



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

Título del trabajo

Análisis de cultura organizacional en empresas latinoamericanas

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado en
Psicología Organizacional

Autor:

Juan Carlos Castro Jerves

Directora:

María Paulina Cueva Espinoza

Cuenca - Ecuador

Año 2025

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, así como a toda mi familia, por su amor, por nunca haberme abandonado y por su apoyo constante en cada paso de mi camino.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi directora de tesis, María Paulina Cueva Espinoza, por su paciencia y valiosa orientación, así como a todos mis profesores y también a la Universidad del Azuay por haber hecho posible este logro.

Resumen

El objetivo de esta revisión fue analizar la cultura organizacional en empresas latinoamericanas. La problemática de la cultura organizacional en empresas latinoamericanas radica en la necesidad de identificar qué aspectos culturales son más significativos para el funcionamiento y desempeño de estas organizaciones. En este trabajo, los objetivos específicos buscaban definir los objetivos de la revisión, realizar una búsqueda bibliográfica exhaustiva y organizar la información obtenida. La metodología utilizada fue cualitativa y descriptiva, con un enfoque longitudinal para seguir los cambios en la cultura organizacional a lo largo del tiempo. Se analizaron 29 artículos que abordaban cinco ejes temáticos: definiciones de cultura organizacional, tipos de cultura, elementos interrelacionados, beneficios de una cultura funcional y consecuencias de una cultura disfuncional. Los resultados revelaron que la cultura organizacional es un conjunto de significados compartidos que influye en la toma de decisiones y la identidad organizacional. En el ámbito empresarial, se identificaron diversas tipologías culturales, como la cultura de clan y la cultura de mercado, que afectan el desempeño y la competitividad. Asimismo, se destacó la relevancia de un ambiente laboral positivo, donde el bienestar psicológico de los empleados es fundamental para fortalecer la cultura organizacional. Los beneficios de una cultura organizacional funcional incluyeron un alto compromiso y satisfacción laboral, mientras que las culturas disfuncionales pueden conducir a problemas graves como la violencia laboral y la corrupción. Se subrayó la importancia de transformar culturas disfuncionales y fomentar entornos inclusivos y colaborativos, lo cual es esencial para la resiliencia y el éxito de las organizaciones.

Palabras clave: cultura organizacional, empresas latinoamericanas, tipologías culturales, cultura funcional, cultura disfuncional, efectos organizacionales, elementos interrelacionados

Abstract

The objective of this review was to analyze the organizational culture in Latin American companies. The problem of organizational culture in Latin American companies lies in the need to identify which cultural aspects are most significant for the functioning and performance of these organizations. In this work, the specific objectives sought to define the objectives of the review, conduct an exhaustive bibliographic search and organize the information obtained. The methodology used was qualitative and descriptive, with a longitudinal approach to follow the changes in organizational culture over time. Twenty-nine articles were analyzed that addressed five thematic axes: definitions of organizational culture, types of culture, interrelated elements, benefits of a functional culture, and consequences of a dysfunctional culture. The results revealed that organizational culture is a set of shared meanings that influences decision-making and organizational identity. In the business field, various cultural typologies were identified, such as clan culture and market culture, which affect performance and competitiveness. Likewise, the relevance of a positive work environment was highlighted, where the psychological well-being of employees is essential to strengthen organizational culture. The benefits of a functional organizational culture included high engagement and job satisfaction, while dysfunctional cultures can lead to serious problems such as workplace violence and corruption. The importance of transforming dysfunctional cultures and fostering inclusive and collaborative environments was underlined, which is essential for organizational resilience and success.

Keywords: organizational culture, latin american companies, cultural typologies, functional culture, dysfunctional culture, organizational effects, interrelated elements

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco Teórico.....	3
1.1 Conceptos de Cultura Organizacional.....	3
1.2 Tipos de Cultura Organizacional.....	7
1.3 Elementos que se Interrelacionan con más Firmeza con la Cultura Organizacional.....	13
1.3.1 Salario emocional.....	13
1.3.2 Sostenibilidad.....	14
1.3.3 Innovación.....	17
1.3.4 Flexibilidad y Desempeño Empresarial.....	18
1.3.5 Calidad.....	20
1.3.6 Satisfacción laboral.....	21
1.4 Beneficios de una Cultura Organizacional Funcional.....	22
1.5 Efectos Negativos de una Cultura Organizacional Disfuncional.....	31
Estado del Arte.....	39
Capítulo 2 Metodología.....	44
2.1 Tipo de Investigación.....	44

2.2 Criterios de Elegibilidad.....	44
2.3 Fuentes de Información.....	45
2.4 Estrategia de Búsqueda.....	45
2.5 Proceso de Selección de Estudios.....	46
2.6 Estrategia de Extracción de Datos.....	46
2.6.1 Variables e información a extraer.....	46
2.6.2 Criterios de extracción.....	47
2.6.3 Proceso de extracción de datos.....	47
2.7 Síntesis de Resultados.....	48
Capítulo 3 Resultados.....	49
3.1 Selección de Resultados.....	49
3.2 Resultados de los Estudios Individuales.....	51
3.3 Resultados de la Síntesis.....	107
3.3.1 Definiciones de Cultura Organizacional.....	107
3.3.2 Tipos de Cultura Organizacional en Empresas Latinoamericanas.....	108
3.3.3 Elementos que se Interrelacionan con más Firmeza con la Cultura Organizacional.....	110
3.3.4 Beneficios de una Cultura Organizacional Funcional.....	113
3.3.5 Consecuencias de una Cultura Organizacional Disfuncional.....	115
Discusión.....	118
Definiciones y Tipos de Cultura Organizacional.....	118

Elementos Interrelacionados y Beneficios de una Cultura Funcional.....	119
Consecuencias de una Cultura Organizacional Disfuncional.....	120
Conclusión.....	121
Referencias.....	123

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de cultura organizacional	7
Tabla 2 Tipos de cultura y sus características.....	12
Tabla 3 Beneficios encontrados en el análisis de los resultados de la entrevista.....	25
Tabla 4 Beneficios encontrados en el análisis de los resultados de las encuestas.....	26
Tabla 5 Criterios de inclusión y exclusión.....	45
Tabla 6 Proceso de extracción de datos.....	47
Tabla 7 Método de Síntesis de Resultados.....	48
Tabla 8 Resultados de los Estudios Individuales.....	52

Índice de figuras

Figura 1 El modelo Competing Values Framework (CVF).....	15
Figura 2 Diagrama de Flujo Prisma.....	50

Introducción

En vista de que la cultura organizacional está compuesta por aspectos esenciales, los cuales, para poder funcionar, dependen casi por completo de la población de una empresa, existen múltiples trabajos de investigación en los que, incluso con la diferencia entre objetivos específicos, comúnmente se busca discernir cuáles de esos aspectos tienen más peso o trascendencia que otros, o qué aspectos no se descubren todavía. En base a ello, el motivo de hacer este trabajo es de dilucidar los frutos de aquellas investigaciones, de analizar la información sobre qué tipos de cultura organizacional tienden a verse en empresas latinoamericanas, de esclarecer con más precisión la magnitud de la diversidad cultural en esas empresas, y cuáles son las consecuencias más severas de una cultura disfuncional, así como los beneficios más importantes y destacables de las culturas funcionales, indagando también en aquellos elementos o fenómenos que se interrelacionan con más firmeza con la cultura organizacional.

Preguntas de Investigación

¿Qué tipos de cultura organizacional tienden a verse en empresas latinoamericanas?

¿Qué beneficios se obtienen de una cultura organizacional funcional?

¿Qué elementos o fenómenos se interrelacionan con más firmeza con la cultura organizacional?

Esta revisión sistemática se estructura en varios apartados. En primer lugar, en el marco teórico, se abordan definiciones de cultura organizacional, destacando las diversas tipologías culturales y sus características. Se exploran los elementos interrelacionados que afectan la cultura organizacional, así como los beneficios de una cultura organizacional funcional, que incluye el

bienestar de los empleados y la mejora del desempeño organizacional. Además, se examinan las consecuencias de una cultura disfuncional, tales como la violencia laboral y la falta de inclusión. En el estado del arte, se encuentran las aportaciones de Yopan Fajardo et al. (2020), Martínez Aragón et al. (2022), Reyes Hernández (2021), Hernández Chávez et al. (2024) y Zambrano-Cedeño et al. (2024); los cuales se abordan en la discusión, donde se analiza cómo la cultura organizacional, entendida como un sistema dinámico, influye en la toma de decisiones y el bienestar de los empleados. Además, se considera la relación entre cultura disfuncional y consecuencias graves como la corrupción. Finalmente, las conclusiones resaltan la importancia de fomentar culturas organizacionales saludables y sostenibles para mejorar el rendimiento empresarial en la región.

Objetivo General

Analizar la cultura organizacional de empresas latinoamericanas.

Objetivos Específicos

1. Definir los objetivos de la revisión.
2. Realizar la búsqueda bibliográfica.
3. Organizar la información obtenida.

Capítulo 1 Marco Teórico

1.1 Conceptos de Cultura Organizacional

La cultura organizacional se constituye por las reglas y principios que determinan el estilo, la mentalidad, la personalidad, el clima y el espíritu de una empresa, así como la forma en que se gestionan los recursos y se estructura la organización, considerando también la influencia del entorno en el que opera (Schneider et al., 2013). Profundizando más, la cultura de una organización se refiere a las creencias y valores aceptados por sus miembros, que van a influir en su comportamiento frente a diferentes circunstancias, tanto internas como externas (Ibarra-Michel et al., 2019).

Otra definición afirma que la cultura organizacional es el segmento del ambiente laboral formulado a partir de la interacción de las personas en el lugar de trabajo; es decir, la cultura organizacional contiene supuestos, valores, filosofías, ideologías, creencias, expectativas, actitudes y normas básicas compartidas en las organizaciones, y cada uno de esos estratos tienen efecto en los elementos humanos del ambiente laboral que dificultan o facilitan la práctica profesional (Zhu, 2015).

Las similitudes entre definiciones se vuelven más aparentes, puesto que en síntesis se puede entender a la cultura organizacional como la suma de valores, creencias y principios fundamentales que articulan las bases del código que rige a una organización, así como la suma de procedimientos y conductas que hacen de ejemplo y refuerzan dichos principios (Vargas Echeverría & Flores Galaz, 2019).

Aunque existen muchas definiciones similares, la cultura organizacional, en cuanto a cómo opera, es una de las fuerzas más complejas al nivel de la organización, ya que se trata del patrón

de presunciones primordiales que un grupo ha instaurado para resolver problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha demostrado ser efectivo y válido, por lo que se les inculca a los nuevos miembros que ese es el modo correcto de percibir, pensar y sentir respecto a esos problemas (Pujol-Cols & Foutel, 2018). En consecuencia, la cultura organizacional se manifiesta por medio de las prácticas organizacionales, y constituye una característica organizacional fundamental que puede ser influenciada por los valores de los líderes y fundadores (Berson et al., 2017).

Pese a las semejanzas que hay entre las varias definiciones que se pueden encontrar, salen a relucir diversos detalles, como la probabilidad de que una organización puede sufrir cambios en su cultura de manera espontánea, ya sea por la intención de la gerencia o debido a subculturas que pueden fortalecer la cultura predominante. También cabe mencionar el detalle de que la cultura es difícil de cambiar porque es la manera habitual en que los empleados se comportan y perciben el mundo. Ahí mismo se puede deducir que es a partir de la socialización de grupos variados en el sitio de trabajo que se establece un significado a su comportamiento (Cújar Vertel et al., 2013).

Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) denominan a los siguientes componentes como “formadores de cultura: el contexto competitivo, el direccionamiento estratégico, la estructura, el liderazgo, los sistemas de medición y las prácticas de la gente” (p. 226). El contexto competitivo cumple un rol que radica en que las organizaciones, al ser sistemas socioestructurales que permanentemente reciben presiones e influencias de parte de un suprasistema, es decir, que los entornos competitivos impulsan nuevas estructuras en la organización del trabajo, exigen tanto un aumento en la productividad, como diferentes enfoques en la gestión del personal,

detalles que alteran la forma en que ejercen sus funciones (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015).

El direccionamiento estratégico es un formador de cultura que, de acuerdo a la visión del negocio, la estrategia principal y los valores priorizados, incide en los temas de carácter simbólico, creencias, normas y otras manifestaciones culturales de la organización. La estructura, por su lado, influye sobre aspectos como el grado de especialización, estandarización, formalización, centralización y delegación, lo que por consiguiente incide en los patrones de comunicación e interacción de los trabajadores, la gestión de conflictos, la idea del control y la autoridad, lo que tiene efecto en características culturales como la lealtad, la participación, la actitud frente al riesgo y el trabajo en equipo, entre otros (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015).

El liderazgo se considera como un conformador de cultura por excelencia dado que quien lo ejerce se vuelve un ejemplo para el comportamiento de sus subordinados, además de que sirve para crear una visión compartida y un sentido de compromiso, y contribuye a la maduración de características culturales que refuerzan el respeto, la capacidad individual y la responsabilidad personal; la autonomía, la libertad, el reconocimiento de la diversidad y el autocontrol, ejemplifican tales características. Al respecto de los sistemas de medición, estos están conformados por políticas, criterios e indicadores de medición que acaban dirigiendo el comportamiento de las personas, debido a que aquello que se evalúa gana prioridad. Esto significa que la gente, en relación a las medidas de desempeño, basa sus creencias acerca de lo que valora la organización, lo que se espera del personal, qué comportamientos son reconocidos y cuáles se consideran disfuncionales (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015).

El último formador de cultura, las prácticas de la gente en la empresa, señala el modo en que se cumplen las funciones en la misma, que esencialmente es la manifestación más fidedigna de la cultura de una organización, y es justamente por medio de las prácticas el modo más efectivo en que se puede hacer una intervención en la cultura sin violentar los procesos humanos (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015).

Para finalizar, se da una idea de su importancia afirmando que la cultura organizacional cumple las siguientes funciones: en primer lugar, guarda los conocimientos y vivencias de la organización a lo largo del tiempo; en segundo lugar, establece límites y distinciones entre la organización y otras entidades. En tercer lugar, crea una sensación de identidad entre los miembros de la organización. En cuarto lugar, fomenta el compromiso con un propósito más amplio que los intereses personales de cada individuo. En quinto lugar, promueve la solidez de la estructura social. La cultura hace de elemento cohesivo para la organización al establecer normas claras sobre lo que el personal debe hacer y decir. En sexto lugar, la cultura da dirección a las metas y estrategias de la organización, sirviendo como punto de partida para alcanzar los resultados deseados. Por último, la cultura funciona como un mecanismo de control y orientación que influye en las actitudes y comportamientos de los empleados (Pérez Martínez, 2009).

De acuerdo con todo lo anterior, la cultura organizacional es un componente indispensable para que la competitividad y la productividad de la empresa sean estimuladas al reconocer las capacidades intelectuales, la labor y el intercambio de ideas entre los grupos (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2018). Al darse el intercambio de ideas, se facilita la ejecución de las actividades de la empresa, generando un clima de compañerismo, e igualmente, de entrega en el trabajo, que beneficia a su nivel de producción (Cota & Calvillo, 2008).

1.2 Tipos de Cultura Organizacional

En su artículo, Ibarra-Michel et al. (2019) exploran la obra de Cameron y Quinn (2006), donde usan el *Competing Values Framework* (CVF). Dicho modelo tiene por objetivo principal diagnosticar y promover el cambio cultural de una organización específica, determinando cuatro tipos principales de cultura, estas son: Cultura de Clan; Cultura Adhocrática; Cultura Jerárquica; y Cultura de Mercado.

En la tabla 1 se esquematizan los tipos de cultura planteados por Cameron y Quinn (2006).

