

# **Cultura Organizacional, Dimensiones e Importancia**

**Autores:**

**Marinell Arzuaga Damián**

**Sthepanie Margarita Gonzalez Perez**

**Universidad Popular Del Cesar**

**Facultad De Derecho, Ciencias Políticas Y Sociales**

**Psicología**

**Valledupar**

**2022**

**Cultura Organizacional, Dimensiones e Importancia**

**Autores:**

**MARINELL ARZUAGA DAMIAN**

**STHEPANIE MARGARITA GONZALEZ PEREZ**

**Director de Trabajo de Grado:**

**Carlos Arturo Riveira Zuleta**

**Universidad Popular Del Cesar**

**Facultad De Derecho, Ciencias Políticas Y Sociales**

**Psicología**

**Valledupar**

**2022**

## DEDICATORIA

A mi mamá por haberme forjado como la mujer que soy, a mi esposo que ha sido mi compañero fiel día a día, a mis hermanas que siempre me han motivado y a toda mi familia en general.

Marinell Arzuaga

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

Sthepanie González

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco siempre a Dios por ser mi fe y esperanza, porque aún en los momentos difíciles siempre tuve fuerzas para seguir, a mi universidad por darme los conocimientos para formarme como profesional y los docentes por su disposición para conmigo.  
Marinell Arzuaga

En estas líneas quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos difíciles, alegres, y tristes. Estas palabras son para ustedes. A mis tías Margarita e Isabel por todo su amor, comprensión y apoyo, pero sobre todo gracias infinitas por la paciencia que me han tenido. No tengo palabras para agradecerles las incontables veces que me brindaron su apoyo en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, unas buenas y otras malas,  
Gracias por darme la libertad de desenvolverme como ser humano.  
Sthepanie González

## **Tabla de Contenido**

Introducción	6
Desarrollo	12
Desarrollo Temático	25
Cultura	25
Cultura organizacional	26
Tipos de Cultura Organizacional de Ansoff	30
Modelo cultural de Denison	32
Dimensiones de la Cultura Organizacional	33
Importancia de la Cultura Organizacional	39
Conclusiones	41
Referencias	45

## **Introducción**

En cualquier organización es fundamental tener en cuenta su cultura, ya que a partir de esta se construye la personalidad de una entidad y se proyecta su futuro dentro del mercado. Este asunto ha venido en estudio a partir de los años 80's, específicamente en la década de los noventa, varias pesquisas intentaron relacionar las variables que ejercían algún tipo de influencia en el rendimiento.

En la actualidad, la cultura organizacional, se muestra como un instrumento corporativo, que demostró tener implicaciones positivas en la paz emocional, gremial, físico e intelectual de los empleados, teniendo presente esto, con el paso de los años se vino acrecentando el interés ante los elementos y las pautas de la misma; razón por la cual autores han dispuesto tiempo a estudios empíricos, que buscan destacar el dinamismo cultural presente en el centro de las empresas y el efecto frente al desarrollo y administración de tácticas para la cultura organizacional.

Es por esto que el concepto de cultura organizacional ha ofrecido respuestas a diversos problemas de las organizaciones, de hecho, los gerentes de las empresas con frecuencia se cuestionan sobre el impacto que esta tiene en los distintos procesos organizacionales como toma de decisiones, innovación, resolución de conflictos, trabajo en equipo entre otros, cuando una empresa tiene el conocimiento de su cultura tiene el poder de comprender como sus miembros ven la realidad y reaccionan ante ella.

Ahora bien, la cultura organizacional en si no representa una problemática, el problema central radica en el hecho de que muchas empresas dejan de lado esta característica tan importante que afecta el funcionamiento adecuado de la misma, disminuyendo los niveles de productividad en el caso de empresas de producción y la

calidad del servicio prestado al cliente en empresas donde se presta un servicio a la comunidad, por lo tanto, es de gran importancia tener en cuenta esta cultura para poder potenciar las fortalezas y oportunidades de la empresa en pro de mejorar la productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, según WorkBook (2019), citado por Cavelier (2020), expone que después de varios años de investigación las organizaciones que tienen un alto nivel de confianza favorecen a la obtención de mejores resultados para la organización, es decir, cuando los empleados de una organización se sienten en confianza con sus superiores, donde las políticas y prácticas son idóneas y poseen condiciones laborales apropiadas aumenta el sentido de pertenencia y la motivación, por lo tanto habría una mayor productividad.

Además, Matos & Raymundo (2020) en el “Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los trabajadores de la empresa micro financiera Credipyme, soluciones agencia huancavelica-2019” realizada en Perú, cuyo objetivo principal fue caracterizar la cultura organizacional de los socios internos en la empresa Micro financiera “Credipyme” Soluciones, de la agencia Huancavelica en el periodo 2019, tomaron una muestra de 50 trabajadores de la empresa a los cuales se les aplico cuestionario de 30 preguntas, elaborado por los autores, enfocado en la cultura organizacional, arrojando como resultado que el 6% de los participantes considera que la cultura organizacional de la empresa es desfavorable, mientras que el 84% la consideran favorable y el 10% restante considera que es muy favorable.

Por otro lado, en la investigación “Relación entre estrés laboral y cultura organizacional en empleados del sector salud” de Díaz, Plaza y Hernández (2020) que tuvo como objetivo estudiar la relación entre estrés laboral y cultura organizacional en

empleados del sector salud en Montería, los resultados arrojados muestran que independiente de la naturaleza de la institución, lo que afecta el estrés laboral es la cultura empleada dentro.

Palafox Soto, et. al. (2019), elaboran un estudio sobre “La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones” en busca de identificar los elementos que conforman la cultura organizacional por medio de una revisión sistemática, luego de realizar todo el proceso de selección, categorización, análisis e interpretación de la información obtenida los autores llegan a la conclusión que el bienestar laboral, la misión, visión, valores, objetivos, liderazgo, participación entre otros factores más son determinantes de la permanencia de las empresas en el mercado.

En consecuencia, Vargas & Flores (2020) llevan a cabo un estudio titulado “Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios” en la ciudad de Mérida, Yucatán, México; en este estudio se tuvieron en cuenta a 193 trabajadores de diferentes bibliotecas universitarias, estos datos dan como resultados que los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral que determinan el desempeño son Responsabilidad, Actitud de servicio, Comunicación, Trabajo en equipo y Protección del medio ambiente.

Tal como lo menciona Wilkins & Ouchi (1983), la cultura organizacional permite que los miembros de una organización se desarrollen en conjunto a través de las experiencias obtenidas dentro de la empresa, es decir, esta colectividad es lo que promueve el esfuerzo por cumplir un objetivo o una meta que es guiada hacia la misión de la organización en cabeza de un líder, siendo este quien brinda las reglas y normas que regulan los aspectos cognitivos y emocionales de la organización.

Así mismo, Pedraja Rejas, et al. (2020) llevan a cabo una investigación sobre el “Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual” en busca de realizar una revisión de la literatura sobre el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad en las instituciones de educación superior, los autores concluyen que es indispensable el ejercicio de líderes activos y la promoción de los distintos tipos de culturas ya que estos factores influyen de manera directa para alcanzar los objetivos de las empresas.

Ahora bien, surge un interrogante que se pretende responder acorde al desarrollo de la presente monografía, ¿Cuáles son las dimensiones e importancia de la cultura organizacional en Colombia? En este orden de ideas el propósito de este trabajo monográfico es describir las dimensiones e importancia de la cultura organizacional en Colombia; para llevar a cabo esto se pretende realizar una revisión sistemática de la información que se encuentra en las bibliotecas virtuales, revistas, repositorios, libros, artículos, etc., brindando una definición primeramente de que es la cultura, luego se definirá que es la cultura organizacional además de sus dimensiones y por último la importancia que esta tiene para las empresas en Colombia.

