 22% las tiene respecto a poder desarrollarse y capacitarse.

**Tabla 27**

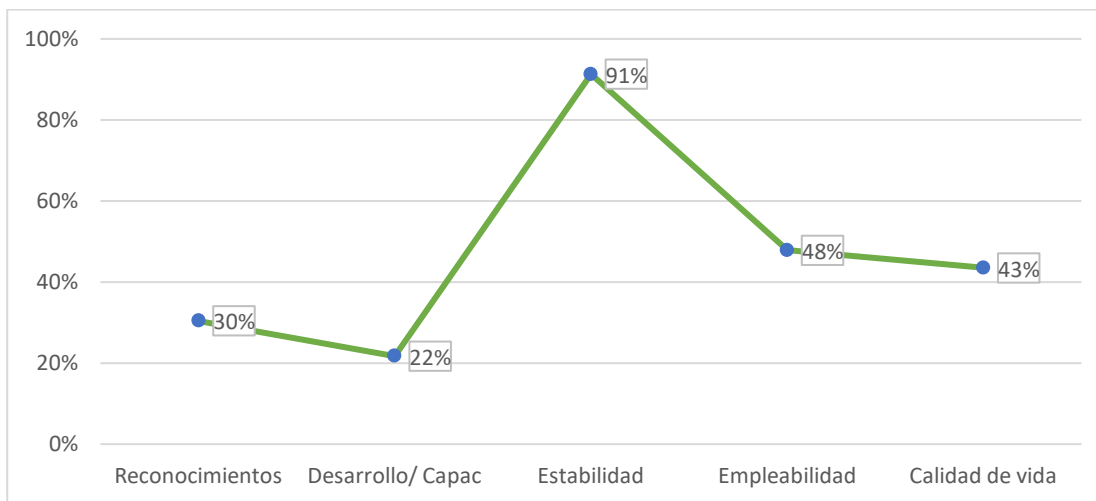
*Valoración Positiva de Enunciados Dimensión Expectativas Personales APSV Rosario*

Enunciados evaluados	Porcentaje (%)
1 – Reconocimientos y recompensas	30
2 – Desarrollo y Capacitación	22
3 – Estabilidad laboral	91
4 - Utilización de sus conocimientos en la organización (empleabilidad)	48
5 – Calidad de vida	43
<b>Dimensión: Expectativas Personales (promedio de los ítems 1- 5)</b>	<b>47</b>

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 29**

*Valoración Positiva Enunciados Dimensión Expectativas Personales APSV Rosario*



*Nota:* Elaboración propia

### **Puesto de Trabajo**

En cuanto a las características del puesto de trabajo el 30,5% las pondera de forma positiva, siendo la organización del trabajo y el trabajo en equipo dentro del área de trabajo los ítems con las mejores ponderaciones (39%)

**Tabla 28**

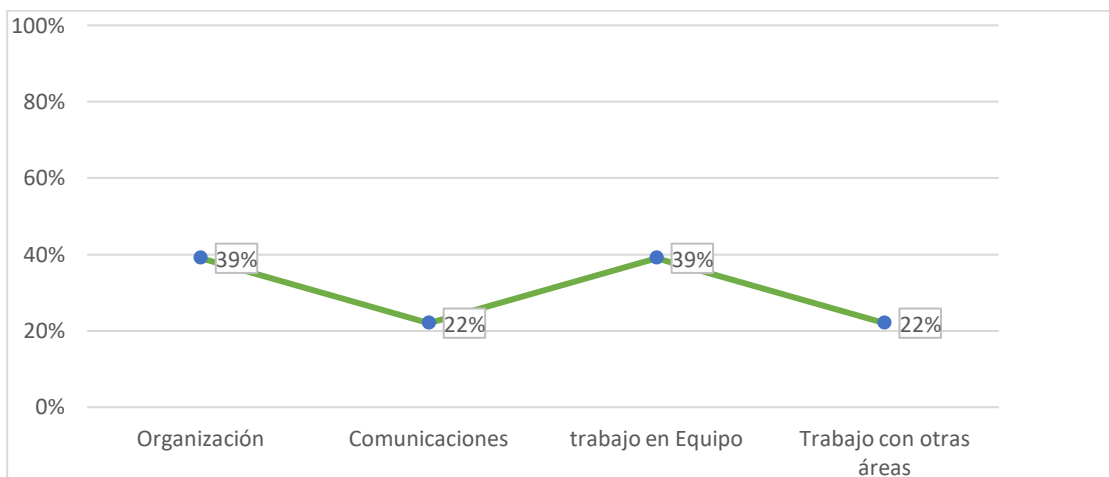
*Valoración Positiva Enunciados Dimensión Puesto de Trabajo APSV Rosario*