Tabla 1

Tipos de cultura organizacional

Tipos de Cultura	Dimensiones	Características
Cultura de Clan	Flexibilidad y prudencia. Enfoque interno e integración.	Flexibilidad, cooperación y trabajo en equipo.
Cultura Adhocrática	Flexibilidad y prudencia – enfoque externo y diferenciación.	Adaptabilidad e innovación.
Cultura Jerárquica	Estabilidad y control – enfoque interno e integración.	Responsabilidades, procesos y reglas definidas.
Cultura de Mercado	Estabilidad y control – enfoque externo y diferenciación.	Competitivos y enfocados a los resultados.

Nota: Pedraja-Rejas et al. (2020)

Cameron y Quinn (2006) afirman que una estructura jerárquica, junto con la ejecución y obediencia a las normas, son beneficiosas para el proceso de creación de productos y la prestación de servicios, en tanto las condiciones organizacionales correspondan a un ambiente relativamente estable. Este proceso interno de jerarquización tiene como consecuencia la

oficialización de la búsqueda de sobre todo la eficiencia y los logros económicos, pero también la limitación de las capacidades cognitivas y motivacionales de los individuos, y en gran medida se limita el entendimiento y la implementación de la sostenibilidad en la organización (Griffiths & Petrick, 2001).

Por su lado, las relaciones interpersonales, el desarrollo humano y un ambiente laboral favorable, son los conceptos que la cultura orientada al clan enfatiza. Esta cultura considera las estructuras informales así como la importancia de poner orden a la comunicación de los objetivos, resolver conflictos y la presencia de intereses diversos en la organización a través de acuerdos que prescindan un contrato formal o un documento legal. Debido a su énfasis en la interacción social y relaciones interpersonales, se sugiere que las organizaciones con una cultura del clan van a priorizar el desarrollo personal, el aprendizaje y la creatividad en su búsqueda de la sostenibilidad (Ibarra-Michel et al., 2019).

En cuanto a la cultura orientada al mercado, posee una visión más completa del medio ambiente externo y busca organizar los sistemas racionalmente y adaptarse a las variables y demandas externas, destacando la importancia de utilizar eficientemente los recursos, planificar y establecer metas, así como ajustar las estructuras organizacionales para mejorar la competitividad (Ibarra-Michel et al., 2019).

Finalmente, la adhocracia se caracteriza por ser más abierta, y remarca la influencia del entorno externo en cómo las organizaciones se estructuran, se comportan y operan. En general, estas organizaciones abiertas tienen una disposición al aprendizaje y la adaptación, así como una amplia noción del medio ambiente socioeconómico y una constante interacción con los

stakeholders externos, razón por la cual son más sensibles a los cambios en las ideas y tendencias morales y éticas de estos stakeholders (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Por otra parte, en su artículo, Vargas Echeverría y Flores Galaz (2019) aplicaron el *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS), un instrumento creado y desarrollado por Fey y Denison (2003). Esta escala se compone de cuatro dimensiones principales: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

Denison et al. (2012) describen las dimensiones y subdimensiones del *Denison Organizational Culture Survey* de la siguiente manera:

El **involucramiento** se refiere al compromiso personal de los individuos dentro de la organización y refleja un enfoque en la dinámica interna de la organización y en la flexibilidad.

- Empoderamiento: la gente posee la autoridad, la iniciativa y la capacidad de administrar su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- Orientación al equipo: se aprecia el trabajo colaborativo hacia objetivos comunes, en los cuales todos los trabajadores tienen un sentido de responsabilidad mutua. La empresa depende del empeño del equipo para realizar las tareas.
- Desarrollo de capacidades: la empresa destina recursos de manera regular y sistemática para mejorar y actualizar las competencias y conocimientos de su personal para seguir siendo competitivos y satisfacer las necesidades comerciales actuales.

La **consistencia** se refiere a valores compartidos y sistemas y procesos eficientes, refleja un enfoque interno y firme.

- Valores centrales: principios fundamentales compartidos por el personal, que, en consecuencia, generan un sentido de identidad y establecen expectativas claras.
- Acuerdo: los miembros del personal pueden consensuar acuerdos acerca de problemas o desafíos importantes, lo que abarca un entendimiento fundamental y la habilidad de reconciliar los disentimientos, si es que surgen.
- Coordinación e integración: las distintas áreas y departamentos son capaces de colaborar de manera efectiva en orden de alcanzar objetivos comunes. Las divisiones entre diferentes departamentos o funciones no obstaculizan el desempeño de las tareas y la consecución de objetivos.

La **adaptabilidad** hace alusión a la habilidad de los empleados para entender las necesidades del cliente, adquirir nuevas competencias y ajustarse a las demandas. El foco de la adaptabilidad es externo y flexible.

- Creación del cambio: la empresa puede modificar su estructura, procesos y enfoques para ajustarse a las nuevas circunstancias y demandas del mercado. Es competente en observar y entender factores externos, actuar de manera inmediata para adaptarse a cambios en el mercado y prever desarrollos futuros.
- Enfoque al cliente: la empresa comprende y actúa rápidamente ante preocupaciones o quejas de los clientes, y es proactiva en prever lo que necesitarán en el futuro. Pone de manifiesto que la misión y cultura están centradas en lograr la satisfacción.
- Aprendizaje organizacional: la empresa está atenta a lo que sucede en su entorno, analiza y comprende estas señales para identificar oportunidades de innovar, obtener nuevos conocimientos y fortalecer sus competencias.

La **misión** habla del propósito y la dirección que una organización define, y considera cómo interactúa con su entorno y una búsqueda de un rumbo claro y estable a lo largo del tiempo.

- Dirección e intención estratégica: las metas y planes inteligibles transmiten reflejan el objetivo principal de la empresa. Esclarecen el modo con el cual todos pueden aportar, destacarse y hacer una diferencia en su sector.
- Metas y objetivos: metas y objetivos específicos y bien definidos deben estar alineados con la misión, la visión y la estrategia, y asegurar que cada miembro sepa qué se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye al éxito general.
- Visión: la empresa cuenta con una idea clara y común sobre lo que desea lograr en el futuro. Esta visión está alineada con los valores esenciales y es capaz de motivar e inspirar a la gente, dotando de un marco de referencia que orienta a todos en sus actividades.

También se tiene como referente el artículo de Reyes Hernández y Moros Fernández (2020), quienes aplicaron el modelo de Hartasánchez Garaña (2002), el cual permite fundamentar las diversas formas estructurales que puede adoptar una organización, identificando cuatro tipos de culturas: función, poder, desempeño y apoyo. Cada organización exhibe un perfil cultural combinado, donde no existe una predominancia absoluta de algún tipo específico, sino más bien una cultura dominante o la combinación de dos. Determinar la cultura organizacional predominante de una empresa facilita el comprender procesos internos que son esenciales para el funcionamiento eficiente y cohesivo de la organización, por ejemplo, la toma de decisiones, la comunicación, los criterios para el avance individual, la evaluación del rendimiento y el control. Sin embargo, la gestión del cambio efectiva solo ocurre cuando se esclarece la distinción acerca de la cultura dominante actual y la deseada. En la tabla 2 se observan las características que definen los tipos de cultura propuestos por Hartasánchez Garaña (2002).

Tabla 2*Tipos de cultura y sus características*

Tipo de cultura	Características
Cultura de función	Se define por una clara especificación de responsabilidades por puesto de trabajo, enfocándose en el cumplimiento riguroso de normas y perfiles de puesto. También conocida como cultura burocrática.
Cultura de poder	Esta cultura está centralizada en figuras clave que dirigen y controlan la organización desde posiciones de autoridad. La lealtad es altamente valorada y las instrucciones se ejecutan eficazmente. La comunicación fluye de manera vertical hacia abajo, generando dependencia en las decisiones clave.
Cultura de desempeño	Prioriza la eficiencia y el trabajo en equipo para alcanzar resultados. Se fomenta la libertad personal que impulsa la innovación, orientando los esfuerzos hacia aumentar la productividad. Aunque asegura eficiencia y bienestar, puede fomentar el individualismo y una competencia interna por el éxito personal.
Cultura de apoyo	Motiva a los individuos y reconoce sus contribuciones, destacando el trabajo en equipo y la alineación de visiones y metas. Mejora el bienestar laboral y fortalece las relaciones interpersonales. Sin embargo, puede generar una preocupación mayor por las causas que por la eficacia organizacional.

Nota: Reyes Hernández y Moros Fernández (2020)

Para concluir con esta sección, se explora la clasificación aplicada en el artículo de Rodríguez-Ponce et al. (2022), y creada por Ogbonna y Harris (2000), quienes identifican cuatro tipos de cultura: cultura de innovación, cultura competitiva, cultura burocrática y cultura comunitaria.

La **cultura de innovación** se define por el grado en que las personas corren riesgos, así como el comprometerse a superar nuevos retos; los integrantes de la organización se proponen ser los pioneros, los novedosos y los más activos en el respectivo sector donde su empresa se desempeña. La **cultura competitiva** resalta la ejecución de las tareas y la consecución de las metas; del mismo modo, se concentran los esfuerzos hacia la generación de valor estratégico o económico mediante la realización de acciones orientadas al logro de objetivos medibles. La **cultura burocrática**, se caracteriza por destacar las políticas y normas establecidas dentro de la organización, demostrando un alto grado de formalización y una orientación hacia la eficacia. Finalmente, en la **cultura comunitaria** las personas funcionan como el núcleo de la organización, y por ende se destaca el compromiso, la cohesión e importancia de las personas (Rodríguez-Ponce et al., 2022).

1.3 Elementos que se Interrelacionan con más Firmeza con la Cultura Organizacional

1.3.1 Salario emocional

Cordero-Guzmán et al. (2022), plantean una serie de hipótesis acerca de que los componentes del salario emocional influyen sobre la cultura organizacional. Dichos componentes son: Las oportunidades de desarrollo (OD); el balance de vida (BV); la cultura laboral (CL); los beneficios psicológicos (BP); y el entorno laboral (EL). Al haber establecido las hipótesis, para el análisis multivariante se presenta y se aplica un modelo de ecuaciones estructurales, en el cual los mismos componentes del salario emocional funcionan como sus nodos. Para probar el modelo, aplican un instrumento, que cuenta con 23 preguntas sobre los constructos del modelo, a una población de 210 administrativos de la Universidad Católica de Cuenca.

Cordero-Guzmán et al. (2022) describen los resultados de cada una de las hipótesis del estudio, aceptando todas con distintos niveles de significancia alta, media y baja: La influencia e impacto de la oportunidad de desarrollo (OD) sobre la cultura organizacional, con un nivel bajo de significancia, es positiva y trascendental para la auto-superación profesional de todos los miembros de la institución; la influencia e impacto en lo que se refiere a balance de vida (BV) sobre la cultura organizacional, con un grado de significancia medio, es positiva, ya que vuelve consciente a la organización de que cada persona es diferente y tiene necesidades diferentes, lo que muestra la necesidad de integrar prácticas laborales más flexibles, que consigan adecuarse a la situación real de cada colaborador, logrando alcanzar y conservar un equilibrio en medio de la vida laboral y la vida personal.

La influencia e impacto de la cultura laboral (CL) sobre la cultura organizacional, con un alto grado de significancia, es positiva porque es el estilo con el que funciona y se desarrolla la organización, tanto al interior como al exterior; la influencia e impacto de los beneficios psicológicos (BP) sobre la cultura organizacional, con un alto grado de significancia, es positiva e implica que los trabajadores se sientan bien y a gusto en el trabajo como parte de una cultura de organización; la influencia e impacto del entorno laboral (EL) sobre la cultura organizacional, con un nivel bajo de significancia, es positiva y da valor a la relación íntima que tiene la cultura organizacional con el entorno y el contexto laboral (Cordero-Guzmán et al., 2022).

1.3.2 Sostenibilidad

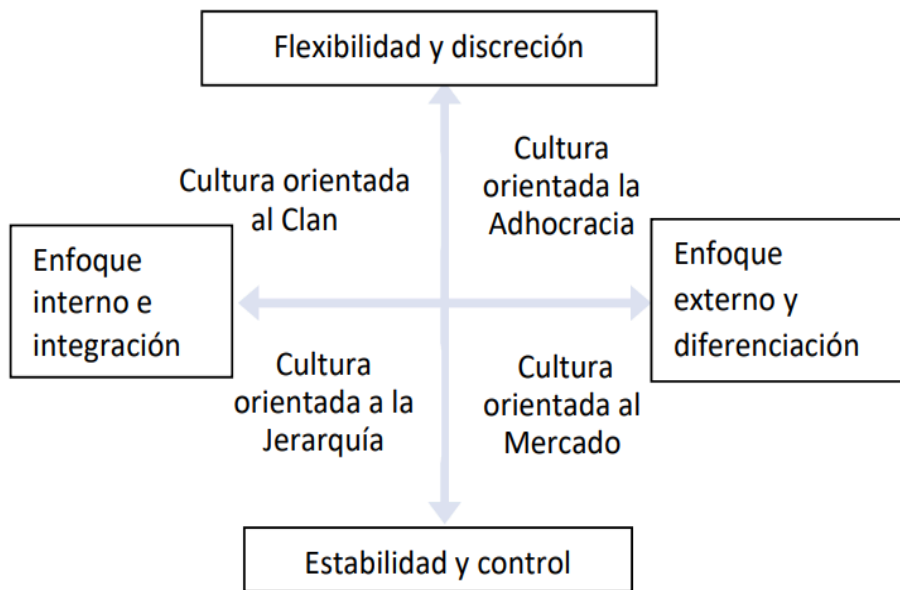
Ibarra-Michel et al. (2019) señalan que el modelo de Cameron y Quinn (2006), *Competing Values Framework* (CVF), indica si una organización posee rasgos predominantes relacionados con la flexibilidad de sus miembros ante las modificaciones en el entorno; o si, de manera

opuesta, está mayormente enfocada en la estabilidad y el control ante a los cambios. La importancia de esto radica en que es necesario definir la orientación de la cultura de una organización antes de establecer nuevos valores, como los que promueve la sostenibilidad.

Cameron y Quinn (2006) elaboran el instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), el cual es un cuestionario que contiene seis ítems (características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito), cuya suma indica la orientación general de la cultura organizacional siendo muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales bajo la guía del modelo CVF.

Figura 1

El modelo Competing Values Framework (CVF)



Nota: Ibarra-Michel et al. (2019), adaptado de Cameron y Quinn (2006)

Repasando la cultura orientada al clan, que enfatiza en la interacción social y las relaciones interpersonales, se propone que las organizaciones con esta orientación cultural pondrán mayor fuerza en el desarrollo personal interno, el aprendizaje y la capacidad de creación en su búsqueda de la sostenibilidad. Para desarrollar una cultura orientada a la sostenibilidad se requiere de una postura administrativa relacionada con ciertos principios básicos, los cuales se pueden observar en una organización que prioriza las relaciones humanas, asume la responsabilidad de aportar al proceso de renovación y actualización del conocimiento humano y la formación de habilidades, y promueve la igualdad de oportunidades, diversidad en el trabajo y la conciliación de la vida como el lugar de trabajo (Ibarra-Michel et al., 2019).

La cultura orientada al mercado, dada su tendencia a buscar la eficiencia en el uso de recursos, puede estar predispuesta a avanzar hacia la sostenibilidad, porque el impacto de los ahorros en la reducción de costos crea conciencia en los gerentes, pero igualmente crea conciencia por el impacto sobre el medio ambiente externo relacionado con la creciente competitividad en el mercado. No obstante, la reducción de costos y la simplificación de los productos, procesos y servicios corrientes, aunque son eficientes, no bastan para lograr la sostenibilidad, y pueden ser replicadas fácilmente por los competidores por lo que la ventaja competitiva que otorgan es limitada (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

La cultura orientada a la jerarquía prioriza el mejorar los procesos mediante la reducción de costos, en lugar de priorizar la sostenibilidad organizacional. Basa sus objetivos en el aumento de las ganancias y no en las cuestiones ambientales, sociales, culturales y económicas que pueda tener en las comunidades (Senge et al., 2001).