Ahora bien, es de gran importancia realizar esta investigación por que, según lo planteado por Barney, (1986) citado por Gálvez & García, (2011), la cultura organizacional proporciona un carácter diferenciador y de valor, constituyéndose como parte de la identidad que puede ser usada como plus dentro del mercado laboral que sustente el éxito, es decir, para toda organización es relevante el desarrollo y consolidación de una cultura organizacional, debido a que esto permite que estas subsistan en el tiempo, además es de

resaltar que una buena cultura organizacional permite que exista un adecuado ambiente en las empresas, visto desde una perspectiva individual

Sumado a esto, este tema resulta de gran interés, ya que permite un acercamiento a problemáticas que pueden ser abordadas desde el campo de psicología organizacional, además el hecho de que existan pocos estudios a nivel local fue un motivo fundamental para entrar a explorar un poco más acerca de la cultura organizacional, teniendo en cuenta que a su vez esta investigación le aporta nuevo material bibliográfico a la Universidad popular del Cesar, permitiendo así la replicación de futuros estudios teniendo una base teórica de la cual partir.

Por lo tanto, este trabajo monográfico brindara información valiosa sobre el concepto de cultura organizacional para que estudiantes, docentes, investigadores, empresas o entes gubernamentales tengan una idea más clara sobre este constructo, sumado a esto se brindara una esquematización de las dimensiones que se ven implicadas en este factor tan relevante dentro de las organizaciones y además de la importancia que conlleva la cultura organizacional dentro de una empresa.

El desarrollo de esta investigación es de tipo documental en la que se recopila información de materiales bibliográficos para posteriormente realizar un análisis crítico y a su vez arrojar conclusiones interpretativas de la información que se recolecte. Con base en esto, Tamayo y Tamayo (2000), establece que las investigaciones documentales se ejecutan a partir de la revisión bibliográfica de libros, manuales, revistas, artículos, periódicos, actas o cualquier tipo de investigación que haya sido publicado y que sea de carácter científico.

Sumado a esto, el diseño de este estudio es bibliográfico, lo cual según Tamayo y Tamayo (2000) hace referencia a la utilización de datos secundarios, es decir, aquella información que llega al investigador que ya ha sido estudiada, elaborada y procesada por otros autores. Ahora bien, esta monografía se ha realizado bajo el método interpretativo-hermenéutico, el cual según Romero (2015) se basa en la interpretación del material bibliográfico desde una perspectiva científica dando paso a que la terminología utilizada sea de carácter científico.

Por último, es de gran importancia mencionar que dentro de la estructura del trabajo se encontrara en primera instancia con una revisión de las investigaciones sobre la cultura organizacional que se han llevado a cabo por distintos autores desde distintas metodologías en los últimos 5 años, posteriormente se procederá a realizar una conceptualización alrededor de la temática a abordar partiendo desde lo más general hasta lo más particular, es decir, empezando por una definición de cultura y terminando con la importancia de la cultura organizacional en las empresas.

## **Desarrollo**

Ahora, es importante realizar una descripción de aquellos trabajos que se han realizado en los últimos 5 años en referencia a la cultura organizacional, indagando en diversas fuentes de distribución científica como revistas, artículos, libros, repositorios, entre otros.

Primeramente, se encuentra la investigación descriptiva desde la metodología cuantitativa “La influencia de la cultura organizacional en la relación entre estrategia y sistema de control gerencial” de Bortoluzzi, et al. (2019), cuyo objetivo fue analizar la relación entre el proceso de formación de estrategias y el uso diagnóstico e interactivo del sistema de control gerencial moderado por la cultura organizacional. Para esto implementaron un instrumento que constaba de 78 preguntas el cual se aplicó en pequeños y medianos hoteles de Brasil. los resultados muestran que la relación entre la estrategia planeada y el uso diagnóstico es significativa, y encontró que la cultura organizacional no se relaciona con la dirección gerencial en los hoteles estudiados.

Además, Gonzalez & Flores (2020) en su trabajo de investigación “Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social” establecieron como objetivo principal describir la cultura organizacional y la sustentabilidad como estrategias para mitigar la crisis económica ocasionada por el COVID-19, desde una metodología cuantitativa se aplicó un cuestionario estandarizado con 16 reactivos a 14 Pymes del sector comercio minorista de ropa, en la ciudad de Cabimas del Estado Zulia en Venezuela, luego de hacer el proceso de análisis estadístico los autores obtuvieron que, la crisis económica y sanitaria ocasionada por el COVID-19 ha estimulado estrategias empresariales encaminadas en el uso del comercio

electrónico por medio de las redes sociales permitiendo que los trabajadores a través de sus propias redes sociales establezcan relaciones con los clientes facilitando el intercambio comercial.

En una revisión literaria titulada “Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades” llevado a cabo en La Habana, Cuba por Velázquez, et. al. (2021), la cual tuvo por objetivo identificar las principales tendencias que caracterizan los estudios sobre la cultura organizacional y su evaluación en las universidades, basándose en una sistematización teórica y teniendo en cuenta factores como objetivos, referentes teóricos, funciones, componentes, tipos de cultura, niveles y metodologías; este proceso le permitió a los autores concluir que, existe una necesidad de argumentar con más teoría el estudio de la Cultura Organizacional en las universidades.

En un estudio sobre “Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison” llevado a cabo por Balcazar (2018) en Lima, Perú, el cual tiene como objetivo principal determinar en que medida la implementación de las estrategias de liderazgo y motivación mejora los niveles de la cultura organizacional, utilizando una metodología cuantitativa y aplicando el cuestionario de Denison adaptado por Bonavia et al. (2010) aplicado a 108 empleados de la empresa, este proceso arroja como resultado la necesidad de implementar estrategias para mejorar la cultura organizacional por lo que el autor ejecuto 4 talleres enfocados en motivación, liderazgo, trabajo en equipo y cultura organizacional.

En otro estudio de carácter cuantitativo llevado a cabo por Cuenca & Lopez (2020) titulado “Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO” con el fin de analizar la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores de FLACSO en Ecuador, utilizando como instrumento un cuestionario elaborado sobre las

variables que se pretenden estudiar, este cuestionario se elaboro con base al material bibliografico que se investigo y se le aplico a 127 personas dentro de las instalaciones de la empresa, luego de realizar el analisis de los datos los autores llegan a la conclusion que en la empresa predomina una cultura burocratica sobre los otros tipos de cultura explicados en el cuerpo del trabajo y que ademas, en la empresa se tiene como objetivo el cumplimiento de los resultados desde procesos sistematizados y preestablecidos.

Carrillo (2019), elabora su tesis doctoral enfocada en la “Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y credito Ecuatorianas” con el objetivo de identificar la relacion entre el tipo de cultura organizacional y sus dimensiones con los resultados financieros de estas cooperativas, para esto se basa en un modelo de investigacion mixto e implementa los instrumentos de tipologias de Cultura Organizacional de Felcman y Gongora (1995), la encuesta de Clima Organizacional de Gongora y la entrevista sobre Cultura Organizacional de Gongora y Carrillo (2018), arrojando como resultado que en las empresas de ese sector economico hay una predominancia de una cultura organizacional exigente e integrativa.

Ademas, Calles & Luna (2020), en Mexico, llevan a cabo un trabajo de investigacion titulado “Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo” con el objetivo de evaluar la cultura organizacional bajo en enfoque socioformativo, esto a partir de un estudio de tipo instrumental el cual se desarrolla mediante la construccion de un instrumento que pasa por revision de 2 expertos y por la aplicaci3n de un grupo piloto de 8 personas, como resultados se encontraron inconsistencias en algunas dimensiones del instrumento que deben ser corregidas para lograr el cumplimiento de su objetivo. Se concluye que el diagn3stico de la cultura organizacional permitir3 a la Universidad

Autónoma de Tamaulipas identificar el logro individual de su capital humano a través de los cinco niveles de desempeño que ofrece la socioformación.