Enunciados evaluados	Porcentaje (%)
1 – Organización del trabajo	39
2 – Comunicaciones	22
3 – Trabajo en Equipo dentro del área de trabajo	39
4 – Trabajo en Equipo entre diferentes áreas	22
<b>Dimensión: Características Puesto de Trabajo (promedio de los items 1- 4)</b>	<b>30</b>

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 30**

*Valoración Positiva Enunciados Dimensión Puesto de Trabajo APSV Rosario*



*Nota:* Elaboración propia

### Relaciones con Niveles Jerárquicos

Al indagar respecto a la relación con los niveles jerárquicos, el 57% de los encuestados valora de forma positiva el respaldo que brinda su jefe inmediato al trabajo que realiza. Asimismo, el 67% reconoce que su jefe inmediato se apega a las reglas y procedimientos. Sólo el 30% considera que su jefe inmediato se preocupa y demuestra interés por el buen clima laboral.

**Tabla 29**

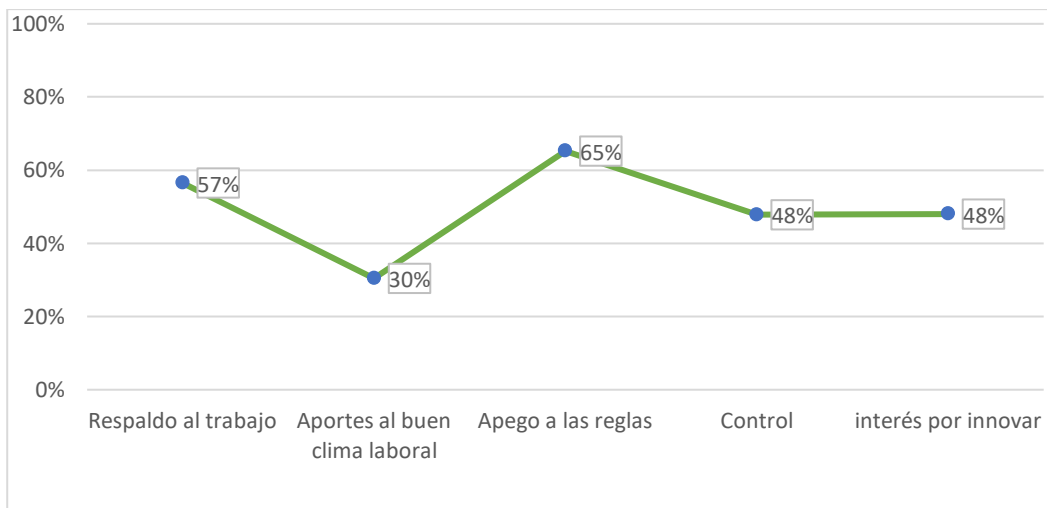
*Valoración Positiva Enunciados Dimensión Rel. Jerárquicas APSV Rosario*

Enunciados evaluados	Porcentaje (%)
1 – Respaldo del jefe inmediato por el trabajo realizado	57
2 – Aportes al buen clima laboral del jefe inmediato	30
3 – Apego del jefe inmediato a las reglas y procedimientos	67
4 – Control que ejerce su jefe inmediato sobre su trabajo	47
5 – Interés de su jefe inmediato por innovar	47
<b>Dimensión: Relaciones con Niveles Jerárquicos (promedio de los ítems 1- 5)</b>	<b>49</b>

Nota. Elaboración propia

**Figura 31**

*Valoración Positiva Enunciados Dimensión Relaciones Jerárquicas APSV Rosario*



Nota: Elaboración propia

### Aspectos Institucionales

Respecto a los aspectos institucionales, el 57% de los encuestados pondera positivamente el compromiso de la institución de brindar al ciudadano un servicio óptimo. En igual sentido para el 65% califica de manera afirmativa la equidad en el progreso entre hombres y mujeres y para el 74% es positiva la experiencia de pertenecer a la organización.