Las organizaciones con una cultura orientada a la adhocracia contarían con una aproximación más efectiva a las nociones de la sostenibilidad, concretamente aquellas organizaciones que no se pueden separar del medio ambiente que los rodea, por lo que se enfocan en el desarrollo social y económico de las comunidades en vez de la obtención de ganancias económicas, sin prescindir del respeto intrínseco por los recursos naturales y culturales de las comunidades (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

1.3.3 Innovación

De acuerdo con Hartmann (2006), una conducta innovadora es posible de impulsar usando la cultura organizacional, haciendo que los trabajadores acepten como valor fundamental a la innovación y se comprometan con ella. De tal modo, los elementos fundamentales de la cultura impactan en la creatividad y la innovación de dos formas: mediante la socialización, las personas pueden determinar si los comportamientos innovadores son parte de la forma en que la organización funciona; y a través de la coordinación, la organización puede promover valores que respalden la creatividad y la innovación a través de actividades, políticas y procedimientos (Naranjo-Valencia et al., 2012).

Para que la innovación posea el atributo de inimitabilidad debe basarse en factores configuracionales como la cultura organizacional, de tal forma que, si la innovación está integrada en la cultura de la empresa, eso la volverá difícil de imitar (Galende del Canto, 2002). La manera en que la innovación resulta influenciada por la cultura organizacional depende del contenido de dicha cultura. Aunque es un factor decisivo para la innovación, no puede beneficiarla en toda ocasión, de hecho es incluso capaz de obstaculizarla, según sean los rasgos y valores que promueva, y consecuentemente, los comportamientos que incentive. Por ende, es

necesario identificar con qué características debe contar una cultura organizacional para beneficiar la innovación (Naranjo-Valencia et al., 2012).

En su artículo, Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) identifican una serie de características en orden de determinar una cultura innovadora: “la creatividad, la libertad/autonomía, la tolerancia al riesgo, el trabajo en equipo, la suficiencia de recursos, la orientación estratégica hacia el cliente, la toma de decisiones, la participación de los trabajadores, el aprendizaje continuo y la flexibilidad” (p. 226).

1.3.4 Flexibilidad y Desempeño Empresarial

Madero Gómez y Barboza (2015), afirman que la cultura organizacional es un factor decisivo del desempeño empresarial. Dado que la naturaleza y frecuencia de los cambios que experimentan las organizaciones es un elemento de considerable importancia con relación al tema de la flexibilidad y el desempeño empresarial, también es necesario el desarrollo de ambientes laborales adecuados para generar una cultura organizacional que propicie una respuesta idónea ante cambios que ocurren cada vez más frecuentemente (Markova, 2012).

Tanto en el proceso de aprendizaje como en el comportamiento del individuo, el contexto organizacional cumple un rol singular, porque el cambio constante en la dinámica de la empresa estimula e influencia conductualmente en las personas y en su disposición hacia la innovación. Los miembros de la empresa pueden percibir una oportunidad o una amenaza en el contexto interno y el externo, también pueden verlo como algo próximo o distante de ellos, lo que resulta en cambios en su comportamiento dentro de la empresa, lo que por consiguiente incide en las prácticas de recursos humanos. La cultura organizacional debe ser comprendida y explicada para resaltar su relevancia en los procesos flexibles y promover una alineación entre los procesos

estratégicos y organizacionales con los intereses de cada trabajador (Madero Gómez & Barboza, 2015).

En esa misma línea, se debe discernir claramente entre los componentes de la cultura formal y la informal, y estudiar los factores que es necesario contrarrestar junto con los factores que es necesario incentivar en la cultura orientada al conocimiento y la promoción con una tendencia positiva a la innovación (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007). De este modo, en el estudio de la flexibilidad organizacional, es importante determinar cómo los integrantes de la organización comparten sus creencias, valores y comportamientos para poder adecuarlos y por consiguiente dirigirlos de manera estratégica en pos de la flexibilidad organizacional con el objetivo de mejorar la competitividad de manera sostenible (Madero Gómez & Barboza, 2015,).

Profundizando en la cultura para la flexibilidad, esta se basa sobre todo en que el equipo directivo promueva entre los miembros la innovación, es decir, que se mantengan al día en el manejo de equipos y herramientas tecnológicas para la ejecución de sus funciones, que sean capacitados constantemente para mejorar los procesos, y también comunicándose de manera ágil, simple y efectiva en cada nivel de la organización (Alva, 2023).

Madero Gómez y Barboza (2015), denominaron como desempeño empresarial cinco dimensiones diferentes: iniciativa y creatividad (IC), objetivos alcanzados (OA), satisfacción del trabajador (ST), evolución rápida del trabajador (EO) y aprovechamiento de los recursos (AR). A partir de sus resultados, determinaron que la cultura organizacional tiene un efecto consistente sobre las cinco métricas de desempeño empresarial, por ende, evidentemente, una cultura organizacional favorecedora de la flexibilidad laboral mejora el desempeño en todos los niveles, sin importar cómo se evalúe la forma de percibir del desempeño empresarial. Especialmente se

notó un impacto positivo más extenso por parte de la cultura organizacional sobre la iniciativa y creatividad. Por lo tanto, una cultura flexible que fomente el desempeño del personal tiene efectos positivos independientemente de la forma en que se mida dicho desempeño.

1.3.5 Calidad

Se pueden consolidar los sistemas de gestión de la calidad en la organización al contar necesariamente con una cultura orientada a los valores que fomenta la calidad. Entre las distintas dimensiones de la cultura de calidad se destacan: la comunicación, confianza entre la alta dirección y los empleados, el liderazgo de dirección o la orientación al cliente (Bustinza et al., 2013). Siendo así, el proceso hacia una cultura organizacional que refuerce la calidad debe comenzar con el liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad (Lee et al., 2011). Esto implica que la alta dirección tiene que asumir su deber de liderar la calidad y brindar un soporte activo y puntual para construir una noción sobre la misma, y en consecuencia, obtener un mayor nivel de rendimiento en las organizaciones (Ling et al., 2008).

En orden de generar una cultura centrada en la gestión de calidad, lo que debe hacer a continuación la alta dirección es motivar que la totalidad de colaboradores asuman el enfoque estratégico que busca entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, considerándolo una responsabilidad compartida. La orientación al cliente funge como el propósito fundamental de una cultura orientada a la calidad porque involucra un cambio de tendencia de las organizaciones tradicionales enfocadas en el coste y la eficiencia a organizaciones orientadas en la pronta atención a las exigencias de los clientes con nuevas ideas y tecnologías, la producción de bienes que complazca o supere las expectativas de los clientes y la

anticipación de lo que desean y requieran los clientes como condición para el éxito organizacional a largo plazo (Bustinza et al., 2013).

Al confiar en la gestión de la calidad, es igual de importante que la cultura organizacional esté dirigida para el establecimiento de un entorno laboral en el que los trabajadores se comprometan y se involucren en una fase de transición, sobreponiéndose a las complejidades operativas, las influencias del mercado y demás contrariedades que pudiesen presentarse. Instaurar sistemas de gestión de la calidad conlleva establecer un entorno laboral que se caracteriza por el trabajo en equipo, una comunicación y colaboración interdepartamentales más efectivas, y un alto nivel de responsabilidad del personal al tomar decisiones para abordar problemas y efectuar los cambios requeridos. En resumen, las organizaciones que implementan o desean implementar sistemas de gestión de la calidad deben fomentar una cultura organizacional que promueva un ambiente laboral basado en la confianza y el compromiso, para favorecer una comunicación abierta entre los miembros de la organización y sus líderes (Bustinza et al., 2013).

1.3.6 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se considera como un recurso imprescindible para que las organizaciones consigan resultados positivos en cuanto al recurso humano, puesto que su rol es vital para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por ende, para la promoción de una cultura organizacional satisfactoria (Lund, 2003). La satisfacción laboral se refiere al estado de ánimo y respuestas afectivas que manifiestan una actitud o conducta general respecto al empleo o la situación laboral. Estas actitudes pueden hacer alusión hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas (Robbins & Judge, 2013).

Aunado a lo anterior, definir la cultura organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los miembros de la organización es crucial, dado que les facilita a los directivos tomar las medidas necesarias para disponer de un talento humano efectivo, proactivo y satisfecho con la labor desempeñada y, en consecuencia, alcanzar la efectividad organizacional (Vargas Echeverría & Flores Galaz, 2019).

1.4 Beneficios de una Cultura Organizacional Funcional

En su artículo, Ibarra-Michel et al. (2019) eligieron cuatro hoteles como unidades de análisis para su estudio de caso, estos fueron el Ramada, Playa Mazatlán, Torres y Royal Villas. A continuación, se revisan los resultados de cada uno y qué beneficios se manifiestan dada su orientación cultural:

Hotel Ramada

Tras la aplicación del OCAI, los resultados del Hotel Ramada muestran que tiene una cultura orientada al clan, lo que se evidencia en el énfasis puesto en el factor humano, así como en sus relaciones y estructuras informales que facilitan el logro de objetivos, adicionalmente se observa una fuerte promoción del trabajo en equipo y del desarrollo constante del personal. También se registraron manifestaciones formales de la cultura organizacional y su enfoque en la sostenibilidad, tales como: La difusión de una política ambiental entre colaboradores, huéspedes, potenciales clientes y proveedores; así como el registro del manejo de residuos y material reciclable. Y manifestaciones informales como: Comunicación y consenso en la elaboración y/o modificación de la política ambiental; corroboración de hábitos del personal relacionados con el ahorro de agua y energéticos; contribución para la comunicación e instrucción de las buenas prácticas y procedimientos de la sostenibilidad con otros hoteles (Ibarra-Michel et al., 2019).

Hotel Playa Mazatlán

Según sus resultados, este hotel posee una cierta inclinación hacia una cultura orientada al clan en la dirigencia, privilegiando el trabajo en equipo, el desarrollo humano, la participación y el consenso, con un líder que funge tanto de facilitador como de mentor; además, identificaron una tendencia similar hacia una cultura orientada al mercado, y según Cameron y Quinn (2006), esto significa que la empresa se inclina hacia la competencia y la preservación de su porcentaje de ventas, favoreciendo el cumplimiento de objetivos y la rentabilidad. Respecto a las manifestaciones formales de la cultura organizacional y su enfoque en la sostenibilidad, se observa: Conseguir certificaciones ambientales que incluyen un conjunto de procedimientos y normas; implementación de programas para la conservación de energía y agua, incluyendo la gestión de desechos sólidos urbanos y peligrosos; contando, además, con un asesor externo en sostenibilidad y personal interno para la supervisión y el seguimiento. En sus manifestaciones informales se observa: Participación voluntaria de una parte de los mandos medios y altos en la elaboración de la política ambiental (percepción dividida del personal sobre el tema); participación voluntaria de una parte del personal en la obtención de las certificaciones ambientales (algunos manifestaron lo hacen por obligación); y compromiso de su propietario con la participación en foros y mesas redondas en el tema de la sostenibilidad (Ibarra-Michel et al., 2019).

Hotel Torres

Se muestra que su cultura predominante está orientada al clan, y particularmente en este hotel, sus resultados (del 51%) fueron considerablemente más pronunciados hacia ese tipo de cultura que en los dos hoteles previos, lo que denota la prominente presencia de estrategias y

comportamientos vinculados al elemento humano, siendo estas relaciones fundamentales para la consecución de sus metas. En este hotel se aprecia que la sostenibilidad, orientada por su cultura, presenta las siguientes manifestaciones formales: Política ambiental compartida con colaboradores, huéspedes, clientes potenciales y proveedores; infraestructura y recursos destinados a alcanzar los objetivos de sostenibilidad; finalmente, capacitación continua del personal en temas de sostenibilidad. Sus manifestaciones informales son: Obras de responsabilidad social que superan los límites de la empresa (se llevan a cabo campañas de limpieza de playas y zonas cercanas); aportación voluntaria y consciente de los miembros del personal en la obtención de certificaciones y reconocimientos relacionados con la sostenibilidad (se manifiesta compromiso con las políticas y planes de la empresa); y enfoque holístico y primordial de los líderes en cuanto a la sostenibilidad (Ibarra-Michel et al., 2019).

Hotel Royal Villas

En este hotel existe una cultura orientada al clan, como en los casos previos, y resalta que el instrumento mostró que la orientación cultural preferida fue la de clan, y esto denota el interés común de los integrantes de la empresa por formar un grupo organizado de trabajo que favorezca la mejora de las habilidades, conocimientos y competencias de las personas, las relaciones interpersonales, la lealtad y la confianza, igual a lo que se vio en los otros tres casos. También tiene en común las manifestaciones formales de la cultura organizacional y su enfoque hacia la sostenibilidad, según se observa: Reconocimientos como empresa socialmente responsable, lo que conlleva un conjunto de procedimientos y normas; implementación de iniciativas diseñadas para reducir el consumo de energía y agua, incluyendo el proceso de recolectar, tratar y disponer de residuos de manera que se minimicen los impactos negativos en la salud humana y el medio ambiente; y registro del manejo de residuos y material reciclable. Se observa lo mismo en las

manifestaciones informales: Participación voluntaria en la difusión de las ideas y objetivos de la sostenibilidad en otras empresas; tareas de responsabilidad social que traspasan los límites de la organización; y líderes convencidos de los beneficios de la sostenibilidad (Ibarra-Michel et al., 2019).

Por su lado, Torres Merlo et al. (2021) para su estudio entrevistaron al gerente y encuestaron a los empleados de la microempresa familiar "Abastos Don Luis", ubicada en el cantón Bolívar, provincia de Carchi, Ecuador. Sus resultados señalan que la satisfacción de los empleados está relacionada con culturas organizacionales abiertas, centradas en el trabajador y con un control apropiado, y de igual forma permiten identificar varios beneficios clave de una cultura organizacional funcional:

Tabla 3

Beneficios encontrados en el análisis de los resultados de la entrevista

Beneficios	Efectos
Estabilidad y crecimiento sostenido	La empresa ha estado en el mercado por 20 años, lo cual indica una estabilidad financiera y operativa. Esto proporciona seguridad tanto para los empleados como para el negocio en general, permitiendo un enfoque continuo en la mejora y expansión.
Compromiso y baja rotación de empleados	A pesar de la presencia de competidores, "Abastos Don Luis" ha logrado mantener a sus empleados originales durante mucho tiempo. Esto sugiere un ambiente laboral positivo donde los trabajadores se sienten valorados y cómodos, lo cual es fundamental para la continuidad operativa y la cohesión del equipo.
Manual de funciones y capacitación clara	La existencia de un manual de funciones facilita a los empleados comprender sus responsabilidades y roles dentro de la empresa. Esto no solo ayuda a mejorar la eficiencia y la calidad del servicio al cliente, sino que también establece expectativas claras para todos los niveles de la organización.

Relaciones laborales sólidas y confianza mutua	La relación entre el gerente y los empleados se describe como excelente, con un alto nivel de confianza y comunicación abierta. Esta dinámica promueve un ambiente de trabajo colaborativo y apoyo mutuo, facilitando la resolución de problemas y la implementación de mejoras continuas.
Reconocimiento y motivación	La empresa implementa incentivos como reconocimientos mensuales al mejor empleado y bonos de compras por cumplimiento de metas. Además, realizan actividades recreativas como caminatas y bingos familiares, lo que ayuda a fortalecer el espíritu de equipo y mantener alta la motivación de los empleados.
Enfoque en el bienestar de los empleados	La creación de una cafetería para que los empleados descansen muestra una preocupación por el bienestar y la comodidad de los trabajadores. Esto contribuye a mantener altos niveles de satisfacción laboral y productividad.
Enfoque equitativo en las decisiones	Antes de tomar decisiones importantes, se realizan reuniones para discutir y analizar las opciones, involucrando a diferentes grupos de trabajo. Esto no solo asegura que las decisiones sean informadas y bien pensadas, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso hacia los objetivos organizacionales.