Continuando con este proceso investigativo, encontramos a Villegas & Bello (2021) en su estudio titulado “impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud - Seguro Campesino Portoviejo-Ecuador” estudiaron ¿Cómo impacta la cultura organizacional en el desempeño laboral a los profesionales de los centros de salud del seguro campesino de Portoviejo? Por lo cual se utilizó una metodología de nivel descriptivo, utilizando un diseño empírico con métodos como la observación, la aplicación de encuestas a la muestra de los profesionales que trabajan en el nosocomio con esto se pudo corroborar que el impacto de la Cultura Organizacional provoca un incremento del profesionalismo lo que a su vez incide para que el personal realice sus actividades laborales con altos estándares de calidad y compromiso.

La investigación “cultura organizacional y su impacto en el laboral de los colaboradores del área de ventas en las empresas de transporte de carga internacional en lima metropolitana”, llevada a cabo en Perú por Salas (2018), tiene como objetivo analizar el impacto de la cultura organizacional en el bienestar laboral de los colaboradores del área de ventas en las empresas de carga internacional en Lima Metropolitana, esta misma es una investigación cualitativa de tipo correlacional no experimental, la técnica utilizada está referida a las entrevistas en profundidad, por consiguiente, de los resultados del estudio y según las pruebas aplicadas por los autores, estos concluyeron que la cultura organizacional influye positivamente en el bienestar laboral de los colaboradores del área de ventas en las empresas de Transporte de Carga Internacional.

Por otra parte, Calero (2018), en la investigación “La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí –

Ecuador” y que tiene por objetivo determinar la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador, con el propósito de recomendar un modelo de evaluación del desempeño para el sector manufacturero del atún, en cuanto al tipo de investigación tenemos que ésta fue de no experimental, transversal y cuantitativa porque la recolección de datos para la determinación de la hipótesis se hizo a través de cuestionario de encuestas al personal de mandos medios, administrativos y trabajadores con todo lo anterior, el autor se refirió y pudo concluir que la relación entre la Cultura Organizacional y el desempeño del personal de las empresas procesadoras, de acuerdo a los resultados obtenidos precisó que, si la empresa logra implantar cambios en su cultura y que ésta centra su interés en el ser, entendido como los colaboradores, en primer lugar y luego a la optimización de los recursos económicos, logrando más aporte por parte del personal.

Continuando con la investigación, encontramos que Ríos & Ñañez (2021), en Perú, hablaron sobre “Cultura organizacional y su relación con la calidad de servicio en el Centro Cultural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” y como objetivo planteó determinar el nivel de relación entre la cultura organizacional y la calidad de servicio en el Centro Cultural de la U.N.M.S.M. El tipo de investigación del presente es estudio es básica, asimismo es de tipo correlacional, para el propósito de la investigación se empleó la encuesta como técnica para la recolección de datos y a partir de eso, los resultados alcanzados a través de la encuesta realizada a los usuarios el autor planteó algunas conclusiones como la que a través del instrumento empleado se pudo determinar la relación significativa entre la cultura organizacional y la calidad de servicio en el Centro Cultural de la U.N.M.S.M.

También que en el centro cultural de la U.N.M.S.M. Predomina el tipo de cultura burocrática, ya que se considera como una de los que ayuda a que los elementos culturales, las normas y políticas organizacionales, se cumplan como es debido.

Crisolo & Lazo (2018), llevaron a cabo la investigación “Cultura Organizacional y Calidad de Servicio en la empresa de transporte marítimo Maersk Line Perú, en Lima, en el 2018” el cual se desarrolló bajo una metodología de investigación correlacional-transversal con la aplicación de un instrumento de recolección de datos como lo es el cuestionario que fue elaborado por el grupo de investigación, como resultado de la investigación, queda determinada la relación que existe entre cultura organizacional y la calidad de servicio en el sector transporte marítimo en la empresa.

Finalmente, Huayta & Rosales (2020), llevaron a cabo la investigación “La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores de las empresas del sector agroindustrial azucarero en Perú”, teniendo como objetivo principal determinar la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de las empresas del sector agroindustrial azucarero en Perú, el cual se desarrolló bajo la metodología de enfoque cuantitativo con alcance correlacional, el instrumento utilizado para la variable Cultura Organizacional es el cuestionario de Denison Organizacional Culture Survery donde mediante este se concluyó que a partir de toda la información recopilada y gracias a los análisis realizados, se ha podido rescatar conclusiones que tiene relaciones con los objetivos generales, se obtuvo un nivel de significancia, por lo que se debe rechazar la hipótesis nula y se acepta que la Cultura Organizacional si tiene relación con el Desempeño Laboral, es decir, que mientras incrementa la Cultura Organizacional en los trabajadores de las empresas azucareras, el nivel del Desempeño Laboral mejorará.

En ese orden, continuamos con Barrionuevo & Hyldebre (2022), en su investigación “La cultura organizacional en la eficiencia del trabajo remoto del sector Consultoría de Recursos Humanos en Lima Metropolitana” donde proponen determinar la influencia de la cultura organizacional en la eficiencia del trabajo remoto en empresas del sector consultoría RR. HH. en Lima Metropolitana, en materia metodológica, el estudio va enfocado en dar a conocer el valor del análisis a las dimensiones de la cultura organizacional (Misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento), principalmente desde un ámbito cuantitativo, en base al instrumento utilizado para la investigación fue el cuestionario elaborado por Denison y Neale (1996), el estudio concluyó que la cultura, en efecto, tiene relación con el rendimiento de una empresa, pero no se suelen obtener respuestas tan concluyentes cuando se usa como una variable separada de los demás elementos de una empresa. Sin embargo, propuso que se pueden obtener mejores resultados si es que se tiene una visión más amplia del concepto de cultura como un símbolo de la organización.

Continuando con los antecedentes, encontramos a Diaz (2020), la cual emplea su estudio en “La triple dimension de la Cultura Organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas” con el objetivo de indagar sobre las tres dimensiones de la cultura organizacional y la relevancia que estas tienen en las empresas y la importancia que se le concede a cada una, mediante un estudio descriptivo la autora tiene en cuenta las dimensiones de identidad corporativa, formas de retribucion y el recorrido que cada empleado puede hacer en la empresa; para llevar a cabo este estudio se realizo un estudio a 40 directivos y cargos medios a empresas de moda en españa, dentro de los resultados obtenidos se evidencia la falta de interes por los directivos hacia las formas de retribucion que producen un impacto en el compromiso de los empleados.

Por último, Arce & Hernández (2020), llevaron a cabo un estudio sobre “La cultura organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Congreso de la República, Lima 2020”, cuyo objetivo fue determinar la correlación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Congreso de la República, la investigación fue de tipo cuantitativa de diseño no experimental en donde utilizaron como instrumento un cuestionario elaborado con el objetivo de medir la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, tomando en cuenta las diferentes dimensiones de ambos, en cuanto a la cultura organizacional tuvieron en cuenta 3 grupos de dimensiones Artefactos y Creaciones (que incluía el arte, la tecnología y esquemas conductuales visibles), Valores y Supuestos, además concluyó que existen evidencias estadísticas para afirmar que, entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los funcionarios del congreso; existe una relación estadísticamente significativa. Esta correlación es positiva alta, es decir el valor predictivo de los funcionarios del congreso con mayor desempeño laboral es muy alta y el factor principal de influencia es la causa de la Cultura Organizacional.

Además, Ferrer, et. al. (2022), dentro de su artículo de investigación sobre la “Identificación de las dimensiones de cultura organizacional en instituciones de educación superior: elemento que focaliza la competitividad”, realizado en España, elaboran un trabajo donde realizan un estudio de sistematización sobre diversas definiciones de la Cultura Organizacional de acuerdo a diversos autores desde 1979 hasta 2019, en el cual se identifican rasgos importantes que están relacionados con las dimensiones de estudio, luego de recopilar la información los autores realizan una tabla en la cual recogen las definiciones de diversos autores organizadas por décadas desde 1980 hasta la década de 2010, definiendo las dimensiones y los indicadores de cada una.