**Tabla 30**

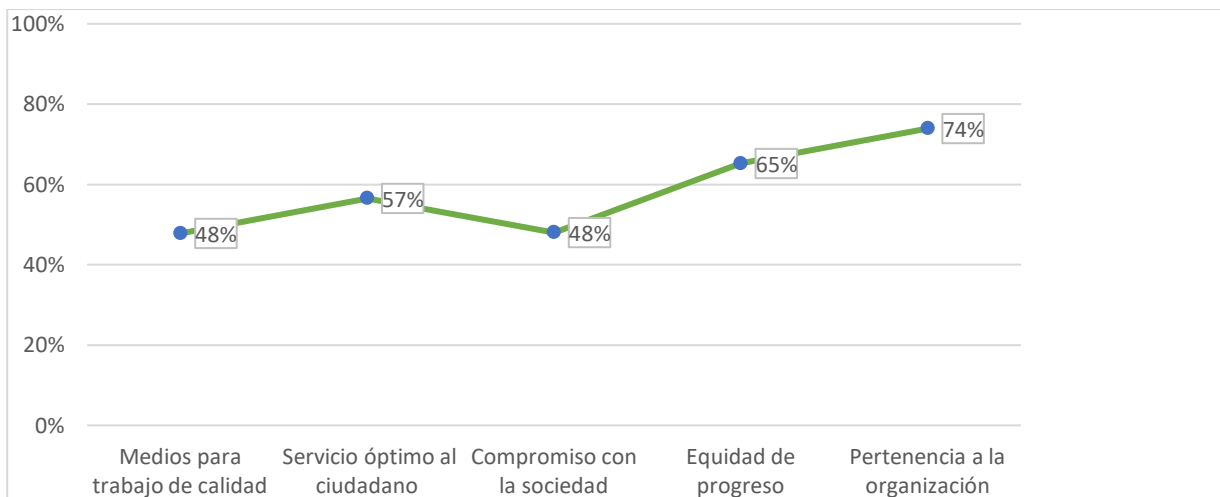
*Valoración Positiva Enunciados Dimensión Aspectos Institucionales APSV Rosario*

Enunciados evaluados	Porcentaje (%)
1 – Compromiso de la organización por brindar los medios adecuados para un trabajo de calidad	48
2– Compromiso de la organización de brindar un servicio óptimo al ciudadano	57
3 – Compromiso de la organización con la sociedad	48
4 – Equidad en cuanto a las posibilidades de progreso entre hombres y mujeres	65
5 – Experiencia de pertenecer a la organización	74
<b>Dimensión: Aspectos Institucionales (promedio de los items 1- 5)</b>	<b>58</b>

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 32**

*Valoración Positiva Enunciados Dimensión Aspectos Institucionales APSV Rosario*



*Nota:* Elaboración propia

#### **4.3.4. Tipos Culturales**

El análisis de los tipos culturales permitió establecer las percepciones que tienen los empleados acerca de la organización en la que trabajan y el grado de diferenciación con respecto a sus preferencias en una situación hipotética ideal.

En cuanto a la percepción del tipo de cultura en la situación actual de la organización, para el 91% de los encuestados responde a los tipos tradicionales, correspondiendo al tipo apático el 48% y el 43% a la forma anómica.

Al consultar respecto al tipo deseado de cultura organizacional, el 56% considera como ideal el tipo paternalista mientras que el 44% el tipo integrativa.

**Tabla 31**

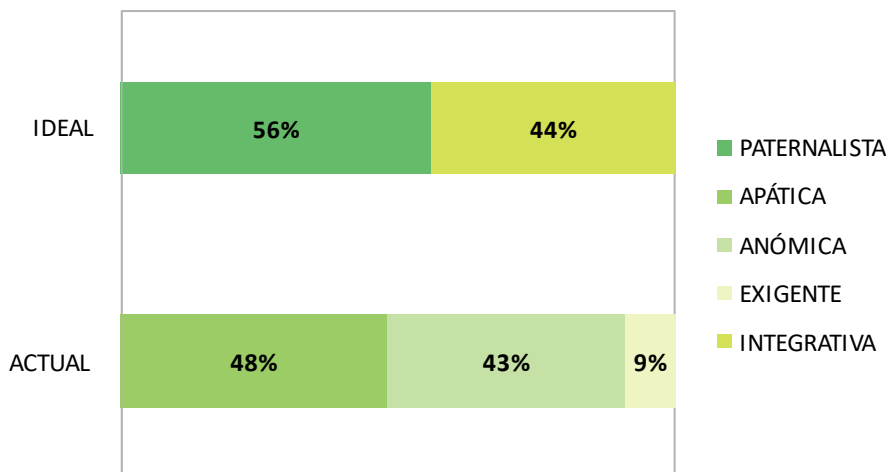
*Tipos de Culturas Percibidas vs Deseada APSV Rosario*