Nota: Basado en Torres Merlo et al. (2021)

Tabla 4

Beneficios encontrados en el análisis de los resultados de las encuestas

Beneficios	Efectos
Fomento de la integración y la unión entre empleados	El 100% de los colaboradores están de acuerdo en la realización de actividades para fortalecer la unión entre compañeros. Esto indica un reconocimiento por parte de la empresa de la importancia de cohesionar al equipo y mejorar las relaciones interpersonales, lo cual puede reducir conflictos y mejorar el ambiente laboral.

Participación en la toma de decisiones	El administrador toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores en un 75% de los casos. Esto no solo muestra un ambiente donde se valora la voz de los empleados, sino que también promueve un sentido de compromiso y responsabilidad compartida hacia el éxito de la empresa.
Reconocimiento y motivación	La empresa proporciona incentivos por el buen desempeño laboral, ya sea económicos (50%) o de reconocimiento (50%). Esto es crucial para mantener motivados a los empleados y recompensar sus esfuerzos de manera equitativa, lo cual contribuye a un alto nivel de satisfacción laboral.
Comunicación transparente y confianza	Los empleados expresan que siempre se les informa sobre el avance de metas y logros de la empresa, lo que promueve un ambiente de transparencia y confianza mutua. Además, el 100% menciona la existencia de confianza entre compañeros, lo que ayuda a crear un entorno colaborativo y libre de conflictos internos.
Estabilidad y satisfacción laboral	A pesar de algunas discrepancias menores (como demandas de trabajo adicionales para un 25% de los empleados), la mayoría muestra un alto nivel de satisfacción en su lugar de trabajo. Esto se refleja en las altas calificaciones del ambiente laboral (75% buena y 25% excelente) y en la duración del servicio de los empleados, con un 50% con más de seis años en la empresa.

Nota: Basado en Torres Merlo et al. (2021)

Resumiendo, la cultura organizacional funcional en "Abastos Don Luis" se caracteriza por su estabilidad, comunicación abierta, relaciones laborales sólidas, reconocimiento adecuado y desarrollo integral de los empleados. Estos elementos no solo fortalecen el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados, sino que también contribuyen significativamente al éxito y la competitividad de la empresa en su mercado (Torres Merlo et al., 2021).

Por su lado, Omar y Urteaga (2010) examinaron, en 16 empresas, las interacciones entre la cultura argentina y la cultura organizacional. Su objetivo consistía en investigar las potenciales conexiones que enlazan a los valores con las prácticas que definen la cultura de empresas

nacionales y privatizadas en Argentina. Para ello, analizaron la cultura nacional considerando los valores de la distancia del poder, el individualismo, la evitación de la incertidumbre, el paternalismo y el fatalismo; por otro lado, evaluaron la cultura organizacional mediante prácticas como: la priorización de procesos frente a resultados; el enfoque en el empleado en contraposición a la tarea; las características del sistema, ya sea abierto o cerrado, flexible o rígido; y la relación entre el mercado y la estructura interna.

Omar y Urteaga (2010) estudiaron cómo diferentes prácticas organizacionales en empresas argentinas están firmemente ligadas a su origen nacional o a la privatización. Las empresas argentinas exhiben prácticas centradas en el empleado y sistemas rígidos de gestión de recursos humanos, representando valores como el colectivismo y el paternalismo. En contraste, las empresas privatizadas, como aseguradoras o bancos, adoptan prácticas orientadas al mercado y a los resultados, típicas de culturas individualistas y de baja incertidumbre. Al analizar los resultados obtenidos, se pueden encontrar varios beneficios importantes de una cultura organizacional funcional:

1. Alineación estratégica y diferenciación: Las empresas nacionales argentinas muestran una mayor orientación hacia prácticas orientadas a los trabajadores y los sistemas rígidos, mientras que las privatizadas suelen enfocarse más en métodos orientados a los resultados, sistemas abiertos y al mercado. Esta diferenciación permite a cada tipo de organización alinearse estratégicamente con sus valores culturales predominantes y adaptarse mejor a sus contextos internos y externos.
2. Eficiencia y efectividad organizacional: Las organizaciones que adoptan prácticas alineadas con sus valores culturales prevalentes tienden a ser más eficientes y efectivas en sus operaciones. Por ejemplo, las empresas nacionales, por las prácticas y sistemas que

aplican, pueden beneficiarse de una mayor cohesión interna y una gestión más estructurada de recursos humanos. Mientras tanto, las privatizadas, al enfocarse en resultados y en un entorno abierto al mercado, pueden mejorar su capacidad para competir y adaptarse rápidamente.

3. Adaptabilidad y respuesta al cambio: Las prácticas orientadas a los sistemas abiertos y al mercado, adoptadas por las empresas privatizadas, reflejan una mayor adaptabilidad y capacidad para responder a modificaciones en el entorno empresarial y los requerimientos del mercado. Esta flexibilidad se hace crucial dado el objetivo de conservar la relevancia y la competitividad a largo plazo.
4. Optimización de recursos: Comprender cómo los valores culturales influyen en las preferencias por ciertas prácticas organizacionales permite una asignación más eficiente de recursos humanos y financieros. Esto facilita la optimización de políticas internas y una gestión más efectiva de los recursos disponibles.

Por último, López y Sánchez (2014) indagan en el trabajo empírico desarrollado en una compañía colombiana de ingeniería llamada Procesos y Diseños Energéticos S.A. Se aplicaron distintas técnicas de obtención de datos: la entrevista, los documentos, la encuesta, el grupo focal y la observación. La investigación gira en torno a la cuestión: ¿qué papel desempeñan los *habitus* en la creación de hábitos en los empleados? El *habitus* se refiere al conjunto de esquemas generativos mediante los cuales los individuos perciben y se comportan en el mundo, los cuales se han estructurado a lo largo de la vida de cada persona (Bourdieu, 2002).

En el contexto de Procesos y Diseños Energéticos S.A., la cultura organizacional se ha desarrollado significativamente mediante la influencia de *habitus* y mecanismos de gestión cultural, la cual hace referencia a las diversas prácticas, políticas, decisiones y acciones

intencionadas por parte de la dirección, orientadas para transformar la cultura de la organización. A continuación, están los beneficios específicos de una cultura organizacional funcional, de acuerdo con la interpretación de resultados obtenidos por López y Sánchez (2014):

1. Compromiso y responsabilidad en las tareas: Uno de los hábitos culturales destacados en la organización es el compromiso con las tareas y la responsabilidad en su ejecución. Este hábito fue fortalecido a través de prácticas de gestión cultural como la libertad en el horario y la definición de estándares operacionales. Los empleados han internalizado estos valores a partir de su *habitus* personal, lo que facilita una mayor alineación con los objetivos organizacionales.
2. Participación activa en decisiones y procesos: Otro hábito cultivado es la participación activa por parte de los trabajadores en las decisiones y procesos de la organización. Este comportamiento se refuerza con prácticas de gestión como los grupos de discusión y programas de capacitación que fomentan la colaboración y la toma participativa de decisiones. La gestión cultural potenció este hábito al encontrar afinidad con los *habitus* de los trabajadores, simplificando así su adopción y fortalecimiento.
3. Ambiente de respeto y confianza: La organización se caracteriza por un ambiente donde el respeto mutuo y la confianza entre los empleados y la dirección son evidentes. Este aspecto de la cultura organizacional fue consolidado por medio de la gestión cultural consciente, programas de sensibilización y celebraciones, y también debido a las disposiciones individuales de los empleados, influenciadas por sus *habitus* personales, que valoran estas prácticas como indispensables para un buen clima laboral.
4. Adaptabilidad y aprendizaje continuo: Los empleados muestran una notable capacidad para adaptarse a los cambios organizacionales y aprender nuevas formas de trabajar, como

lo evidencia su respuesta positiva a iniciativas como la libertad de horarios y la autonomía en las tareas. Esta adaptabilidad se apoya en la interacción diaria y la retroalimentación de la gestión cultural, que refuerza la flexibilidad como parte integral de la cultura organizacional.

5. Cooperación interdepartamental y trabajo en equipo: La cultura organizacional promueve la cooperación efectiva entre diferentes departamentos y el trabajo en equipo como un valor central. Los empleados han desarrollado hábitos de colaboración gracias a actividades de socialización y grupos de discusión que fomentan el entendimiento mutuo y la colaboración transversal.

En conclusión, la microempresa Procesos y Diseños Energéticos S.A. tiene una cultura organizacional funcional que se ha construido sobre la base de los *habitus* individuales de los empleados y los mecanismos de gestión cultural implementados. Esto ha permitido consolidar hábitos deseables como el compromiso, la participación, el respeto mutuo, la adaptabilidad y la cooperación, creando un ambiente laboral productivo y satisfactorio para todos los involucrados (López & Sánchez, 2014).

1.5 Efectos Negativos de una Cultura Organizacional Disfuncional

Bordalejo y Ferrari (2017) en su investigación estudian la violencia y/o acoso laboral, y se proponen definir las características de la cultura organizacional y su nexos con la emergencia de estas situaciones en el ámbito del trabajo. En su revisión de la literatura se expresa que aquellos ambientes laborales que presenten ambigüedad, conflicto de cargo y sobrecarga laboral son propensos a la ocurrencia de fenómenos de violencia laboral. Señalan también que las organizaciones con valores laborales como la alta competitividad y eficacia, pueden fomentar a

las situaciones de acoso laboral, ya que si dichos valores son aceptados por el personal laboral esto convierte a aquellos que no cumplen las expectativas propuestas por la organización en posibles blancos de abuso.

En otro estudio, Reyes Hernández y Moros Fernández (2020) diagnosticaron la cultura organizacional de una empresa de servicios ubicada en Pinar del Río, Cuba. De 32 trabajadores seleccionados para el estudio, 18 eran mujeres y 14 hombres, todos tenían más de cinco años de antigüedad; el grupo incluía 22 profesionales, 7 técnicos de nivel medio y 3 con formación preuniversitaria; 10 de ellos ocupaban cargos directivos, 14 eran potenciales sucesores en esos puestos, y 8 no tenían un cargo directivo; estos empleados representaban 10 en total de las 12 áreas de la organización. Se usó la técnica del perfil dinámico de la cultura organizacional, de Hartasánchez Garaña (2002), para analizar el perfil de la cultura organizativa existente, y para conocer cuál es la cultura organizativa preferida. Según su contenido se cuenta con cuatro categorías, previamente descritas en la tabla 2: la cultura de poder, la cultura de función, la cultura de apoyo y la cultura de desempeño.

Reyes Hernández y Moros Fernández (2020) revelan consecuencias significativas de una cultura organizacional disfuncional en la empresa de servicios. Se reconoce que la combinación predominante de culturas de función y poder, aunque eficaz para el cumplimiento de normas y objetivos, presenta importantes limitaciones y efectos negativos:

1. Falta de innovación y creatividad: La cultura centrada en la función y los procedimientos normativos limita severamente la innovación y la creatividad dentro de la organización.

Los empleados tienen poco margen para proponer ideas nuevas o para contribuir más allá

de lo establecido, lo cual afecta negativamente la identidad organizacional y el compromiso de los empleados.

2. Centralización en la toma de decisiones: Este proceso está altamente centralizado, lo que reduce la participación de los empleados. Esta centralización impide la adaptabilidad y la capacidad de respuesta frente a cambios rápidos en el entorno, generando un clima de desmotivación y desconexión con los objetivos organizacionales.
3. Cultura de poder predominante: Aunque la cultura de poder puede ser útil en ciertos contextos, su predominancia limita la descentralización y la capacidad de innovación. Los empleados expresan un deseo latente de descentralizar algunos procesos y fomentar la innovación, lo cual podría mejorar la eficiencia organizacional y la adaptabilidad a nuevos desafíos.

En términos de comunicación y relaciones interpersonales se encontró lo siguiente:

- Comunicación limitada y estructurada: La comunicación se ve restringida por normas y canales establecidos, lo que dificulta la colaboración fluida entre áreas y limita la posibilidad de cuestionar las políticas existentes. Esto puede llevar a tensiones internas y a la propagación de rumores negativos que afectan el clima laboral.
- Relaciones interpersonales formales: Las relaciones interpersonales tienden a ser formales y estructuradas por jerarquías de poder, lo cual puede obstaculizar la cooperación efectiva entre empleados y la integración en los procesos organizacionales.

En su artículo, Zárate Negrete y Sánchez Ramos (2024) abordan el tema de la desigualdad de género y cómo ha afectado a las mujeres líderes en la industria minera mexicana. Su objetivo fue entender la relación que tiene la cultura organizacional con el desarrollo profesional de las

mujeres directivas en diversas entidades del sector, a partir de varios casos de estudio. En orden de comprender más profundamente las experiencias de las lideresas en las minas, se realizaron 20 entrevistas semiestructuradas. Según sus conclusiones, parece que las estrategias más efectivas para reducir progresivamente las desigualdades y alcanzar una auténtica integración son los programas que educan sobre género, las políticas que promueven la inclusión, las redes de apoyo y una cultura organizacional que valore el potencial de las trabajadoras.

Al analizar los resultados de Zárate Negrete y Sánchez Ramos (2024), se evidencia que una cultura organizacional disfuncional en la industria minera, enfocada en la exclusión y desigualdad hacia las mujeres, tiene múltiples consecuencias negativas que se pueden destacar:

1. **Discriminación y Trato Desigual:** Pese a las políticas de equidad laboral, persisten diferencias salariales y de prestaciones entre hombres y mujeres que ocupan los mismos roles. Esta disparidad no solo afecta económicamente a las mujeres, sino que también denota una falta de reconocimiento de su capacidad y contribución profesional.
2. **Limitación en Oportunidades de Ascenso:** Las mujeres enfrentan barreras significativas para avanzar hacia roles directivos o de mayor responsabilidad. La resistencia arraigada dentro de la industria minera hacia la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo impide que puedan desarrollar todo su potencial y contribuir plenamente al sector.
3. **Ambiente Laboral Hostil y Acoso:** Las mujeres líderes enfrentan actitudes discriminatorias y, en algunos casos, situaciones de acoso por parte de superiores masculinos. Esta falta de respeto y apoyo dentro del entorno laboral contribuye a un ambiente adverso que puede afectar negativamente su desempeño y bienestar psicológico.
4. **Expectativas Sociales y Familiares Conflictivas:** Además de los desafíos en el lugar de trabajo, las mujeres también enfrentan presiones sociales y familiares que limitan sus

oportunidades de crecimiento profesional. La expectativa de que las mujeres asuman predominantemente las responsabilidades domésticas y familiares, incluso después de una jornada laboral completa, refuerza roles de género tradicionales que dificultan su avance en la carrera.

5. Necesidad de Redes de Apoyo Informales: A falta de un soporte institucional adecuado, las mujeres líderes han tenido que establecer sus propias redes de apoyo. Estas redes, aunque valiosas, son informales y no sustituyen la necesidad de políticas organizacionales estructuradas a favor de la equidad de género y que protejan contra la discriminación y el acoso.
6. Insuficiencia de Medidas Actuales: A pesar de algunos avances, como el funcionamiento de programas de educación de género y políticas de inclusión, las medidas existentes son insuficientes para abordar de manera efectiva la desigualdad de género en la industria minera. Persisten desafíos significativos que requieren un compromiso continuo por parte de las organizaciones y la sociedad en general.

Por lo tanto, una cultura organizacional marcada por la exclusión y desigualdad hacia las mujeres en la industria minera, limita el potencial individual de las trabajadoras y también afecta negativamente el crecimiento y la eficiencia del sector en su conjunto (Zárate Negrete & Sánchez Ramos, 2024).

Para concluir, se revisa el trabajo de Morales Inga y Morales Tristán (2023), quienes identifican el caso Odebrecht como un ejemplo de corrupción organizacional. Tal denominación se fundamenta en la identificación de cuatro características distintivas de Odebrecht: (1) una ética corporativa resultadista, (2) el involucramiento de la alta dirección, (3) una estructura

organizativa comprometida y (4) un profundo conocimiento de las culturas políticas nacionales.