Además, Santizo (2018) llevo a cabo un estudio enfocado en la “Cultura organizacional y motivación” con el objetivo de determinar la incidencia de la cultura organizacional en la motivación de los colaboradores de la fábrica Cantel en México, dando como resultado que en un 100% de los ítems obtenidos, los resultados que reflejaron los individuos son rangos de siempre y casi siempre por lo que se confirma la incidencia en la variable de estudio.

Por su parte, Villamarin, et al. (2019), publican un artículo implementado en México titulado “La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn” con el objetivo de relacionar las dos variables de estudio mediante el método de valores competitivos de Quinn, para este artículo obtuvieron como resultado que, cuando las organizaciones no tienen una orientación hacia la innovación el modelo de cultura actual y deseada no posibilitan el desarrollo de las acciones claves orientadas hacia el aprendizaje organizacional.

Méndez (2019) en su artículo de investigación titulado, “Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia”, llevado a cabo en Bogotá, Colombia, cuyo objetivo fue identificar mediante un análisis conceptual los elementos que permiten correlacionar la cultura organizacional y estrategia, esta investigación se llevó a cabo mediante una matriz de impacto cruzado consultando una amplia bibliografía sobre conceptos planteados tomando como base 112 referencias de uno o más autores, el autor concluye luego de realizar un análisis a la información que, la cultura organizacional actúa como condición para que la estrategia cumpla su propósito.

Sumado a esto, en el estudio titulado “Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables” llevado a cabo por, Rivera Porras, et al. (2018), en Barranquilla, Colombia, con el objetivo de realizar una revisión documental para analizar el concepto de cultura organizacional, implementando un método cualitativo con un diseño bibliográfico tomaron una muestra de 50 artículos de investigación, para esta investigación los autores concluyen que, realizar un artículo de revisión sobre la cultura organizacional es algo complejo debido a que existe un débil consenso sobre la definición de cultura, cómo debe medirse y cómo esta debe usarse en beneficio de las organizaciones.

Por otra parte, Gonzales Limas, et. al. (2018), en Pasto, Colombia, realizaron una “Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional” con el objetivo de describir las concepciones de cultura organizacional en las publicaciones de la base de datos EBSCO, a través de esta revisión sistemática tomaron en cuenta 71 artículos publicados en la base de datos desde 2012 hasta 2017, obteniendo como resultado 110 definiciones de cultura organizacional las cuales clasificaron en 5 categorías: valores, creencias, actitud, identidad y aprendizaje, dejando en evidencia el auge que ha tenido esta temática en los últimos años y el aporte académico que se ha realizado sobre la misma.

Sumado a esto, en la investigación “Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica” llevada a cabo por Rincón & Aldana (2021), en Bogotá, Colombia, cuyo objetivo es elaborar una revisión del material bibliográfico sobre las definiciones de la cultura organizacional realizando una descripción de la información encontrada en los documentos académicos, por lo que los autores concluyen, luego del análisis de cada una de las fuentes consultadas, que la cultura organizacional es un factor determinante para el desempeño pues es algo que influye en la

motivación, el entusiasmo, el compromiso y flexibilidad del personal que labore en la empresa.

En el artículo de investigación de Vesga Rodríguez, et. al. (2020), titulado “Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional”, realizado en Bogotá, Colombia, el cual pretendía determinar la relación entre la cultura organizacional y la disposición al cambio organizacional, esta investigación se llevó a cabo bajo un diseño correlacional con una muestra de 558 empleados de cuatro instituciones de educación superior a las cuales se les aplicó la adaptación para Colombia del OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) y la prueba de disposición al cambio, estos instrumentos arrojaron datos que dan cuenta de relaciones significativas entre los factores y los tipos de cultura organizacional con las dimensiones de disposición al cambio.

Mena (2019) realiza una revisión bibliográfica en Barranquilla, Colombia, sobre “La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones” buscando reflexionar sobre la cultura organizacional y su posición dentro del desarrollo institucional, para esto recopiló información de distintas fuentes de los últimos 5 años anteriores a la fecha de elaboración y de lo cual luego de su análisis e interpretación concluye que la cultura organizacional es un tema que compete a todas las organizaciones y que además determina el curso de los acontecimientos de la empresa.

En ese orden de ideas, tenemos a Montes, et al. (2018), los cuales realizaron una investigación titulada “Cultura organizacional y grado de madurez en gestión de proyectos aplicación entidad sin ánimo de lucro en Bogotá (corporación fomentar desarrollo)” que tiene como objetivo el de realizar el diagnóstico de cultura organizacional y gestión de

proyectos administrados por la Corporación Fomentar Desarrollo para modelar una solución que conduzca al siguiente nivel de madurez de acuerdo al OPM3 del PMI, fue una investigación de campo en la cual se realizó la recolección de datos mediante la aplicación personal de un cuestionario de evaluación preparado sobre la base de OPM3 del PMI y Dimensiones Culturales de Hofstede, con esa investigación el procedimiento y análisis de los datos obtenidos a través del instrumento planteado permitió obtener conclusiones sobre el grado de cumplimiento de forma individualizada por procesos (estandarización, medición, control y mejora), dando así respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

Por otro lado, en la investigación sobre “La cultura organizacional, factor clave para la transferencia de conocimientos en los centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia” realizada por Marulanda, et al. (2018) se utiliza un método con base en los siguientes elementos: Delimitación de las unidades de observación, Escala de medida y Categorías y variables evaluada, una investigación de campo realizada en 24 centros e institutos de investigación, los resultados de esta misma evidenciaron que hay una valoración alta en cuanto a las patentes, el licenciamiento y el emprendimiento, producto de una cultura organizacional para la transferencia de conocimiento en donde se concluyó la necesidad de fortalecer la cultura organizacional como factor clave para desarrollar procesos de transferencia de conocimiento de alto nivel.

Así mismo, una investigación realizada por González & Hoyos (2018) que se titula “Relación entre la cultura organizacional y la efectividad de la gestión de los proyectos en la dirección de inclusión productiva del departamento administrativo para la prosperidad social” fue llevada a cabo en Bogotá, Colombia, en la cual su objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la efectividad de la gestión de los proyectos en la dirección de inclusión productiva de prosperidad social, esta misma fue

realizada bajo el tipo de investigación descriptivo y correlacional, a nivel descriptivo, se basó específicamente en obtener la valoración de las personas en la dirección de inclusión productiva, de la cultura del ámbito de los proyectos desarrollados y su percepción con respecto a la efectividad de la gestión de los proyectos, y a nivel correlacional, se centró en identificar las variables culturales que tenían incidencia en la efectividad de la gestión de los proyectos.

Por otro lado, Alba & Grandez (2018), llevan a cabo una investigación en la Universidad Cooperativa de Colombia, titulada “Cultura organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios” con el objetivo de analizar la importancia de la cultura organizacional como un factor determinante en la eficacia del talento humano, a través de una revisión bibliográfica los autores pudieron concluir que la cultura organizacional es una herramienta de gran importancia debido a que le permite a las organizaciones desarrollar su competitividad teniendo en cuenta las capacidades intelectuales dentro de las distintas áreas de trabajo de la empresa, facilitando la realización de actividades promoviendo un ambiente de trabajo idóneo.

Sumado a esto, Florez & Florez (2018), elaboran un estudio sobre “El papel de la cultura organizacional en la productividad de tres filiales colombianas pertenecientes a una empresa norteamericana” con el objetivo de analizar la relación entre la cultura organizacional y la productividad en una empresa inmobiliaria con sedes en Cali y Bogotá, obteniendo resultados que evidencian una cultura de clan fuerte para las tres sucursales y un deseo de continuar con esta, además, de una relación positiva y bidireccional entre cultura

organizacional y productividad a partir de factores como compromiso, motivación y satisfacción.