	Tipos de Cultura			
	Actual (percibida)		Ideal (deseada)	
	f	%	f	%
Paternalista			10	43%
Apática	11	48%	2	9%
Anómica	10	43%		
Exigente	2	9%		
Integrativa			11	48%
Total	23	100%	23	100%

*Nota:* Elaboración propia en base a Felcman et.al. (2002)

**Figura 33**

*Tipos de Culturas Ideales vs Actual APSV Rosario*



*Nota:* Elaboración propia

#### 4.4. Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

El Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional (Anexo A) prevé la ejecución de acciones en base a los resultados obtenidos del diagnóstico de la cultura organizacional, con el propósito de promover y/o reforzar la cultura deseada en los trabajadores, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales.

En base a la caracterización revelada en este trabajo, se propone el siguiente plan de acciones, el cual contiene los elementos y/o características culturales a incidir, las intervenciones planeadas, así como los indicadores que facilitarían el monitoreo y la evaluación del plan a implementar. Los objetivos que busca alcanzar el presente Plan de Fortalecimiento son:

- Desarrollar el liderazgo.
- Potenciar la colaboración.
- Fomentar una comunicación abierta y transparente.
- Reforzar los sistemas de reconocimientos y recompensas.
- Impulsar la capacitación y el desarrollo profesional.
- Promover la flexibilidad y adaptabilidad.
- Favorecer el bienestar de los trabajadores.

### Anexo A - Plan de Fortalecimiento Cultura Organizacional APSV Rosario

Factor	Acciones	Indicadores
Liderazgo	Implementar programas de capacitación en liderazgo que promuevan habilidades de empatía, escucha activa y toma de decisiones inclusivas.	Satisfacción del Empleado: Encuestas de satisfacción que midan cómo los empleados perciben el liderazgo y el apoyo recibido por la superioridad.
	Alentar un estilo de liderazgo donde los líderes se preocupen por mostrar comportamientos colaborativos y comunicativos.	Retención de Talento: Tasa de rotación de los agentes antes y después de la capacitación en liderazgo.
Colaboración	Impulsar proyectos interdepartamentales que requieran la colaboración de miembros de diferentes áreas, promoviendo la diversidad de ideas y un sentido de comunidad.	Participación en Proyectos Interdepartamentales: Número de proyectos colaborativos iniciados y su tasa de finalización exitosa.
	Organizar actividades de Team Building (construcción de equipos) para robustecer las relaciones interpersonales y la cohesión del equipo.	Resultados de Actividades de Team Building: Evaluaciones posteriores a la actividad que midan la cohesión del equipo y el impacto en las relaciones interpersonales.
Comunicación	Abrir canales de comunicación transparentes que permitan a los empleados expresar sus ideas y preocupaciones, asegurando que se escuchen sus voces.	Asiduidad de Retroalimentación: Número de sugerencias y comentarios recibidos a través de los canales de comunicación establecidos.
	Estimular el flujo de información mediante reuniones periódicas donde se comparta información relevante sobre la organización y se estimule la retroalimentación.	Concurrencia a Reuniones: Porcentaje de empleados que asisten a las reuniones periódicas y su nivel de participación.
Reconocimientos y Recompensas	Establecer un sistema de reconocimiento que valore tanto los logros individuales como los colectivos, fortaleciendo la lealtad y el compromiso.	Satisfacción con el Reconocimiento: Encuestas que midan cómo los empleados se sienten respecto al reconocimiento recibido.
	Celebrar los éxitos del equipo y reconocer el esfuerzo conjunto, promoviendo un sentido de pertenencia.	Tasa de Participación en Celebraciones: Número de empleados que participan en eventos de reconocimiento y celebraciones.