Afirman que estos elementos en conjunto conforman una cultura organizacional corrupta:

- **Ética corporativa resultadista:** Aunque Odebrecht tenía una ética corporativa sólida en términos de orientación a resultados, esto no frenó la corrupción, sino que la facilitó. La obsesión por los resultados y el crecimiento a cualquier costo llevó a la empresa a justificar conductas corruptas en pos de obtener beneficios económicos y de poder político. Esto contradice la noción común de que una ética corporativa concreta automáticamente previene la corrupción, destacando cómo una ética resultadista puede, en realidad, facilitarla (Durand, 2018).
- **Involucramiento de la alta dirección:** La participación directa de la alta dirección y líderes clave en actos corruptos fue fundamental para la extensión y la sostenibilidad de la corrupción dentro de Odebrecht. En lugar de actuar como freno ético, la alta dirección legitimó y lideró prácticas corruptas, estableciendo un ejemplo negativo para el resto de la organización. Este liderazgo corrupto permitió y promovió activamente conductas ilícitas, evidenciando cómo el liderazgo puede ser un catalizador clave de la cultura organizacional corrupta (Campos et al., 2021).
- **Estructura organizativa comprometida:** La creación de la División de Operaciones Estructuradas (DOE) dentro de Odebrecht ilustra cómo la estructura organizativa puede ser diseñada específicamente para facilitar y gestionar actos de corrupción de manera sistemática. Esta división operaba fuera de los controles habituales de transparencia y rendición de cuentas, al igual que tenía sistemas informáticos dedicados para la gestión de sobornos. Esta estructura organizativa comprometida posibilitó la operación y la

expansión de prácticas corruptas en toda la empresa, asegurando que los actos ilícitos fueran sistemáticamente gestionados y ocultados (Martínez Encarnación, 2019).

- Profundo conocimiento de las culturas nacionales: Odebrecht aprovechó un amplio conocimiento de las culturas políticas y empresariales locales en los países donde operaba para cultivar relaciones corruptas con funcionarios gubernamentales y empresarios locales. Esta estrategia permitió la aceptación cultural de la corrupción como parte del negocio, a la vez que también ayudó a la empresa a expandirse rápidamente por medio de sobornos y prácticas corruptas que se adaptaron a las expectativas y normas locales (Campos et al., 2021).

Al considerar la corrupción organizacional como aquellos actos corruptos en los que el principal beneficiario es la organización en lugar de un individuo, se identifican tres mecanismos elementales: *socialización*, donde las prácticas corruptas son aprendidas por los miembros novatos de la organización; *normalización*, que valida estas conductas tras convertirlas en parte de la rutina diaria; y *racionalización*, la cual lleva a los empleados a percibir las prácticas corruptas como justificadas e indispensables. También presenta características organizacionales específicas, como estructuras jerárquicas, liderazgos influyentes y éticas corporativas enfocadas en resultados (Morales Inga & Morales Tristán, 2022).

Tras analizar la revisión de datos oficiales y literatura científica realizada en el trabajo de Morales Inga y Morales Tristán (2023), se revelan múltiples consecuencias negativas de la cultura organizacional corrupta de Odebrecht que afectaron profundamente a la empresa y a los países donde operaba. A continuación, se detallan las principales implicaciones de esta cultura:

1. **Corrupción y pérdida de confianza pública:** La principal consecuencia de la cultura organizacional corrupta de Odebrecht fue la pérdida masiva de confianza por parte del público y los stakeholders clave, incluyendo gobiernos y entidades financieras. Los sobornos generalizados y la manipulación sistemática de procesos corruptos debilitaron la credibilidad de la empresa y de las instituciones políticas asociadas en múltiples países. Consecuentemente, el renombre y la sostenibilidad a largo plazo de Odebrecht fueron socavados debido a esta pérdida de confianza.
2. **Impacto económico y legal:** Odebrecht enfrentó enormes costos económicos en forma de multas, sanciones legales y acuerdos de resolución con autoridades de diferentes países. Estos costos fueron significativos y afectaron su estabilidad financiera, resultando en pérdidas financieras y reestructuraciones corporativas importantes.
3. **Desarrollo económico y distorsión de mercados:** La operación corrupta de Odebrecht distorsionó los mercados en los países donde operaba al obtener contratos públicos de manera ilegal. Esto tuvo un impacto negativo en la competencia justa y en el desarrollo económico sostenible de estas naciones, afectando a empresas locales y limitando las oportunidades para otros actores del mercado.
4. **Inestabilidad política y social:** La implicación de Odebrecht en prácticas corruptas contribuyó a la inestabilidad política y social en varios países de América Latina. La revelación de sobornos a altos funcionarios y financiamiento ilegal de campañas políticas desató escándalos que llevaron a protestas masivas, investigaciones judiciales y en algunos casos, a la destitución de presidentes y líderes políticos clave.
5. **Erosión de normas éticas y de gobernanza corporativa:** La cultura organizacional disfuncional de Odebrecht deterioró las normas éticas y los principios de buena gobernanza corporativa. Esto se manifestó en la falta de controles internos efectivos,

estructuras organizativas que facilitaron la corrupción y una cultura interna que premiaba los resultados a cualquier costo, incluso a expensas de la ética y la legalidad.

6. Impacto ambiental y social: A parte de los impactos económicos y políticos, Odebrecht también tuvo consecuencias negativas en el entorno ambiental y social. La focalización en resultados financieros y en la expansión rápida de sus operaciones condujo a prácticas insostenibles y a menudo irresponsables en términos ambientales, así como a problemas sociales derivados de la falta de transparencia y participación en las comunidades afectadas por sus proyectos.

En conjunto, esto demuestra qué efecto tiene una cultura organizacional corrupta tras arraigarse profundamente en una empresa, socavando la ética empresarial y la reputación, igualmente impactando negativamente en la estabilidad económica y política de las regiones donde opera. Odebrecht, a través de su estructura organizativa comprometida y la participación activa de la alta dirección en prácticas corruptas, ejemplifica cómo una cultura organizacional disfuncional puede transformar la corrupción en una norma aceptada y sistemática dentro de una empresa multinacional (Morales Inga & Morales Tristán, 2023).

Estado del Arte

Para el estado del arte, se toman en cuenta algunos artículos relacionados con la cultura organizacional de instituciones universitarias y empresas de Latinoamérica. Se incluyen investigaciones desarrolladas en México, Cuba y Ecuador.

El primer estudio pertenece a Yopan Fajardo et al. (2020) titulado “Cultura Organizacional”, cuyo objetivo fue establecer directrices teóricas destinadas al análisis de la cultura organizacional en instituciones sociales. Con ese propósito, se sintetizaron los enfoques

principales sobre cultura organizacional en el marco de teorías administrativas y comunicativas, seguido por el desarrollo de marcos teóricos, los cuales brindan un acercamiento más profundo a la cultura de las organizaciones. Se exploraron en particular las teorías antropológicas latinoamericanas, como el enfoque de Culturas Híbridas e Hibridación de Néstor García Canclini y las Configuraciones Culturales de Alejandro Grimson; además, se analizó a fondo el enfoque sistémico-organizacional basado en la Teoría de la Complejidad. Luego se demostró la relevancia de dichos enfoques teóricos a través de los hallazgos de un estudio empírico acerca de la cultura organizacional en la Universidad Autónoma de Guerrero, México, en el que se confirmó que la cultura de la organización puede considerarse como un sistema complejo y cambiante el cual se relaciona estrechamente con su entorno, contextos históricos y estructuras sociales específicas, como lo sugiere la perspectiva sistémica estructural y las teorías antropológicas latinoamericanas sobre la cultura.

El segundo artículo pertenece a Martínez Aragón et al. (2022) titulado “Cultura Organizacional y Competitividad de las Empresas Restauranteras y Hoteleras de Sonora, México”, cuyo objetivo fue determinar si había una conexión entre los distintos tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad en las empresas del sector turístico. Con esta investigación cuantitativa se buscó contribuir con evidencia empírica sobre cómo se relacionan estas variables. Este estudio se diseñó de manera no experimental, utilizando un enfoque transeccional correlacional-causal. Se aplicó un instrumento fundamentado en el modelo de Cameron y Quinn (2006) junto con la Herramienta Mapa de Competitividad del Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID), a 136 empresas en los municipios de Guaymas, Navojoa y Cajeme. Los resultados indicaron una conexión entre los tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad, particularmente destacando la influencia de la cultura de clan en la

competitividad empresarial. Esto resalta la importancia de considerar estas variables en conjunto, en lugar de aisladamente.

El tercer artículo pertenece a Reyes Hernández (2021) titulado “Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial”, cuyo objetivo fue desarrollar un programa de mejora de habilidades sociales y psicológicas destinado a la transformación de los patrones basados en la cultura en una empresa que procesa material reciclable. La investigación adoptó un enfoque mixto, cuya fase cuantitativa utilizó un diseño transeccional descriptivo y la fase cualitativa se basó en un diseño de investigación-acción participativa. Se descubrió que la gestión de los recursos humanos es afectada negativamente por los patrones culturales de la comunicación, la dirección y las relaciones interpersonales. Con base en esto, fue diseñado e implementado el programa de entrenamiento, que fue validado por expertos tanto nacionales como internacionales. Tras ponerse en funcionamiento, el programa mostró señales de efectos positivos y constituyó un punto de inicio, donde próximos proyectos de investigación sobre el tema reconozcan la relevancia de la cultura organizacional para la consecución de una sostenibilidad empresarial a través del proceso de gestión de los recursos humanos.

El cuarto artículo pertenece a Hernández Chávez et al. (2024) titulado “Cultura organizacional y desempeño: Evidencia empírica de las PyMES en México”, cuya finalidad fue examinar cómo la cultura organizacional influye en el desempeño de las PyMES del sector manufacturero del estado de Tlaxcala. Utilizaron un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, no experimental y de corte transversal, en el que se aplicaron 52 encuestas para analizar tres pequeñas y dos medianas empresas que pertenecen a los subsectores de autopartes, alimentos y metalmecánica. La información se recopiló por medio de un cuestionario utilizando el Competing Values Framework (CVF) para evaluar la cultura organizacional y el Cuadro de Mando Integral

(CMI) para medir el desempeño organizacional. Como resultado, en medio de ambas variables, se encontró una correlación positiva significativa, y una correlación positiva media entre la cultura clan, adhocrática y jerárquica con respecto al desempeño organizacional, además, este estudio se basó únicamente en la opinión de los empleados.

Finalmente, el quinto artículo pertenece a Zambrano-Cedeño et al. (2024) titulado “Cultura Organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos”, cuyo objetivo fue analizar la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos (CGREG), y con ese propósito, se recopilaron datos a través de una encuesta con preguntas validadas y adaptadas por estudios previos de Rico García y Ruiz Deiva (2022) y Petrilli-Cambambia et al. (2022). Se determinó que la cultura organizacional tenía un índice de fiabilidad de 0.1910, considerado inaceptable y muy bajo, mientras que la gestión del conocimiento alcanzó un 0.529, lo que indica una fiabilidad pobre. La tabulación posterior reveló que la cultura organizacional se situaba en un nivel “medio”, capaz de resolver problemas básicos, mientras que se identificó un conocimiento débil en el entorno empresarial respecto a la gestión del conocimiento. Por último, se estableció una correlación media de 0.478 entre ambas variables, indicando una relación directa entre ellas.

Para concluir, se observa que los estudios revisados ofrecen un análisis detallado de la cultura organizacional en diversas dimensiones. En primer lugar, se define la cultura organizacional como un objeto central de investigación, destacando su naturaleza compleja y dinámica según Yopan Fajardo et al. (2020). Se identifican varios tipos de culturas organizacionales, como la cultura de clan y otras mencionadas por Martínez Aragón et al. (2022) y Hernández Chávez et al. (2024), relacionándolas con la competitividad empresarial. Además, se

subraya la influencia de elementos como la comunicación, la dirección y las relaciones interpersonales en la cultura organizacional, según Reyes Hernández (2021). Los beneficios de una cultura organizacional funcional se evidencian en mejoras sostenibles en la organización tras implementar programas de cambio cultural, mientras que los efectos adversos de una cultura disfuncional se asocian con problemas en la gestión de recursos humanos, también señalados por Reyes Hernández (2021). Estos estudios colectivamente subrayan la relevancia crítica de la cultura organizacional en diversos contextos empresariales, proporcionando percepciones valiosas para su comprensión y gestión efectiva.

Capítulo 2 Metodología

2.1 Tipo de Investigación

La metodología utilizada para este trabajo es la revisión sistemática de la literatura, que consiste en identificar y consultar la bibliografía y otros recursos relevantes para el estudio en cuestión. Es necesario extraer la información pertinente que enmarque el problema de investigación. Dado que cada año se publican miles de artículos en revistas académicas y libros en todas las áreas del conocimiento, esta revisión debe ser selectiva. Si se encuentra una cantidad considerable de referencias, es esencial seleccionar las más relevantes y recientes que estén directamente relacionadas con el problema de investigación. A veces, se revisan estudios tanto cuantitativos como cualitativos, siempre y cuando sean pertinentes para los objetivos y preguntas de investigación (Hernández Sampieri et al., 2014).

Esta investigación tiene carácter cualitativo, se trata de una investigación teórica cuyo propósito es generar nuevo conocimiento a partir de artículos científicos ya existentes, sin ninguna aplicación práctica. Cuenta con la profundidad de una investigación descriptiva encargada de describir las características de la realidad a estudiar con el fin de comprenderla de manera más exacta. A juzgar por el tiempo que tomó recopilar y organizar la información necesaria, es también una investigación longitudinal, que implica el seguimiento de un evento, individuo o grupo durante un período claramente definido (Hernández Sampieri et al., 2014).

2.2 Criterios de Elegibilidad

En la tabla 5 se encuentran los criterios de inclusión y exclusión establecidos de acuerdo con factores como el año de publicación, el lugar de la elaboración, la relación con el tema, las

bases de datos y el tipo de fuente bibliográfica, con el fin de garantizar la calidad y pertinencia de la información obtenida.

Tabla 5

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
1. Artículos científicos elaborados con referencias no anteriores al año 2000.	1. Libros, artículos o revistas elaborados previamente al año 2000.
2. Artículos que aborden teórica y/o empíricamente el tema de investigación.	2. Referencias bibliográficas de periódicos, videos, blogs y páginas web.
3. Artículos identificados en bases de datos como: Scopus, Scielo, Dialnet y Redalyc.	3. Referencias bibliográficas que no sean de fuentes accesibles.
4. Artículos elaborados en estados latinoamericanos.	4. Artículos elaborados en idiomas que no sean español o inglés.

2.3 Fuentes de Información

Se utilizaron bibliotecas digitales, específicamente Scopus, Dialnet, Redalyc y Scielo, para la búsqueda de artículos científicos, en su mayoría elaborados en países latinoamericanos, sin descartar del todo artículos extranjeros con el fin de reunir información para la sección de conceptos y la sección de tipología, y que datan del año 2000 en adelante.

2.4 Estrategia de Búsqueda

La estrategia de búsqueda se llevó a cabo mediante opciones avanzadas, implementando palabras clave específicas, la cuales fueron: *cultura organizacional; tipos de cultura*

organizacional; diagnóstico de cultura organizacional. A continuación, se filtraron los artículos para seleccionar aquellos que cumplieren con los criterios de inclusión.

2.5 Proceso de Selección de Estudios

Se inició con una estrategia de búsqueda usando palabras clave específicas como "cultura organizacional", "tipos de cultura organizacional" y "diagnóstico de cultura organizacional" en bases de datos como Scopus, Dialnet, Redalyc y Scielo. Posteriormente, se realizó una síntesis de datos mediante la visualización y comparación de información clave como país de desarrollo, año de publicación, idioma y título de los artículos seleccionados.

En seguida, se revisaron los resúmenes de los artículos recuperados para evaluar su relevancia con respecto al objetivo de la búsqueda, descartando aquellos que no estaban directamente relacionados o que tenían un enfoque superficial. Se llevó a cabo una revisión del marco teórico de los artículos restantes para determinar su capacidad de contribuir a responder las preguntas de investigación sobre cultura organizacional.