Por último, Solarte, et al. (2020), en su trabajo sobre “Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia)”, establecieron el propósito de medir la cultura organizacional con la determinación de la capacidad de innovación y reconocimiento del nivel de orientación al mercado que tienen las empresas familiares de San Juan de Pasto, contaron con la participación de 234 personas de distintos niveles ejecutivos, gerentes, fundadores y dueños de empresas, para esto obtuvieron como resultado que, la innovación determina en gran medida la orientación del mercado en relación a la cultura organizacional, es decir, a medida que la empresa genera mayores propuestas de innovación la orientación del mercado crece de manera significativa es decir que ambas variables están correlacionadas positivamente

## **Desarrollo Temático**

### ***Cultura***

Para iniciar este recorrido conceptual iniciaremos por realizar unos acercamientos sobre los conceptos que existen alrededor de la cultura, pues existen un sin número de conceptualizaciones de diversos autores y años, primeramente mencionaremos el concepto que expone Páez & Subieta (2004) citando a Triandis (1995), el cual plantea que “la cultura se concibe como un conjunto de conocimientos compartidos por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan en una estructura social”, es decir, son esos comportamientos que las personas realizan de acuerdo a un modelo de acción preestablecido por un grupo social al cual se pertenece, teniendo en cuenta que estos comportamientos son fundamentales para que el funcionamiento grupal sea el adecuado.

Por otro lado, Tylor citado por Grimson (2008), plantea que “La cultura en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad”, lo cual da a entender que este concepto se relaciona con todos aquellos factores que hacen parte de un grupo social, sus modos de comportamiento, de comunicarse, de establecer relaciones y en cómo se llevan a cabo cualquier tipo de conductas entre los miembros de dicha comunidad.

Ahora, otro autor muy importante para la psicología como lo es Freud (1972), menciona que la cultura implica “todo aquello en que la vida humana ha superado sus condiciones zoológicas y se distingue de la vida de los animales”, es decir, la cultura humana implica conductas diferenciadoras de los animales y que implican una repetición de comportamientos para un fin en conjunto.

### ***Cultura organizacional***

Teniendo en cuenta lo anterior podemos entonces realizar una aproximación teórica y entender a que hace referencia la cultura organizacional.

A partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo se empezó a reconocer el papel que tuvieron los aspectos subjetivos de los trabajadores en la realidad laboral vivida y, por tanto, en el desempeño de los individuos y de los grupos. Estas investigaciones evidenciaron una dimensión psicológica que trasciende al individuo y que es construida a partir de procesos de interacción: la organización informal. A partir de esta dimensión se reconoce que la realidad organizacional no sólo está configurada desde las normas y jerarquías formalmente establecidas, sino que son las personas, a partir de procesos de

interacción social, son quienes dan forma a la realidad organizacional (Aguilar y Rentería, 2009, p. 276).

La incorporación del concepto de cultura organizacional al ámbito de los estudios organizacionales, ha estado ligada a la pregunta por el desempeño y productividad. Fue William Ouchi (1982), quien en los años ochenta, a partir de un estudio comparativo entre empresas japonesas y estadounidenses, señaló por primera vez la relación entre cultura y desempeño organizacional. Este autor afirma que el éxito de las industrias japonesas de los años ochenta se debe en gran parte a los valores compartidos por los miembros de la organización (Aguilar y Rentería, 2009, p. 282).

Según Schein (1988), la cultura de las organizaciones, “es un conjunto de respuestas que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa.” Lo que realmente resulta ser la cultura organizacional es un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

Actualmente, la cultura organizacional se define como la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.

La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella; puede ser fuerte o débil, es fuerte cuando sus valores los comparte intensamente la mayoría de los trabajadores e influye en sus comportamientos y expectativas.

Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona la administración de las personas (Chiavenato, 2009, p. 177).

Para Libreros (2011), la cultura organizacional es aquella serie de pensamientos, reglas y principios a partir de los cuales se construye el marco de referencia o conjunto de acciones futuras que permiten establecer las metas y desarrollo de la organización. Se manifiesta a través de conductas significativas de los miembros de una organización, facilitando el comportamiento en la misma e identificándose básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y/o directivas, como elementos de la dinámica organizacional (p.6).

Schein (1992), menciona que existen al menos siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

**1. Innovación y toma de riesgos:** Es el grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.

**2. Atención a los detalles:** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

**3. Orientación a los resultados:** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.

**4. Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.

5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.

6. Dinamismo: Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.

7. Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento.

En relación a lo anterior, Robbins y Judge, (2013) plantean que la cultura se transmite a los empleados en varias formas, tales como:

**Historias:** Anclan el presente con el pasado, otorgan legitimidad a las prácticas actuales y por lo general, contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización e incluso de los mismos trabajadores.

**Los rituales:** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización.

**Símbolos materiales:** Comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social, entre otros.

**Lenguaje:** Se emplea para que los miembros se identifiquen con la cultura, manifiesten que la aceptan y ayuden a preservarla.

El modelo propuesto por Schein en los años 80's define la cultura en tres niveles que se relacionan estrechamente unos con otros: en la superficie se encuentran los artefactos, bajo estos están los valores y las normas de comportamiento y en el nivel inferior se encuentran las creencias y apropiaciones de la cultura.

Percepción que años más tarde es modificada tal como lo plantean Calderón, Murillo y Torres (2003), puesto que se proponía una nueva visión de cultura organizacional, donde esta es la base de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente, de esta manera la cultura puede ser intervenida por mecanismos directos como la planeación, compensaciones, gestión humana por parte de los directivos, pero también hay mecanismos indirectos como diseño del espacio, el manejo de mitos leyendas y filosofía que influyen la cultura (Olmos y Socha, 2006).

La cultura organizacional tiene una naturaleza social que concierne a la actividad humana en las organizaciones, es portadora de atributos positivos que favorecen a la organización, por lo que es trascendental destacar el papel de los directivos en identificar estos atributos para conducir a las personas en el desarrollo de los procesos institucionales.

### ***Tipos de Cultura Organizacional de Ansoff***

Ansoff (1968), plantea una propuesta analítico-práctica que, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, enfocándose en la evaluación de la cultura organizacional como parte del proceso de planificación estratégica, sintetizándola y unificándola en un enfoque integrado para resolver el problema estratégico organizacional desde una visión total.

En este sentido, Ansoff visualiza el rol de la cultura a partir de la idea de que las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que

adicionalmente tienen la aspiración de lograrlos a través de ciertos modos de comportamientos, los cuales el autor reconoce como “clima organizacional”, “estilo organizacional” o “cultura organizacional”. Así, la cultura organizacional posee siete atributos que se relacionan con tipologías derivadas de las características de la siguiente forma:

Tipos de Atributos Organizacionales	Niveles de Cultura			
	Estable	Reactiva	Anticipadora	Iniciativa
Valores gerenciales	No agitar las cosas	Actuar de acuerdo a lo que venga	Planear anticipadamente	Soñar anticipadamente
Foco de la conducta	Operaciones repetitivas	Eficiencia	Efectividad sinérgica	Efectividad global
Gatillador de la respuesta organizacional al cambio	Crisis	Historia de desempeño insatisfactorio	Anticipación de amenazas y oportunidades	Búsqueda continua del cambio novedoso
Reacción al cambio	Rechazo	Adaptación	Anticipación	Búsqueda
Fuente de alternativas	Casual	Experiencia pasada	Experiencia pasada y extrapolación al futuro	Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada
Preferencia por el riesgo	Rechazo	Acepta riesgo familiar	Busca riesgo familiar	Busca transar entre riesgo y ganancia
Metas de respuesta	Restaurar el status quo	Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	Mejorar el desempeño pasado	El potencial de desempeño mejor posible

*Ilustración 1. Fuente: Ansoff (1968) Corporate Strategy*

Así mismo, Pheysey (1993), identificó cuatro tipos de culturas organizacionales generales que tienen las empresas:

- **Cultura de Rol:** Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, en base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.
- **Cultura de Logro:** En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.
- **Cultura de Poder:** Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos.