### Anexo A - Plan de Fortalecimiento Cultura Organizacional APSV Rosario

Factor	Acciones	Indicadores
Capacitación y Desarrollo	Brindar cursos de capacitación y desarrollo profesional que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y crecer dentro de la organización.	Tasa de Asistencia a Capacitación: Porcentaje de empleados que participan en los cursos de capacitación ofrecidos.
	Fomentar la transferencia de know how, donde los empleados más experimentados asesoren y orientan a los nuevos, creando un ambiente de aprendizaje continuo (mentoring).	Progreso Profesional: Evaluaciones de desempeño que muestren el crecimiento y desarrollo de los empleados tras la capacitación.
Flexibilidad y Adaptabilidad	Implementar políticas de trabajo flexible que se alineen con las expectativas de los agentes (job sharing o trabajo compartido, horarios flexibles, trabajo remoto, híbrido).	Satisfacción con la Flexibilidad Laboral: Encuestas que midan cómo impacta en la valoración de los empleados la flexibilidad en horarios y tareas.
	Impulsar nuevos desafíos laborales que favorezcan la adaptación al cambio y a la búsqueda de soluciones innovadoras y creativas (posibilidades de desarrollar diferentes roles, espacios para la experimentación, mentoría inversa).	Capacidad de Adaptación: Evaluaciones de desempeño que reflejen la capacidad del equipo para adaptarse a cambios y nuevos desafíos.
Programa de Bienestar	Desarrollar programas de bienestar que aborden de forma salud física como mental de los empleados, mostrando el compromiso de la organización con su bienestar.	Participación en Programas de Bienestar: Tasa de participación en actividades de bienestar y talleres ofrecidos.
	Ofrecer recursos como asesoramiento, talleres de manejo del estrés y actividades recreativas.	Mejora en la Salud: Evaluaciones de salud física y mental antes y después de la implementación de los programas.

## Conclusiones

El presente trabajo pretendió aportar el diagnóstico de la cultura organizacional de un organismo competente en materia de seguridad vial en el ámbito de la provincia de Santa Fe (Agencia Provincial de Seguridad Vial de Santa Fe - APSV, Sede Rosario) y proponer un plan de acciones tendiente a fortalecer su cultura organizacional, ajustado a los valores institucionales y necesidades actuales.

Del análisis de las preferencias de los valores laborales, surge que la combinación de estabilidad laboral, ingresos salariales y la oportunidad de realizar un trabajo significativo para la sociedad, es la más atractiva para los miembros de esta organización pública, ya que estos aspectos abordan necesidades fundamentales y aspiraciones personales que van más allá de la simple validación externa. Priorizar el deseo de contribuir a la comunidad, les da un propósito y satisfacción personal que resulta más gratificante que recibir reconocimientos o recompensas poco habituales en la organización.

La cultura organizacional percibida por miembros del organismo, se caracteriza por una baja orientación a la gente y a los resultados. Se identifica con los tipos de cultura tradicionales, tales como apática y anómica. Esta organización del tipo apática muestra un fuerte apego a las normas, multiplicidad y propagación de reglas, un escaso margen para la innovación y la creatividad, reinando las tareas rutinarias. Existe una débil comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y entre sus distintas áreas.

Ser también percibida como una cultura organizacional anómica, le otorga rasgos particulares como la falta de estímulos, ausencia de mecanismos de reconocimientos y sistemas de recompensas e indiferencia por el trabajo que realizan los agentes.

Al indagar respecto a cuál sería el tipo de cultura organizacional deseado, desde la mirada de los integrantes de la organización, las formas que tienden a una alta orientación a la gente son

las preferidas. La elección de los tipos paternalista e integrativa, evidencia la necesidad de poner en valor los vínculos entre los individuos y el organismo.

En relación a las presunciones básicas, en la organización existe una moderada aceptación y expectativa de desigualdad en la distribución del poder, aunque no extremadamente alta. Ello significa, si bien existen jerarquías y diferencia de poder, también se reconoce la importancia de la participación y la consulta. Los líderes son vistos como figuras receptivos y amplios en cuanto a su capacidad de escuchar e incluso, aceptar otros puntos de vista, aún en desacuerdo.

La organización muestra a una mínima inclinación hacia atributos tradicionalmente considerados masculinos asociadas a la competitividad, el éxito y la ambición. Sin embargo, también hay un reconocimiento y aceptación de los valores femeninos como la colaboración, el bienestar, cierta flexibilidad y la incorporación de diferentes enfoques tanto en el trabajo como en lo personal.

Los miembros de esta organización tienden a sentirse cómodos con la ambigüedad y la incertidumbre. Ello promueve una mayor apertura al cambio, innovación, flexibilidad y una mayor tolerancia al riesgo.