Finalmente, los artículos seleccionados fueron sujetos a un análisis exhaustivo de su metodología, resultados y conclusiones, excluyendo aquellos que trataban temas como liderazgo, desarrollo organizacional o clima laboral, pero no directamente relacionados con la cultura organizacional. Así, se seleccionaron 29 artículos para el análisis.

2.6 Estrategia de Extracción de Datos

2.6.1 Variables e información a extraer

- Características de los participantes: Organizaciones, empresas e instituciones latinoamericanas.

- Características del estudio: Investigaciones empíricas de diseño cuantitativo, cualitativo o mixto; y revisiones teóricas.
- Resultados relevantes: Enfoques teóricos sobre cultura organizacional; tipos de cultura organizacional; relación entre la cultura organizacional y otros factores del ámbito laboral; consecuencias positivas y negativas de la cultura organizacional.

2.6.2 Criterios de extracción

- Teorías de cultura organizacional revisadas.
- Tipos de cultura organizacional identificados.
- Variables interrelacionadas con la cultura organizacional.
- Resultados de estudios empíricos, incluyendo hallazgos sobre la relación entre cultura organizacional y otros factores laborales, así como las consecuencias identificadas.

2.6.3 Proceso de extracción de datos

Tabla 6

Proceso de extracción de datos

Etapas	Especificaciones
1. Revisión independiente	Se realiza una extracción de datos rigurosa. Cada estudio seleccionado se analiza minuciosamente para extraer información relevante.
2. Extracción de datos	Registro de información detallada según las variables e información especificadas anteriormente.
3. Resolución de discrepancias	Manejo de cualquier discrepancia encontrada durante la extracción de datos mediante revisión adicional del estudio correspondiente.

4. Documentación de datos faltantes	Si algún estudio presenta datos incompletos o no disponibles, se documenta esta limitación adecuadamente en el informe final de la revisión sistemática.
-------------------------------------	--

2.7 Síntesis de Resultados

Tabla 7

Método de Síntesis de Resultados

Pasos	Especificaciones
1. Organización y categorización de los estudios	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar un diagrama de flujo que detalle el proceso de selección de estudios, desde la búsqueda inicial hasta los estudios finales incluidos. ● Organizar los estudios incluidos en la revisión sistemática en categorías o grupos que faciliten la comprensión y la presentación de los resultados. Para este trabajo, se categorizan de acuerdo con las cinco secciones del marco teórico.
2. Elaboración de tablas	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear tablas para resumir las características principales de cada estudio incluido, como autor(es), año de publicación, diseño del estudio, y principales resultados relacionados con cultura organizacional.
3. Síntesis narrativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar y resumir los hallazgos más relevantes y consistentes emergentes de la literatura revisada.
4. Conclusiones y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar conclusiones basadas en los hallazgos de la revisión sistemática. Se resume cómo los resultados contribuyen al entendimiento actual de la cultura organizacional.

Capítulo 3 Resultados

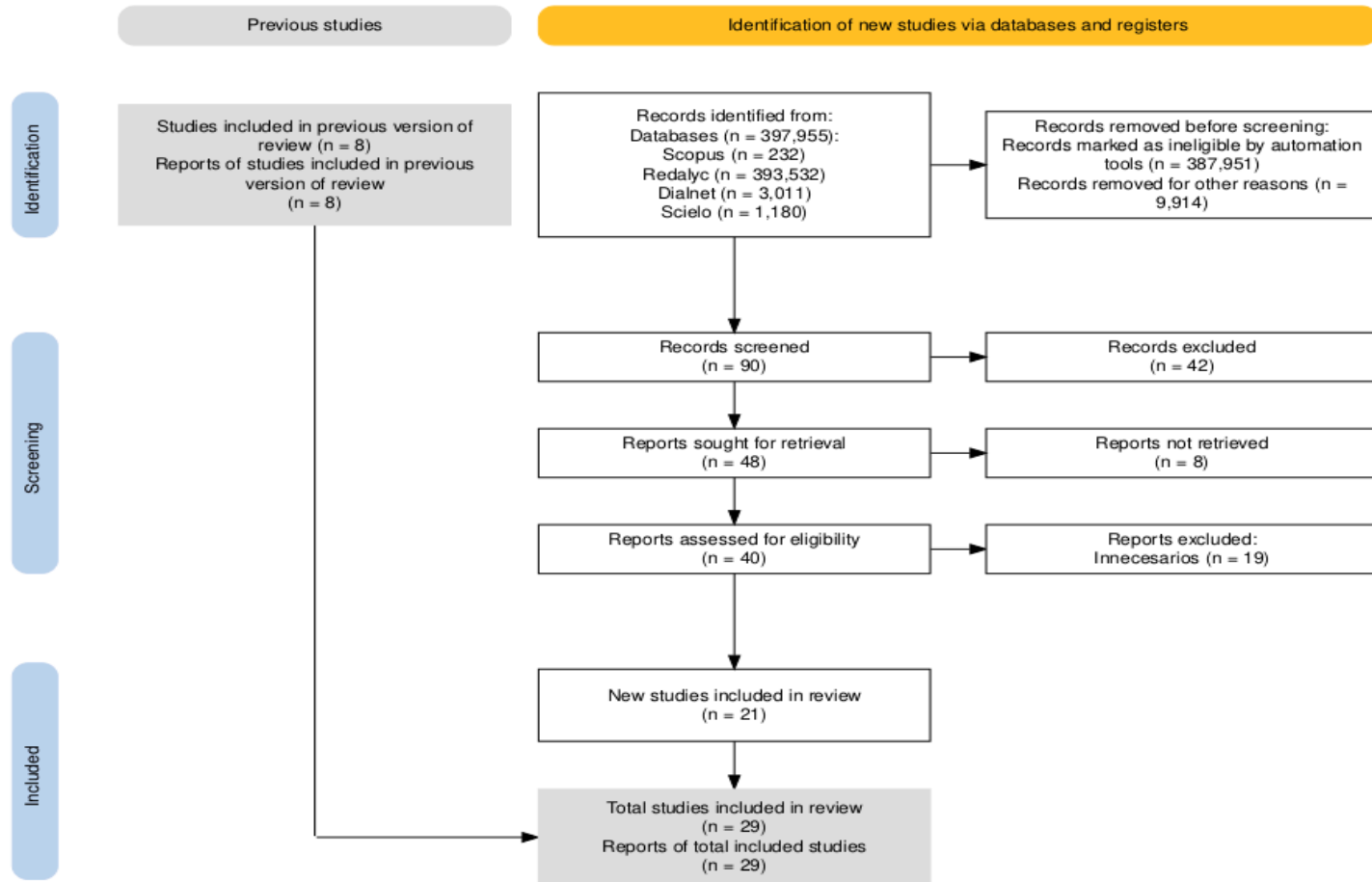
3.1 Selección de Resultados

Se incluyeron en total 8 artículos en una versión previa de la revisión, y posteriormente, como resultado de la búsqueda sistemática se encontraron un total de 397,955 artículos. Sin embargo, según los criterios de exclusión (es decir, aquellos libros, artículos o revistas elaborados previamente al año 2000; aquellas referencias bibliográficas de periódicos, videos, blogs y páginas web; referencias bibliográficas que no sean de fuentes accesibles; y artículos elaborados en idiomas que no sean español o inglés), se excluyeron inicialmente 397,865.

De los 90 artículos que sí cumplieron con los criterios de inclusión, se excluyeron un total de 69 artículos, porque no estaban directamente relacionados con el objetivo de la búsqueda o tenían un enfoque superficial ($n = 42$), se determinó que no eran capaces de contribuir en gran medida a responder las preguntas de investigación ($n = 8$), o eran innecesarios ya que abordaban a la cultura organizacional como tema secundario ($n = 19$). Esto dejó 21 artículos que, en conjunto con los 8 artículos de la versión previa, dio un total de 29 artículos científicos seleccionados para la revisión (ver Figura 2).

Figura 2

Diagrama de Flujo Prisma



- Características de los estudios:

Elaborados entre el año 2000 y 2024. En su mayoría participan organizaciones, empresas e instituciones de América Latina y se basan en investigaciones empíricas de métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos, además de revisiones teóricas. Los resultados destacan enfoques teóricos sobre la cultura organizacional, sus tipos, su relación con otros factores laborales y las consecuencias tanto positivas como negativas que puede tener.

3.2 Resultados de los Estudios Individuales

A continuación, se encuentran los resultados individuales de los estudios incluidos en la revisión sistemática sobre la cultura organizacional en empresas latinoamericanas. Cada estudio seleccionado ha sido analizado y evaluado en función de su diseño, características de los participantes, medidas utilizadas y resultados principales. A través de la presentación de estos resultados individuales, se busca proporcionar una visión más detallada sobre la relevancia e influencia de la cultura organizacional, especialmente en el contexto empresarial latinoamericano. El análisis de los hallazgos de cada estudio permitirá una comprensión más completa de la evidencia disponible y ayudará a sintetizar la información sobre la manera en que se manifiesta y actúa la cultura organizacional en las empresas latinoamericanas (Ver Tabla 8).

Tabla 8*Resultados de los Estudios Individuales*

Autores	Estudio	Características de los Participantes	Diseño del Estudio	Medidas Utilizadas	Resultados Principales
1. Bordalejo, M. P., & Ferrari, L. E. (2017)	Cultura Organizacional: Su relación con la violencia laboral	Este estudio se integra en el marco de un proyecto más amplio titulado "Hacia un modelo comprensivo de las condiciones de emergencia y de las consecuencias psicosociales del acoso y la violencia en el trabajo", siendo parte de una investigación financiada y estructurada por la institución UBACyT (Universidad de Buenos Aires – Ciencia y Técnica).	Estudio descriptivo-correlacional no experimental de carácter cuali-cuantitativo.	-Técnicas cualitativas: Grupos focales y entrevistas. -Técnicas cuantitativas: Macroquestionario compuesto por un Cuestionario de Evaluación de Estilos, Modalidades y Tipos de Acoso Laboral (CEMTAL) y una Encuesta Sobre Riesgos Psicosociales del Trabajo.	-El artículo revisa y discute cómo la cultura organizacional y los valores subyacentes influyen en la violencia y el acoso laboral, subrayando la importancia de estos aspectos en la salud y el bienestar de los trabajadores. Destaca la falta de estudios locales sobre estos temas y sugiere que investigar los valores organizacionales puede ayudar a entender mejor las prácticas disfuncionales. -Además, plantea la necesidad de que los psicólogos del trabajo intervengan en la cultura organizacional para mejorar el entorno laboral. Finalmente, cuestiona la relación unidireccional entre cultura y violencia, sugiriendo que podría haber efectos bidireccionales que deben ser explorados desde una perspectiva compleja, considerando la voz de los trabajadores en el proceso.
2. Bustinza, O. F., Perez-Arostegui, M.	Influencia de una cultura organizativa	Se analiza una muestra de empresas en España que poseen una cultura	Estudio cuantitativo correlacional con análisis de modelos estructurales.	Se utiliza un cuestionario diseñado para medir variables específicas y	-El respaldo de la alta dirección hacia una cultura de calidad es esencial para la estrategia competitiva de las

N., & Ruiz-Moreno, A. (2013)	orientada hacia la calidad en los beneficios de la implantación de un sistema de gestión de recursos ERP	orientada hacia la calidad y han implantado un sistema de gestión de recursos o ERP.	recopilar datos estructurados de empresas españolas.	organizaciones. Este compromiso es crucial para maximizar los beneficios de los sistemas de gestión de recursos, como los ERP, al asegurar una gestión de procesos más efectiva; también fortalece la comunicación interna y la confianza en la gestión de recursos y procesos, reafirmando la importancia de la fuerza laboral y mejorando la colaboración dentro de la organización.
				-Los sistemas ERP, orientados a la satisfacción del cliente, mejoran la percepción de los productos y servicios ofrecidos, facilitando el intercambio de información entre la organización y sus clientes y elevando el compromiso con la satisfacción del cliente. Su implementación mejora la gestión de procesos mediante un flujo de información optimizado.
				-Adoptar una cultura enfocada en la calidad y la satisfacción del cliente contribuye a una cultura organizativa eficaz, incrementando la eficiencia y el desempeño de los sistemas ERP y mejorando el manejo de los recursos.
3. Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022)	Cultura organizacional y salario emocional	El estudio incluyó a 210 empleados del área administrativa de la Universidad Católica de Cuenca en Ecuador.	Estudio cuantitativo con un enfoque correlacional.	-Basado en una revisión teórica del salario emocional y la cultura organizacional, propone un modelo de ecuaciones estructurales que incluye cinco variables:
				-El estudio confirma que el modelo propuesto para la cultura organizacional basado en el salario emocional cumple con los parámetros necesarios de validez y confiabilidad.

oportunidades de desarrollo, balance de vida, cultura laboral, beneficios psicológicos y entorno laboral.

-Se utilizaron encuestas para recopilar datos cuantitativos de los empleados.

-Influencia de las variables en la cultura organizacional:

Bienestar Psicológico y Cultura

Laboral: Estas variables tienen una alta significancia en la influencia sobre la cultura organizacional. Esto indica que el bienestar psicológico de los empleados y una cultura laboral positiva son críticos para fortalecer y desarrollar la cultura organizacional.

Balance de Vida: Tiene una significancia media en la influencia sobre la cultura organizacional. Aunque importante, su impacto es menor en comparación con el bienestar psicológico y la cultura laboral, sugiriendo que un buen equilibrio entre vida personal y profesional es relevante pero no tan determinante.

Entorno Laboral y Oportunidad de Desarrollo: Estas variables tienen una baja significancia en su influencia sobre la cultura organizacional. Esto sugiere que, aunque son factores que contribuyen a la cultura organizacional, su impacto es relativamente limitado en comparación con otras variables como el bienestar psicológico y la cultura laboral.

-Los resultados sugieren que para aumentar el compromiso del personal administrativo y mejorar la cultura organizacional, la universidad debe enfocarse en fortalecer el bienestar psicológico y la cultura laboral, a través de su plan estratégico institucional. Se recomienda que implementen estrategias de motivación basadas en el salario

emocional para mejorar áreas como la felicidad, la salud, la reducción del estrés, las relaciones interpersonales, el clima laboral y el desarrollo de habilidades y destrezas.

-Los directivos de la Universidad Católica de Cuenca deben priorizar la implementación del modelo propuesto para incorporar el salario emocional en sus estrategias. Esta implementación puede llevar a mejoras significativas en la calidad del servicio y en la cultura organizacional en general.

<p>4. Cújar Vertel, A. d. C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013)</p>	<p>Cultura organizacional: evolución en la medición</p>	<p>-El estudio se basa en las contribuciones de diversos autores destacados que han influido en la definición y desarrollo del concepto de cultura organizacional.</p> <p>-Incluye a investigadores que han desarrollado y perfeccionado métodos de medición de la cultura organizacional a lo largo del tiempo. Sus trabajos permiten rastrear la evolución de las técnicas y herramientas utilizadas para evaluar la cultura en las organizaciones.</p>	<p>Revisión de la literatura, con un enfoque en la evolución cronológica en la medición de la cultura organizacional.</p>	<p>-Se revisan diversos estudios empíricos que han aplicado y evaluado diferentes métodos de medición de la cultura organizacional en varios contextos. Estos estudios proporcionan datos sobre la eficacia y evolución de las herramientas utilizadas para medir la cultura organizacional.</p> <p>-El análisis incluye estudios que abarcan diferentes sectores económicos, como el hotelero, la construcción y</p>	<p>-El estudio destaca un consenso sólido entre investigadores clave sobre la definición de la cultura organizacional. Esta se describe como un conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos dentro de una colectividad. Además, los avances en los métodos de medición han sido cruciales para recopilar información precisa y ajustar los parámetros de acuerdo con la realidad de los contextos estudiados.</p> <p>-Una consecuencia positiva de la evolución en los métodos de medición es una mejor caracterización de las empresas. La capacidad para adaptar los instrumentos a las necesidades y contextos específicos ha permitido una comprensión más precisa de la cultura organizacional en diferentes entornos.</p>
---	---	---	---	---	--

el educativo. Esto proporciona una perspectiva amplia sobre cómo se aplican y adaptan los métodos de medición en distintos ámbitos.