- **Cultura de Apoyo:** La cultura se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, por la satisfacción que les da el pertenecer a un grupo.

### ***Modelo cultural de Denison***

Denison et ál., (1995, 2003) citado por Ruiz (2012), en el cual plantea una metodología para estudiar la cultura organizacional, dicha metodología plantea identificar la cultura organizacional a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión.

De acuerdo con lo que menciona el autor, existen tres dimensiones para cada tipo de cultura, teniendo así doce dimensiones en total para el modelo. Dependiendo de la afinidad que tenga cada organización con las dimensiones de cada tipo de cultura.

Tipos de cultura y dimensiones de acuerdo con Denison et al (2003):

- **Involucramiento:** Este se define como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.
- **Consistencia:** Se considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un

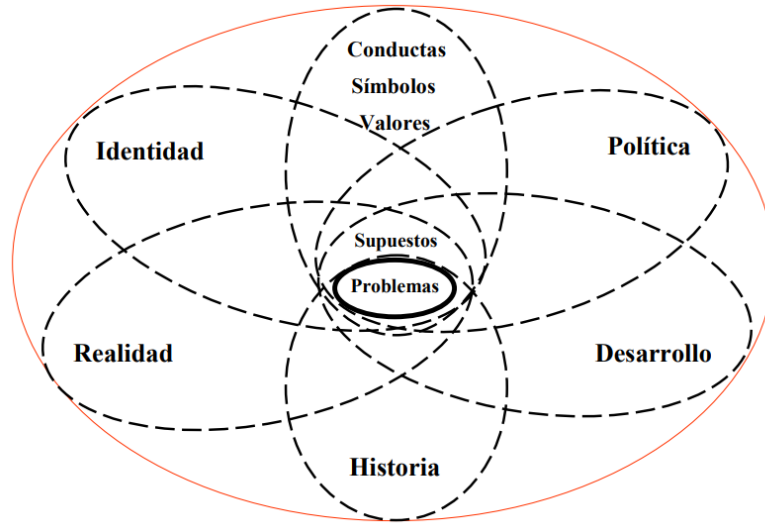
sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.

- **Adaptabilidad:** Esta permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.
- **Misión:** Esta se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.

### ***Dimensiones de la Cultura Organizacional***

Ahora bien, es necesario conocer cuáles son esas dimensiones que hacen parte de la Cultura Organizacional y así conocer que factores entrar a influir dentro de las organizaciones y cuales deben ser trabajados por los profesionales a la hora de buscar desarrollar este tipo de cultura.

Por esta razón, Castellano (2014) establece unas dimensiones generales que están presentes en las Culturas Organizacionales de la mayoría de las empresas, para esto el autor elabora el siguiente grafico:



*Ilustración 2 Fuente: Castellano Macias, Pedro (2014), Dimensiones Genéricas de las Culturas Organizacionales*

Aquí el autor hace referencia a las dimensiones generales de toda empresa, teniendo en cuenta que el autor habla de unas dimensiones específicas que son “aspectos más particulares asociados a las necesidades del sector económico, del área funcional, de las unidades de negocio, de las necesidades de grupos de interés específicos, de minorías especiales, etc.”

- **Identidad**

En cuanto a esta dimensión se habla de que las empresas hoy en día han ido penetrando en el estilo y calidad de vida de las personas, llegando al punto que las personas atienden a muchas necesidades de primer y segundo nivel en la organización en la cual se desempeñan, pues hoy en día las personas se alimentan en la organización, se visten conforme a los implementos que brinda la organización, se transportan a través de medios que facilita la empresa, atienden a servicios de salud dentro de la empresa, entre otras actividades que se hacen dentro de la misma.

Esta serie de conductas empresariales influye en la creación de un sentido de pertenencia con la organización hasta el punto de que el trabajador se sienta que hace parte fundamental de la organización.

- **Realidad**

Ahora bien, en esta dimensión un poco más compleja, el autor expone dos tipos de realidades que se ven en las organizaciones, una realidad objetiva en la cual se establece una creencia de que las personas deben regirse por las leyes y normas preestablecidas y que no hay otra manera de ver el mundo, por otro lado, se habla de una realidad subjetiva en la cual la persona es libre de observar, analizar y decidir sobre cómo actuar y moldear el mundo en el cual se desenvuelve.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos aterrizarlo al ámbito de las empresas en el sentido de las reglas en los procedimientos a realizar dentro de la misma, pues existen empresas donde las normas y paso para llevar a cabo estos procedimientos deben ser estrictamente desarrollados al pie de la letra, mientras que en otras empresas se le brinda la libertad al empleado de desarrollar sus aptitudes y habilidades conforme a sus posibilidades.

- **Historia**

Esta dimensión tiene en cuenta los aspectos de la trayectoria de la organización y todos aquellos acontecimientos importantes que la han llevado al posicionamiento en el cual se encuentra, esta dimensión es importante a la hora de establecer normas o reglas que regulen el funcionamiento institucional, pues, a partir de estos acontecimientos es que se toma una decisión para el curso de la empresa, eligiendo si se siguen

replicando esos métodos y mecanismos que se han ejecutado o si por el contrario es necesario un cambio parcial o radical en la organización de la empresa.

- **Desarrollo y Aprendizaje**

Dentro de las empresas hay un factor importante a la hora de desarrollar el potencial y las habilidades de la materia prima organizacional (Recurso humano), pues desde el aprendizaje se promueve el desarrollo y el cambio empresarial en busca de la permanencia en el tiempo, es por esto que dentro de las organizaciones es necesario que se lleven a cabo capacitaciones y entrenamientos para lograr un alto estándar de calidad y, además, ayuda a la innovación en los procesos del personal.

- **Sistema Político**

Cuando se habla de un Sistema Político se hace referencia a el establecimiento de grupos dentro de las organizaciones que buscan o tienen por objetivo un fin en común, esa motivación que los movió a incorporarse a la empresa y que van en conjunto a las necesidades de cada persona, ahora bien, cuando estos grupos, que generalmente se establecen por jerarquías (Administrativos, profesionales, tecnólogos, técnico y obreros), establecen una sinergia se puede decir que hay una armonía comunicativa y se va en la misma dirección, por el contrario, cuando esa sinergia esta fracturada, se generan conflictos verbales que afectan el interés del grupo en primera instancia y en segunda instancia quien se ve afectada por este rompimiento de relaciones es la organización.

Ahora, continuando con lo anterior, Díaz (2020) en su estudio establece tres dimensiones que hacen parte de la cultura organizacional.

Primeramente, habla de “*La gestión y comunicación de la identidad corporativa*” la cual según la autora es “la que afecta a la identidad corporativa de la corporación y se refiere al sentido de pertenencia a la empresa, es decir con el grado en el que los/as empleados/as se reconocen o proyectan en sus valores corporativos”, con esto la autora hace referencia a el nivel conceptual que ofrece la cultura organizacional, es decir, el conocimiento que el empleado tiene acerca de la empresa en la cual labora, su misión, visión, objetivos y valores empresariales, con el fin de establecer una empresa sólida y perdurable en el tiempo.

Seguido de esto, se tiene en cuenta la dimensión de “*Las condiciones laborales específicas del puesto de trabajo*”, es decir “las características externas de las oficinas o lugares de trabajo (talleres, fábricas, naves industriales...), los espacios de esparcimiento o los lugares comunes como cantinas, comedores, salas de reuniones, por citar algunos, son fundamentales en la valoración de este aspecto”, con esta dimensión se hace referencia a esos lugares dentro y fuera de la oficina que el empleador le brinda a su empleado para formarse como profesional en el área que se desempeña, así como compartir con sus compañeros y superiores y que además armonizan el funcionamiento institucional y fortalece esos vínculos afectivos entre colaboradores.