En esta organización se valora muy levemente el individualismo por encima del colectivismo, lo que se traduce en aprecio por la independencia y el logro personal. Si bien se da lugar a la autonomía y la responsabilidad individual, también existe cierto grado de interdependencia y en ocasiones puede estimularse el trabajo en equipo y la colaboración.

Los agentes, perciben un clima organizacional positivo, pero sólo moderadamente. Las expectativas personales no son demasiado altas, lo que evidencia que, si bien poseen metas y aspiraciones, resulta muy difícil alcanzarlas en las condiciones existentes en la organización. Valoran con énfasis la estabilidad y resignan la posibilidad de recompensas, desarrollo y capacitación.

La mayoría de los miembros de la organización tiene una mirada poco favorable respecto a las características de su puesto de trabajo. Ello se atribuye a deficiencias en la organización del trabajo, falta de una comunicación fluida y oportuna, y dificultades para trabajar en equipos.

Las relaciones con los niveles jerárquicos son apreciadas como positivas pero de forma moderada. Los agentes perciben mayormente que, sus jefes respaldan el trabajo que realizan pero en cuanto a la valoración que hacen del control que ejercen y el interés de éstos por innovar, dicha valoración decae. Asimismo, la mayoría considera que su jefe se apega a las normas, lo que se traduce en la percepción de líderes burocráticos y ritualistas. Muy pocos son los agentes que perciben a su jefe como alguien que sume y se preocupe por el buen clima laboral.

Los aspectos institucionales son altamente valorados por los miembros de la organización. Consideran que existe un fuerte compromiso del organismo por brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, y ponderan de manera positiva la experiencia de formar parte de ésta. Las posibilidades de progreso entre hombres y mujeres, son consideradas como equitativas.

Dado el diagnóstico de la cultura organizacional descrita, con la intención de potenciar la organización, reforzando los aspectos débiles, y a su vez, recoger las valoraciones vertidas por los agentes, se propuso un plan de acción que favorece la colaboración, la comunicación, los sistemas de reconocimientos y recompensas, las instancias de capacitación y desarrollo, y promueve una cultura flexible y adaptativa, contemplando el bienestar integral del trabajador.

Finalmente insistir en que, la cultura organizacional es una fortaleza para cualquier organización, si se la gestiona de forma apropiada, pues coadyuva a que sus integrantes se identifiquen con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales.

## Referencias

Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992) *Teorías sobre la cultura organizacional*. En H. Abravanel et al. (ed.), *Cultura organizacional*. Bogotá, Legis editores.

Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed). México, Mc GrawHill – Interamericano.

Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a de). México, Mc GrawHill – Interamericano.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9a ed). Mexico, Mc GrawHill – Interamericano.

Cruz, C. T. (2005). *Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa*.

<https://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacionalen-una-empresa/>

Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (10a ed), Mexico, Cengage Learning Editores

Davis, K.; Newstrom, J. W. (1991) *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional* (3° ed). México. McGraw-Hill.

Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires: Sudamericana.

Felcman I. y Blutman, G y Méndez Pames, S. (2002) *Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina*. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.

- Felcman, I. y Blutman, G. (2020) *Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado*. CUIINAP | Argentina, Cuadernos del INAP Año 1 - N.º 18. Instituto Nacional de Administración Pública.  
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUIINAP/issue/view/43>
- Griffin, R., Phillips, J y Gully, S. (2017) *Comportamiento organizacional Administración de personas y organizaciones* (12a de). Mexico, Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009) *Comportamiento organizacional* (12a. ed.). Mexico, Cengage Learning Editores.
- Hofstede, G (1992) *Culturas Organizacionales*. Madrid. Alianza Editorial.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M (2006) *Comportamiento organizacional* (7a ed.) Mexico, Mc GrawHill – Interamericano.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1981) *Teoría de la organización*. Barcelona, Ariel.
- Mintzberg, H. (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. (2a ed) Buenos Aires, "El Ateneo".
- Ramió, C. (1999) *Teoría de la organización y administración pública* Volumen 1 Colección de Temas de Gestión y administración pública. Madrid, Tecnos.
- Ramió, C., Ballart, X. (1993) *Lecturas de Teoría de la Organización*, 2 vols. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Schein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Buenos Aires. Editorial Plaza Janés.