-Se menciona la necesidad de continuar adaptando los instrumentos de medición para reflejar adecuadamente las necesidades cambiantes y los contextos variados. Esta adaptación es crucial para generar una comprensión global de la cultura organizacional.

-Se revisan estudios que exploran la relación de la cultura organizacional con variables específicas como el liderazgo, la colectividad, la gestión de calidad total, entre otras. Estas variables son esenciales para entender cómo diferentes aspectos de la cultura organizacional impactan en el funcionamiento de las organizaciones.

-Se reconoce el papel fundamental de Latinoamérica en el desarrollo y expansión del concepto de cultura organizacional. La región ha aportado significativamente al desglosamiento de variables particulares y a la aplicación del concepto en sectores previamente inexplorados. Esto muestra un avance en la comprensión de la cultura organizacional en contextos latinoamericanos, que es relevante para la investigación global en este campo.

-Hace falta seguir investigando las relaciones entre la cultura organizacional y otros constructos y variables que pueden afectar el comportamiento organizacional y el cumplimiento de los objetivos. Entre estos constructos se incluyen el mejoramiento continuo, la productividad y la competitividad. Comprender estas relaciones permitirá desarrollar estrategias basadas en evidencia para mejorar la gestión y el rendimiento organizacional.

<p>5. Hernández Chávez, G., Hernández Chávez, Y., & Sánchez Martínez, J. A. (2024)</p>	<p>Cultura organizacional y desempeño: Evidencia empírica de las PyMES en México</p>	<p>La investigación se centra en pequeñas y medianas empresas (PyMES) del sector manufacturero en el estado de Tlaxcala, México. Se incluyen tres pequeñas y dos medianas empresas que pertenecen a los subsectores de autopartes, alimentos y metalmecánica.</p>	<p>Diseño correlacional, no experimental y de corte transversal, con enfoque cuantitativo.</p>	<p>-Cuestionario: Utilizado para recopilar información sobre la cultura organizacional y el desempeño organizacional.</p> <p>-Competing Values Framework (CVF) para evaluar la Cultura Organizacional.</p> <p>-Cuadro de Mando Integral (CMI) para evaluar el desempeño organizacional.</p>	<p>-Se confirma que existe una correlación entre la Cultura Organizacional (CO) y el Desempeño Organizacional (DO) desde la perspectiva de los empleados en PyMES del sector manufacturero de Tlaxcala, México. Las cuatro tipologías de cultura organizacional—clan, mercado, adhocrática y jerárquica—muestran una correlación positiva con el desempeño organizacional.</p> <p>-Cultura Clan: La cultura clan muestra una relación positiva media con el DO. Este hallazgo es consistente con investigaciones previas que han identificado una influencia significativa de la cultura clan en el rendimiento empresarial. Sin embargo, hay estudios que argumentan que la cultura clan puede disminuir con el tiempo o tener un efecto negativo, así que su impacto puede variar según el contexto y el tiempo.</p> <p>-Cultura Adhocrática: La cultura adhocrática también muestra una correlación positiva media con el DO. Los resultados coinciden con investigaciones que destacan un efecto positivo en el rendimiento; pero esto contrasta con estudios que encuentran una relación no significativa entre la cultura adhocrática y el desempeño, lo que insinúa que su impacto también puede depender del contexto específico de la empresa.</p>
--	--	---	--	---	---

-Cultura Jerárquica: La cultura jerárquica, que se centra en la estructura y el control, muestra una correlación positiva media con el DO en el contexto de las PyMES de Tlaxcala. Este resultado es opuesto a estudios que indican que la cultura jerárquica no tiene una influencia positiva o significativa sobre el rendimiento.

-Cultura de Mercado: La cultura de mercado muestra una relación positiva considerable con el DO. Esto es consistente con investigaciones que destacan su influencia positiva y significativa en el rendimiento empresarial. Pero estos resultados son contrarios a los de estudios que indican que la cultura de mercado no tiene un impacto significativo, lo que evidencia la necesidad de un análisis contextualizado.

-La muestra limitada de tres pequeñas y dos medianas empresas puede no ser representativa de la diversidad de PyMES en el sector manufacturero. Ampliar la muestra podría permitir comparaciones más detalladas entre distintos sectores industriales y ofrecer una visión más completa de la relación entre CO y DO. Los resultados están basados en un contexto específico—territorio, sector y tiempo—lo que podría limitar la generalización de los hallazgos. Es recomendable considerar estos resultados como indicativos más que definitivos, y aplicarlos con cautela a otros contextos.

-Las restricciones impuestas por las empresas participantes afectaron la recolección de datos, impidiendo un control total sobre cómo se completó el cuestionario.

-Como líneas futuras de investigación se sugiere investigar cómo las percepciones de los directivos y empleados sobre la CO y DO pueden diferir. Esto podría proporcionar una comprensión más completa de cómo la cultura organizacional y el desempeño son percibidos y gestionados desde diferentes niveles dentro de las organizaciones.

<p>6. Ibarra-Michel, J. P., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E., & Santillan-Nuñez, M. A. (2019)</p>	<p>Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán</p>	<p>Participan empleados de empresas hoteleras ubicadas en Mazatlán, México, que se orientan hacia la sostenibilidad en su administración y operaciones.</p>	<p>Estudio de caso múltiple con enfoque mixto.</p>	<p>-Instrumentos cuantitativos: Se utilizó el Organization Culture Assessment Instrument (OCAI), que es una herramienta cuantitativa para medir la cultura organizacional.</p> <p>-Instrumentos cualitativos: Se emplearon métodos cualitativos como entrevistas y observación no participante para obtener una comprensión más profunda y matizada de la cultura organizacional.</p>	<p>-En los estudios de caso analizados, se observa una tendencia predominante hacia una cultura de clan en las empresas hoteleras estudiadas, especialmente en los hoteles Ramada, Torres y Royal Villas. Esto significa que estas empresas muestran una orientación hacia el cuidado y desarrollo del factor humano, promoviendo un ambiente de colaboración y apoyo mutuo.</p> <p>-El liderazgo en estos hoteles es crucial para el éxito de sus estrategias de sostenibilidad, con los líderes desempeñando un papel activo como guías y mentores en la implementación de prácticas sostenibles.</p> <p>-Los resultados contrastan con las conclusiones de estudios anteriores que</p>
---	--	---	--	---	---

sugieren que las empresas sostenibles tienden a ser más orientadas hacia el exterior y conscientes de su entorno. La prevalencia de una cultura de clan en las empresas estudiadas sugiere que el contexto sociocultural local puede influir significativamente en la forma en que las empresas implementan prácticas de sostenibilidad. Esto evidencia la necesidad de revalorar el papel del contexto local en la sostenibilidad empresarial.

-El Hotel Playa presenta una tendencia ligeramente mayor hacia una cultura de mercado comparado con las otras empresas estudiadas. Esto implica que está más enfocado en las necesidades de los clientes y en la competencia, con estrategias que incluyen una mayor actitud autoritaria de sus líderes para alcanzar sus objetivos. Además, la menor participación de los líderes en la implementación de prácticas sostenibles se asocia con un desempeño menos satisfactorio en algunos aspectos relacionados con la sostenibilidad.

-Los resultados indican que debe existir una simbiosis necesaria entre las prácticas y los valores culturales. Las empresas exitosas en términos de sostenibilidad necesitan una base ideológica que apoye y respalde las prácticas sostenibles; también es importante una práctica del liderazgo que consiga involucrar a los miembros de la organización para que estén

comprometidos y participen activamente en la implementación de dichas prácticas.

-Se confirma que la sostenibilidad es tanto una práctica responsable como una estrategia para mejorar la calidad y la competitividad. Las empresas que adoptan prácticas sostenibles se benefician de una mejora continua en todos los aspectos de sus operaciones, lo que las hace más competitivas y mejor valoradas por los clientes.

-Las organizaciones deben adaptarse a los cambios y gestionar la incertidumbre del entorno externo, ya que es fundamental para la supervivencia y el éxito. Deben ser creativas y adaptables, con líderes que faciliten y motiven a sus subordinados para implementar prácticas sostenibles.

-La diferencia en los resultados con respecto a estudios internacionales destaca la necesidad de considerar el contexto histórico, cultural y geográfico en la investigación sobre sostenibilidad.

7. Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010)	Corporate sustainability and organizational culture.	No se identifican participantes directos en términos de una muestra empírica, pero se consideran empleados y gerentes dentro de organizaciones que pueden tener diferentes enfoques y	Revisión de la literatura, con un enfoque teórico y crítico.	-Se realiza una revisión crítica de la literatura sobre cultura organizacional y la sostenibilidad. -El estudio discute las limitaciones de los	-El estudio destaca que una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad puede variar dependiendo del tipo de cultura predominante en la organización. -El Competing Values Framework (CVF) fue útil para entender cómo las ideologías
--	--	---	--	--	---

subculturas en relación con la sostenibilidad.

modelos existentes y las críticas que han recibido, como la simplificación excesiva de los procesos de cambio cultural y la falta de especificidad en la implementación y monitoreo de estos cambios.

culturales afectan la implementación de la sostenibilidad y sus resultados. Las culturas organizacionales pueden enfocarse en diferentes aspectos de la sostenibilidad, como el desarrollo interno del personal, la eficiencia de recursos, la protección ambiental o el compromiso con las partes interesadas.

-Se explora si es posible que las organizaciones mantengan una cultura unificada orientada a la sostenibilidad. Mientras que la perspectiva de integración sugiere una cultura dominante y consensuada en toda la organización, la perspectiva de diferenciación indica que pueden existir subculturas con actitudes diversas hacia la sostenibilidad.

Se determina que las organizaciones pueden tener múltiples subculturas, lo que puede complicar la implementación de una cultura uniforme orientada a la sostenibilidad.

-Se identifican importantes barreras para el cambio cultural hacia la sostenibilidad, como la rigidez organizacional y la existencia de subculturas diversas. Sin embargo, los cambios superficiales, como la publicación de informes de sostenibilidad corporativa, la integración de medidas de sostenibilidad en la evaluación del desempeño de los empleados o la capacitación, pueden crear un contexto favorable para generar cambios en los valores y creencias de los

empleados y, eventualmente, en las suposiciones centrales.

-Se necesita más investigación empírica para determinar el perfil de cultura organizacional ideal para la sostenibilidad, que debe ser bajo en valores de procesos internos y alto en valores de sistemas abiertos. Esto requiere una exploración más profunda de cómo estos perfiles culturales afectan la sostenibilidad.

-Se sugiere investigar cómo se puede lograr el cambio cultural en la presencia de subculturas y cómo esto afecta el desempeño corporativo en aspectos económicos, sociales y ambientales. Esto incluiría estudiar cómo las subculturas afectan la implementación de prácticas sostenibles y cómo pueden ser alineadas con los objetivos de sostenibilidad de la organización.

-Se recomienda investigar la relación entre los valores individuales y los valores organizacionales. Hay que entender cómo los valores de los empleados y los gerentes se alinean con la cultura organizacional y cómo esta congruencia o incongruencia impacta en la adopción de prácticas sostenibles. Esto incluiría estudiar cómo los valores de la alta dirección se difunden a través de diferentes subculturas y cómo esto facilita la adopción de la sostenibilidad.

8. López, D. H., & Sánchez, F. S. (2014)	<p>Los <i>habitus</i> en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en procesos y diseños energéticos S.A.</p>	<p>Según los cinco criterios establecidos para la selección de una organización para el estudio, Procesos y Diseños Energéticos S.A., de Bogotá, Colombia, cuenta con las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es una empresa de gran tamaño, lo que le permite implementar y mantener procesos de gestión cultural extensivos y complejos. 2. La empresa ha desarrollado y lleva a cabo procesos orientados a la transformación cultural. Esto indica que hay iniciativas activas para modelar y cambiar la cultura organizacional dentro de la empresa. 3. La organización se clasifica como un componente durable. Esto significa que busca promover y mantener una filosofía cultural constante a través de la movilidad interna y la promoción de directivos desde dentro de 	<p>Diseño de investigación cualitativa con técnicas mixtas de recolección de datos para analizar cómo la gestión cultural genera hábitos en los trabajadores de Energéticos S.A. y el papel del <i>habitus</i> en este proceso.</p> <p>Se utiliza la noción de <i>habitus</i> de Pierre Bourdieu como marco teórico principal. El <i>habitus</i> se refiere a los sistemas de disposiciones duraderas que guían el comportamiento y las percepciones de los individuos, y cómo estos hábitos influyen en la cultura organizacional.</p>	<p>-Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron para entender las percepciones y planes de los directivos sobre la gestión cultural y los objetivos de transformación cultural.</p> <p>-Documentos: Se analizaron para obtener información sobre los procesos y estrategias de gestión cultural implementados por la empresa.</p> <p>-Encuestas: Se utilizaron para recoger datos sobre la percepción de los trabajadores acerca de los mecanismos de gestión cultural y los cambios realizados. En total 199 personas respondieron la encuesta, que abordó tanto preguntas abiertas como cerradas.</p> <p>-Grupos Foco: Se organizaron para explorar en profundidad la importancia asignada por los trabajadores a los cambios y mecanismos de gestión cultural, y cómo</p>	<p>-Los hábitos adquiridos por los trabajadores en la organización son elementos claves en la construcción de la cultura organizacional. Esta se forma a través de los hábitos que los empleados desarrollan y mantienen, y estos hábitos no son meras rutinas, sino prácticas que contribuyen a la identidad y valores compartidos dentro de la organización.</p> <p>-Los <i>habitus</i> de los empleados, que incluyen sus antecedentes y experiencias previas, influyen significativamente en cómo perciben y adoptan las prácticas culturales promovidas por la organización. Este aspecto destaca que la cultura organizacional no es simplemente impuesta desde arriba (por los directivos) sino que también es moldeada por los antecedentes y las experiencias individuales de los trabajadores.</p> <p>-La gestión cultural, implementada por la dirección, tiene el potencial de influir en la cultura organizacional, pero su efectividad depende de cómo los trabajadores interpretan y reaccionan a estos esfuerzos. Los hábitos y las percepciones individuales afectan cómo se materializan las políticas y prácticas culturales dentro de la organización.</p> <p>-La falta de afinidad entre los <i>habitus</i> de los trabajadores y las iniciativas de gestión cultural pueden limitar la efectividad de estas iniciativas. Si los mecanismos de</p>
--	---	---	---	---	---

	<p>la organización, en lugar de contratar a directivos externos.</p> <p>4. Mostró interés en la investigación y se dispuso a colaborar. Esto facilita el acceso a la organización y la participación activa en el estudio.</p> <p>5. La empresa tiene un bajo índice de rotación de personal. Esto es crucial para la investigación, ya que permite observar los efectos de la gestión cultural sin la interferencia de cambios frecuentes en el personal.</p>		<p>estos influyen en la formación de hábitos.</p> <p>-Observación: Se realizó en paralelo al uso de las demás técnicas para observar directamente la implementación de los procesos culturales y su impacto en los hábitos de los trabajadores.</p>	<p>gestión cultural no se alinean con las disposiciones y expectativas previas de los empleados, es probable que solo se observen cambios superficiales en el comportamiento, pero no una legítima internalización de la cultura organizacional que se desea.</p> <p>-La gestión cultural no es completamente efectiva; a menudo, los cambios observables en los comportamientos no se traducen en una transformación completa de los hábitos y disposiciones culturales. Los esfuerzos para cambiar la cultura organizacional deben tener en cuenta la complejidad de los <i>habitus</i> individuales y la posibilidad de que las disposiciones culturales preexistentes interfieran con la implementación de nuevas prácticas culturales.</p>
<p>9. Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (2015)</p> <p>Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial</p>	<p>Los participantes de este estudio son una muestra de 98 empleados que trabajan en la zona fronteriza del noroeste de México y que viven en la ciudad de Mexicali, Baja California, de empresas grandes con más de 500 trabajadores en su personal.</p>	<p>El diseño sigue un enfoque de investigación de métodos mixtos, que combina investigación cualitativa y cuantitativa, con una muestra de trabajadores de grandes empresas para analizar la relación entre varias variables organizacionales y la percepción del desempeño empresarial desde la perspectiva del trabajador.</p>	<p>-Fase cualitativa: Se aplicó una entrevista con cinco preguntas abiertas de manera presencial a 30 personas en posiciones administrativas y gerenciales en empresas ubicadas en la franja fronteriza de Baja California (México) y California (Estados Unidos).</p> <p>-Fase cuantitativa:</p>	<p>-Las medidas de desempeño empresarial están influenciadas significativamente por cómo se definen los objetivos meta de la empresa. No todos los objetivos de desempeño están alineados en la misma dirección, así que las empresas deben reconocer que las estrategias de flexibilidad laboral que funcionan bien para algunos objetivos pueden no ser efectivas para otros. Existen posibles conflictos entre los objetivos de desempeño que parecen congruentes, pero que pueden verse afectados de manera asimétrica por las variables relacionadas con la flexibilidad organizacional.</p>

Cuestionario estructurado por 31 preguntas con ítems específicos para cada constructo (AE, CO, INN, PFL) y cada dimensión de rendimiento organizacional (IC, OA, ST, EO, AR). Aplicado a 98 individuos.