Por último la autora expone una dimensión de “*El recorrido profesional de cada empleado/a dentro de la corporación*”, dimensión en la cual se busca explicar sobre la importancia del aumento salarial en conjunto con las responsabilidades que cada trabajador va adquiriendo conforme asciende en la escala organizacional de la empresa, por lo tanto,

esta dimensión cobra una importancia significativa dentro de la motivación laboral y de esta manera se puede obtener un personal presto al servicio y la mejoría continua de los procesos que se deben llevar a cabo.

Entonces, si se realiza un análisis a lo expuesto anteriormente podemos confirmar lo que planteaba Castellanos al hablar de unas dimensiones generales de la cultura organizacional, pues Diaz en su estudio con una empresa de modas también establece unas dimensiones que si las comparamos en su esencia puede corroborar que se habla de *Identidad, Desarrollo y Aprendizaje y Sistema Político*.

Por otro lado, Daft (2011) menciona que la cultura organizacional les brinda a las personas un sentido de identidad y genera en ellas un compromiso con las creencias y valores de la empresa, además plantea una evaluación de la cultura organizacional desde 4 dimensiones que van enfocadas al diseño estructural de la organización

*La Cultura Adaptable*, la cual tiene que ver con el enfoque estratégico de la empresa en el entorno externo a través de la flexibilidad y el cambio.

*La Cultura de Misión*, esta se caracteriza por realizar un énfasis en el propósito y el cumplimiento de las metas de la empresa.

*La Cultura Burocrática*, donde la empresa tiene un enfoque y orientación hacia un entorno estable y duradero.

*La Cultura de Clan*, en esta dimensión se habla de interés que tiene la empresa por la participación de los miembros de la organización.

### ***Importancia de la Cultura Organizacional***

Hoy en día, debido a la globalización y al rápido crecimiento de las empresas y de los mecanismos de producción, muchas empresas han adoptado la innovación, la tecnología y la calidad del servicio como factores claves y diferenciadores de la competencia.

Es por esto que las empresas en la actualidad “tratan de incorporar un patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros” (Charon, 2007) lo cual se ve inmerso en la misión y visión de la empresa y, además, hace parte de la Identidad de la empresa, una de las dimensiones generales de la Cultura Organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, afirmamos que la cultura organizacional es un factor principal en el desempeño empresarial y aunque este es un tema que en la actualidad se tiene presente es necesario que sea trabajado periódicamente y tomado como un punto de partida, es por esta razón que, Charon (2007) la considera como “una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y el mejoramiento, pues, es un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para la innovación”.

Además, como ya se ha expuesto anteriormente, “La cultura contribuye a unificar las dimensiones sociales de una organización y es la principal fuente de determinación y estabilidad” (Gomes y Rodríguez, 2001), de ahí la importancia de que las organizaciones procuren por fortalecer trabajar en esta cultura y de esta manera poder establecer una empresa con unas bases sólidas desde el capital humano y lograr una permanencia y evolución en el tiempo.

Ahora bien, debido a que la cultura organizacional tiene un impacto elevado en la identidad de la organización, de acuerdo a como vaya creciendo esa calidad de cultura proporcionalmente aumentara la participación de los miembros de la empresa, el compromiso que estos tendrán y el nivel de productividad dentro de la misma, esto gracias a que en este tipo de cultura se ven inmersos, como se mencionó anteriormente, factores que si se trabajan implícitamente van a fortalecer la comunidad empresarial y de esta manera lograr altos estándares de calidad dentro de la misma.

## **Conclusiones**

Para concluir, es importante mencionar que, desde una perspectiva generalizada, la globalización, la competitividad y los recursos económicos son fenómenos nuevos a los que día a día se tienen que enfrentar las organizaciones, en la medida que la competitividad y el desarrollo sean elementos importantes y fundamentales en el éxito de toda organización, los líderes o gerentes se verán en la estricta necesidad de esforzarse para alcanzar altos niveles de productividad y de eficacia.

Ahora bien, resulta relevante tomar en cuenta las palabras de Triandis (1995), donde menciona que la cultura se concibe como un conjunto de conocimientos compartidos por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan en una estructura social, es decir, que la cultura se puede definir como aquellos comportamientos que las personas realizan de acuerdo a un modelo de acción preestablecido por un grupo social al cual se pertenece, teniendo en cuenta que estos comportamientos son fundamentales para que el funcionamiento grupal sea al adecuado.

La cultura organizacional por su parte es definida por Schein (1988), como un conjunto de respuestas que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa, es decir, es la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización, la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.

Además, la cultura organizacional en la actualidad ha cobrado fuerzas debido a que las organizaciones a lo largo del tiempo han evolucionado, innovando no solamente en lo

tecnológico sino también en el recurso más importante que tienen estas como lo es el capital humano, lo que hace que se vean en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances.

Ahora bien, según Castellano (2014), existen unas dimensiones generales que están presentes en todas las organizaciones y que por ende se pueden aplicar a la gran mayoría de empresas de distintos sectores, estas dimensiones son:

Identidad, que explica la manera en como las empresas hoy en día han llegado a influir en el estilo y calidad de vida de sus empleados, permitiendo que estos realicen actividades de su vida cotidiana dentro de las instalaciones de la empresa, como alimentarse, atender situaciones de salud, descansar, transportarse entre otras posibilidades que les brinda la empresa a sus trabajadores, generando un sentido de pertenencia importante.

Realidad, aquí el autor explica la manera en como los miembros de la empresa logran ver el mundo en el cual se desempeña, exponiendo dos realidades, una objetiva donde los miembros de la empresa se guían por las leyes y normas establecidas en la misma y la realidad subjetiva habla sobre la libertad que tiene el empleado de observar, analizar y decidir como actuar ante diversas situaciones.

La Historia, hace referencia a los aspectos importantes que ha vivido la organización para llegar a posicionarse en el nivel que se encuentre, esta dimensión resulta de gran importancia para establecer normas que moldeen el funcionamiento y también para implementar cambios que permitan una mejoría en los procesos futuros.

El Desarrollo y Aprendizaje es una de las dimensiones fundamentales en la productividad empresarial, pues la mejor manera de desarrollar el potencial y habilidades de los empleados es a través del aprendizaje que se lleva a cabo dentro de las empresas, desde situaciones problemáticas en el área hasta las capacitaciones o entrenamientos en procesos que se pueden mejorar.

Por ultimo se habla de un Sistema Político, que explica la manera en como se conforman los grupos al interior de las organizaciones y que estos se estructuran a partir de las áreas en donde se desempeña, la edad, la antigüedad, el nivel socio económico, entre otros factores que generan un interés común entre los miembros de los subgrupos quienes tienen un propósito universal y que ayudan a la motivación para la consecución de los objetivos de la empresa.

Ahora bien, en palabras de Charon (2007) la cultura organizacional es una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y el mejoramiento, pues, es un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para la innovación, por lo tanto es de gran importancia que las organizaciones procuren por establecer una cultura solida ya que esta contribuye a unificar las dimensiones sociales de una organización y es la principal fuente de determinación y estabilidad.

De acuerdo a lo anterior podemos concluir que la cultura organizacional son todos esos comportamientos, actitudes, reglas, normas, lenguajes y procedimientos que están inmersos dentro de una empresa y que se pueden analizar de acuerdo a una serie de dimensiones que están presentes en la gran mayoría de las organizaciones; dimensiones que nos explican un conjunto de conductas que van ligadas con lo psicológico y con procesos simbólicos de refuerzo organizacional, que además, explican una serie de comportamientos

que hacen parte de esta cultura y que se enfocan en fortalecer desde la psique la identidad, creencias, motivaciones y habilidades que tiene el empleado y que se pueden desarrollar, además, estas dimensiones responden a esa creatividad de los miembros de las organizaciones, en donde su estructuración es un esfuerzo por entender y contextualizar los procesos complejos de diseño y cambio cultural en las organizaciones, que no solo se trata de estructuras determinadas que limiten la creatividad de los actores organizacionales, sino que también son una expresión de su libertad; es por esto que es de gran importancia el fortalecimiento de la cultura de la organización y de esta manera lograr una mejoría en el desempeño laboral y la percepción que tengan los trabajadores sobre la empresa.

## Referencias

- Aguilar, M., & Renteria, E. (2009). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Editorial de la Universidad Santo Tomas.  
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/11634/29160>
- Alarcón Torres, A., Montes Rubio, F. J., & Paredes Plazas, L. D. (2018). *Universidad Católica*. <http://hdl.handle.net/10983/16026>
- Alarcón Torres, A., Montes Rubio, F. J., & Paredes Plazas, L. D. (2018). *Universidad Católica*. <http://hdl.handle.net/10983/16026>
- Alba Montoya, D. C., & Grandez Garcia, M. L. (2018). *Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia*.  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7036/1/2018\\_cultura\\_organizacion\\_gestion.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7036/1/2018_cultura_organizacion_gestion.pdf)
- Ansoff, H. (1968). *Corporate Strategy*. Penguin Books.
- Arce Contreras, C. M., & Hernandez Ferrer, R. E. (19 de Abril de 2020). *Repositorio Academico UPC*. <http://hdl.handle.net/10757/660208>
- Balcazar Guerra, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison. *Industrial Data*, 21(1), 101-111. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81658059015>
- Barrionuevo Ramírez, A. R., & Hyldebre Mendoza, R. C. (03 de Febrero de 2022). *Repositorio Academico UPC*. <http://hdl.handle.net/10757/659389>

Bortoluzzi, D. A. (2019). La influencia de la cultura organizacional en la relación entre estrategia y sistema de control gerencial. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(3), 675-695. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>

Calero Guevara, F. M. (2018). *Cybertesis*. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/8968>

Calles Santoyo, M. E., & Luna Nemecio, J. M. (2020). Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 172-189. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599939>

Carrillo Punina, A. P. (Marzo de 2019). *Repositorio Institucional de la UNLP*. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Documento\\_completo.pdf-PDFA1b.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Documento_completo.pdf-PDFA1b.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castellano Masías, P. (11 de Noviembre de 2014). *Repositorio Academico UPC*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/334407>

Cavelier Baiz, L. (2020). *Repositorio CESA*. [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM\\_1020825371\\_2020\\_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Charón Durive, L. (1007). Importancia de la Cultura Organizacional para el Desarrollo del Sistema de Gestion de la Calidad. *Ciencia en su PC*(5), 87-95. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.

Crisolo Maldonado, M. M., & Lazo Rojas, E. M. (05 de Febrero de 2019). *Repositorio Academico UPC*. <http://hdl.handle.net/10757/626455>

Cuenca Galarza, R. X., & Lopez Paredes, H. A. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*(37), 43-56.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>

Daft, R. (2011). *Teoria y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores, S.A.

Diaz Cordero, G., Plaza Gomez, M., & Hernandez Riaño, H. (2020). Relación entre estrés laboral y cultura organizacional en empleados del sector salud. *Revista Espacios*, 41(27), 109-122.  
<https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/20412711.html>

Diaz Soloaga, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Revista Prisma Social*(29), 80-97.  
<https://doi.org/https://revistaprismasocial.es/article/view/3617/4186>

Ferrer Castillo, A., Hernandez Heredia, R., Cumba, P., & Pedro. (2022). Identificación de las dimensiones de cultura organizacional en instituciones de educación superior: elemento que focaliza la competitividad. *RILCO*(13), 17-38. <https://doi.org/https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/13-febrero22/competitividad>

Florez, A., & Florez, V. (2018). *Repositorio Universidad ICESI*.  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/87043/1/TG02415.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87043/1/TG02415.pdf)

- Freud, S. (1972). *Psicología de las masas*. Alianza Editorial.
- Gálvez, A. E., & García, P. d. (2011). Cultura organizacional y rendimientos de las Mipymes de mediana y alta tecnología, un estudio empírico en Cali Colombia. *Scielo*, 24(42) 125- 145.
- Gomez Diaz, C., & Rodriguez Ortiz, J. (2001). Teorías de la Cultura Organizacional. *Revista de Contabilidad y Auditoria*, 115, 111-140.  
<https://doi.org/http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezYJennyRodriguezrevision2013.pdf>
- Gonzales Limas, W. R., Bastidas Jurado, C. F., Figueroa Chaves, H. A., Zambrano Guerrero, C. A., & Matabanchoy Tulcan, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Gonzalez Diaz, R. R., & Flores Ledesma, K. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Centro Internacional de Investigacion y Desarrollo*, 1(1), 28-41.  
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8528303>
- Gonzalez Molano, C. A., & Hoyos Calderon, M. (Octubre de 2018). *Universidad Externado de Colombia*.  
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/69c2967d-cb83-4766-9880-54af33fc0b94/content>

Grimson, A. (2008). Diversidad y cultura. Reificación y situacionalidad. *Tabula Rasa*(8), 45-67.

<https://doi.org/https://revistas.unicolmayor.edu.co/index.php/tabularasa/article/view/1510>

Huayta Mamani, K. E., & Rosales Loyola, N. E. (05 de Marzo de 2022). *Repositorio Academico UPC*. <http://hdl.handle.net/10757/659660>

Libreros, A. (2011). *Universidad Nacional de Colombia*.

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/7748>

Marulanda, C., Lopez, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Informacion Tecnologica*, 29(6), 245-251.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>

Matos, E., & Raymundo, L. (20 de Noviembre de 2020). *Universidad de Huanavelica*.

<http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/3908>

Mena Mendez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestion*(16),

11-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Mendez Alvares, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.

<https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

Olmos Torres, M. C., & Socha Fandiño, K. (2006). *Universidad de la Sabana*.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1838>

Ouchi, W. (1982). *Teoria Z. Orbis*.

Paez, D., & Zubieta, E. (2004). Cultura y Psicología Social. En D. Paez, *Psicología social, cultura y educación*. España.

Palafox Soto, M. O., Ochoa Jimenez, S., & Jacobo Hernandez, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*(35), 198-207. <https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>

Pedraja Rejas, L., Marchioni, I., Espinoza, C., & Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formacion Universitaria*, 13(5).

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>

Pheyse, D. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. Routledge.

Puentes García, A., & Ramírez López, P. E. (2018). *Universidad Santo Tomas*.

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/13899>

Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-*

*Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/>

<https://doi.org/10.15332/24631140.6675>

Ríos Delgado, T. J., & Ñañez Severino, C. (16 de Junio de 2021). *Cybertesis*.

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/16676>

Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., & Roza Sanchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.

*Espacios*, 39(22).

<https://doi.org/http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico Pearson.

Romero, L. (2015). Hermenéutica y Literatura: La Lectura en la muerte y la brújula, de Jorge Luis Borges, como un acto impositivo. *Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 10(33), 3-14.

<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/836/83642663002.pdf>

Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307.

<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>

Salas Lescano, L. J. (2018). *Universidad San Ignacio de Loyola*.

<https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/8488>

Santizo, M. d. (Enero de 2018). *Universidad Rafael Landívar*.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Santizo-Maria.pdf>

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una vision dinamica*. Plaza & Janes Editores.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.

Solarte, C., Solarte, M., & Barahona, J. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y*

*Administracion*, 65(1), 1-25.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigacion cientifica*. Limusa Noriega Editores.

Vargas Echeverria, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2020). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios.

*Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176.

<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>

Velazquez, Z., Del Toro, J., & Valiente, P. (2021). Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2).

[https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142021000200004](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200004)

Vesga Rodriguez, J. J., Garcia Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Angel Jaramillo, J., Quiroz Gonzalez, E., . . . Gomez Velez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicologica*, 27(1), 52-61.

<https://doi.org/https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Villamarin, M., Tejera, E., & Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Espacios*, 40(42), 19-29.

<https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p19.pdf>

Villegas, A., & Bello, B. (2021). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud - Seguro Campesino Portoviejo. *Polo del Conocimiento*, 6(5), 752-768. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i5.2697>

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392253>