Variables de datos demográficos de control:

Género, estado civil, edad, nivel jerárquico y nivel académico.

Variables independientes:
 Alineación Estratégica (AE)
 Cultura Organizacional (CO)
 Innovación (INN)
 Prácticas de Flexibilidad Laboral (PFL)

Variables dependientes:
 Iniciativa y Creatividad (IC)
 Objetivos Alcanzados (OA)
 Satisfacción del Trabajador (ST)
 Evolución Rápida de la Organización (EO)
 Aprovechamiento de los Recursos (AR)

-Las actividades empresariales centradas en mejorar la cultura organizacional son altamente efectivas para influir en los indicadores de rendimiento. Esto apoya la idea de que una empresa emplea prácticas organizacionales flexibles, y enfocadas a mejorar el ambiente laboral puede lograr un mayor nivel de competitividad sostenible al mantener a sus empleados satisfechos.

-Tanto la innovación como las prácticas de flexibilidad laboral presentan efectos mixtos en el desempeño de la empresa:

Innovación (INN): La innovación tiene un efecto positivo en la consecución de objetivos y en la satisfacción del trabajador. Sin embargo, puede tener un efecto negativo en aspectos como la iniciativa y creatividad, la evolución rápida del trabajador y el aprovechamiento de los recursos.

Prácticas de Flexibilidad Laboral (PFL): Refuerzan la iniciativa y creatividad, al igual que la evolución rápida del trabajador, pero su relación con la consecución de objetivos, la satisfacción del trabajador y el aprovechamiento de los recursos, es negativa.

-Para futuras investigaciones se sugiere explorar más a fondo cómo la flexibilidad laboral afecta la satisfacción laboral, la

					<p>retención del talento y la atraktividad de los empleos.</p> <p>-Se recomienda un análisis más detallado de las ventajas y desventajas de las prácticas de flexibilidad organizacional en diferentes contextos, ya sea en términos de unidades de estudio o sectores empresariales.</p>
<p>10. Martínez Aragón, C. L., Arellano González, A., & Lagarda-Leyva, E. A. (2022)</p>	<p>Cultura Organizacional y Competitividad de las Empresas Restauranteras y Hoteleras de Sonora, México</p>	<p>Los participantes fueron directivos de empresas turísticas en el sur de Sonora, México, enfocándose en hoteles y restaurantes con cinco o más empleados. En total aplicaron 136 empresas del sector turístico situadas en tres municipios de Sonora, México: Guaymas, Navojoa y Cajeme.</p>	<p>Investigación cuantitativa no experimental con un diseño transeccional correlacional-causal.</p>	<p>Instrumento de 81 preguntas en total basado en el modelo de Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework de Cameron y Quinn (24 ítems), y en la Herramienta Mapa de Competitividad del Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID) (57 ítems).</p>	<p>-Solo la cultura de tipo clan enseñó una influencia significativa en los niveles de competitividad de las empresas analizadas. Aunque las culturas jerárquicas, de mercado y adhocrática también se relacionaron con la competitividad, no se encontró evidencia de que influyeran de manera directa en los niveles de competitividad como la cultura de clan. Esto no implica que estos tipos de cultura sean negativos o irrelevantes, sino que su influencia en la competitividad puede depender de factores contextuales específicos y de la manera de vincularse con los objetivos y necesidades de la empresa.</p> <p>-La cultura organizacional se destaca como un elemento crucial para la competitividad empresarial. La cultura adecuada puede ser un factor diferenciador importante en la capacidad de una empresa para enfrentarse a la competencia y destacarse en un mercado globalizado. La cultura organizacional no debe considerarse en aislamiento, sino en</p>

relación con otros factores y estrategias empresariales.

-Aunque se utilizó una muestra representativa, se recomienda ampliar el alcance del estudio a otros municipios y empresas no incluidas inicialmente, lo que permitirá obtener una visión más completa y generalizable sobre la influencia de la cultura organizacional en la competitividad. Además, incluir una variedad más amplia de establecimientos podría revelar diferencias y similitudes en cómo las distintas culturas afectan la competitividad en diversos contextos dentro del sector turístico.

-En cuanto a las empresas turísticas estudiadas, a los empresarios y a los puestos a cargo de tomar decisiones, si desean ser competentes y hacer frente a sus rivales, deben prestar atención a la cultura organizacional y considerar si esta está facilitando o limitando su competitividad. Esto conducirá a desarrollar estrategias que integren la cultura organizacional con objetivos de competitividad para fortalecer las formas de laborar y, por ende, el logro de objetivos se verá beneficiado.

11. Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007)

Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento

Los participantes son las fuentes bibliográficas que se consultan para proporcionar un análisis

Revisión de la literatura con un diseño descriptivo y analítico.

Se recopilan y analizan:
-Obras que discuten la cultura formal e informal

Se comparan dos enfoques culturales en las empresas: la cultura empresarial tradicional y la nueva cultura orientada al conocimiento.

comprensivo del tema en cuestión.

dentro de las organizaciones.

- Estudios que analizan los factores internos y externos que influyen en la cultura organizacional.
- Trabajos que examinan el cambio cultural y las estrategias para fomentar una cultura orientada al conocimiento.

-La cultura empresarial tradicional tiende a ser rígida y jerárquica, con una imposición de las políticas y prácticas desde la alta dirección; en contraste, la nueva cultura orientada al conocimiento se basa en la flexibilidad y la adaptabilidad, promoviendo una cultura de la información y del conocimiento que impulsa la colaboración y la interacción entre los miembros.

-La cultura orientada al conocimiento enfatiza la comunicación afectiva y el trabajo en equipo. La interacción continua y el intercambio de conocimientos entre los empleados son fundamentales para el éxito.

-Se requiere una estructura plana y flexible que permita a la organización adaptarse rápidamente a los cambios. El aprendizaje y la adaptabilidad son capacidades de vital importancia para mantener la competitividad.

-La capacitación continua es fundamental para fomentar el compromiso y la integración del personal. Se enfoca en el desarrollo de habilidades y conocimientos para mejorar la productividad y la innovación.

-En la cultura del conocimiento se invierte en tecnología, capacitación y desarrollo para impulsar la innovación y mantener la competitividad. Las empresas modernas se

centran en la inversión en conocimiento y tecnología como claves para el éxito.

-Una empresa con una cultura orientada al conocimiento se distingue por:

- Trabajo en equipo y liderazgo compartido.
- Comunicación efectiva y autoaprendizaje.
- Desarrollo continuo de habilidades y creación de nuevos conocimientos.
- Promoción de la flexibilidad y adaptabilidad.
- Enfoque en la ética y los valores.
- Implementación de sistemas de incentivos basados en aportaciones y resultados.
 - La socialización.

-La gestión del cambio puede ser difícil debido a la rigidez de las estructuras tradicionales, por lo que se necesita una revisión constante de las estrategias y estructuras para enfrentar los desafíos del entorno cambiante.

La capacidad de adaptación y la innovación son cruciales para superar los retos futuros.

12. Morales Inga, S., & Morales Tristán, O. (2022)	Corrupción organizacional: Una propuesta de marco teórico.	Los participantes son los autores, estudios, definiciones, y teorías que se analizan para	Revisión de la literatura con enfoque cualitativo.	-Revisión y análisis de artículos, estudios y publicaciones relevantes sobre la corrupción organizacional,	-El estudio elaboró un esquema para comprender la corrupción organizacional (CO) al analizar sus mecanismos (socialización, normalización, racionalización) y rasgos (estructura,
--	--	---	--	--	---

comprender la corrupción organizacional.

considerando su relevancia y calidad.

liderazgo, ética empresarial, cultura organizacional, cultura nacional). Este marco teórico ofrece una visión cualitativa y más profunda de cómo funciona la CO dentro de las organizaciones.

-Evaluación de las fuentes basadas en su pertinencia para los temas de mecanismos y rasgos organizacionales, así como su contribución a la comprensión de la corrupción.

-Los mismos elementos que son fundamentales para frenar la corrupción—como la estructura organizacional, el liderazgo, la ética empresarial, la cultura organizacional y la cultura nacional—son también los que la generan y sostienen. Este hallazgo sugiere que las diferencias entre organizaciones éticas y corruptas no son superficiales, sino fundamentales, lo cual complica el proceso de erradicación de la CO.

-Integración de la información revisada para desarrollar un marco teórico que explique cómo los mecanismos y rasgos organizacionales facilitan la corrupción organizacional.

-La corrupción dentro de una organización se presenta como una imagen en negativo de una organización ejemplar, indicando que los factores que contribuyen a una buena práctica también pueden ser explotados para prácticas corruptas.

-La corrupción se ha comparado con un "virus duradero y adaptable" y una "infección", reflejando su naturaleza persistente y adaptable que se manifiesta en diversas formas y funciones en diferentes contextos, por lo que captar la complejidad de la CO a través de enfoques individualistas que se centran en formas simples de corrupción es insuficiente. La corrupción se manifiesta en formas complejas y multifacéticas que no pueden

ser entendidas adecuadamente con enfoques simplistas.

-Para abordar la corrupción de manera efectiva, el estudio recomienda una estrategia basada en objetivos sistémicos en lugar de meramente económicos. Esto implica que la lucha contra la corrupción debe ser integral y considerar el sistema organizacional en su totalidad.

13. Morales Inga, S., & Morales Tristán, O. (2023)

Odebrecht: un caso de corrupción organizacional.

Los participantes que se entrelazan para configurar el caso de corrupción organizacional están representados por:

-Odebrecht: Es el núcleo del caso, una constructora brasileña con una estructura organizativa comprometida con prácticas corruptas. Fue identificada como una entidad que movilizó grandes sumas de dinero en sobornos, tanto en América Latina como en África.

-Petrobras: La mayor empresa estatal de Brasil, cuyo ex-director, Paulo Roberto Costa, participó en el esquema de sobornos facilitado por Odebrecht.

Revisión de la literatura centrada en proporcionar una perspectiva organizacional sobre el escándalo Odebrecht.

Se utiliza una metodología de revisión que abarca datos oficiales y literatura científica relevante. Esto incluye informes, documentos judiciales, y estudios previos sobre el caso Odebrecht y otros casos similares de corrupción organizacional.

-La revisión identifica cuatro rasgos distintivos de Odebrecht que justifican su calificación como un caso de corrupción organizacional:

- 1. Ética corporativa orientada a resultados:** Odebrecht operaba con una ética corporativa que priorizaba los resultados por encima de la legalidad, lo que facilitó la implementación de prácticas corruptas.
 - 2. Involucramiento de la alta dirección:** Los altos directivos de Odebrecht estaban directamente involucrados en actos de corrupción, indicando que el problema no era solo de nivel operativo, sino que ascendía hasta la cima de la organización.
 - 3. Estructuras organizativas comprometidas:** Se descubrió una división especial dentro de la empresa dedicada exclusivamente a gestionar sobornos, lo que evidencia una estructura organizativa diseñada para perpetuar la corrupción.
-

Su participación muestra la conexión entre el sector estatal y el sector privado en el caso de corrupción.

4. Conocimiento de las culturas políticas nacionales: Odebrecht demostró un profundo conocimiento de las culturas políticas de los países en los que operaba, lo que le permitió adaptarse y operar eficazmente en diversos contextos corruptos.

-Aunque la corrupción ha sido ampliamente estudiada, se ha explorado poco sobre cómo se experimenta y se reproduce dentro de las organizaciones. Este estudio pone de relieve que los rasgos organizacionales que pueden mitigar la corrupción también pueden, en ciertos contextos, fomentar y amplificarla.

-La cultura organizacional puede jugar un papel crucial no solo en prevenir la corrupción, sino también en impulsarla, dependiendo de cómo se estructuran y operen los valores y las prácticas dentro de la empresa.

-Se ofrece una lectura distinta y complementaria a otras interpretaciones del caso Odebrecht, proporcionando una visión más matizada sobre cómo la corrupción puede estar profundamente integrada en la estructura y cultura de una organización. El caso Odebrecht ha sido utilizado como un ejemplo en contextos educativos y mediáticos, lo que denota su relevancia para entender la corrupción a nivel organizacional y su impacto más amplio.

<p>14. Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015)</p>	<p>Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural</p>	<p>La empresa Sumicol pertenece a la Organización Corona, en Colombia. La investigación se centra en cómo esta empresa está implementando un modelo de transformación cultural para fomentar la innovación.</p>	<p>Estudio de caso con un enfoque principalmente cualitativo, complementado con una descripción cuantitativa</p>	<p>-Medidas cualitativas: Observaciones de campo Análisis documental Entrevistas en profundidad Grupos focales</p> <p>-Complemento cuantitativo: Descripción cuantitativa de la cultura organizacional utilizando el modelo de Cameron y Quinn.</p>	<p>-Se invita a desarrollar investigaciones que exploren los mecanismos específicos de la CO y los rasgos de las organizaciones corruptas. Es necesario entender no solo qué inicia la corrupción, sino también cómo se organiza, transmite, adapta y evoluciona dentro de las organizaciones. Para la ciencia organizacional, es crucial analizar tanto la corrupción dentro de las organizaciones como la organización de la corrupción misma.</p> <p>-La investigación reafirma que existe una fuerte correlación entre la cultura organizacional y los resultados en innovación, tal como se había establecido en estudios anteriores. Esto indica que, para alcanzar resultados innovadores, es crucial tener una cultura orientada a la innovación.</p> <p>-Se desarrolló e implementó un modelo específico para la transformación cultural en Sumicol. Este modelo aborda cómo la cultura organizacional puede ser adaptada para fomentar la innovación, utilizando un enfoque estructurado en tres fases: diagnóstico de la cultura actual, definición de la cultura meta, e identificación de brechas.</p> <p>-Antes de iniciar el proceso de transformación, se identificaron varios rasgos característicos de la cultura organizacional de Sumicol, incluyendo respeto, aversión al riesgo, poco</p>
---	---	---	--	---	---

reconocimiento, informalidad, participación, compromiso, aprendizaje permanente y complejidad. La cultura predominante en la empresa se clasifica como una cultura de mercado según el modelo de Cameron y Quinn. Esta clasificación ayudó a contextualizar la base desde la cual se requería el cambio cultural.

-Para lograr una cultura que promueva la innovación, se identificaron tres elementos fundamentales: las nuevas capacidades organizacionales necesarias, los requerimientos de gestión derivados de los retos estratégicos y los comportamientos deseados por los directivos. A partir de eso, se identificaron varios rasgos culturales esenciales para fomentar la innovación, incluyendo flexibilidad mental, aceptación del riesgo, capacidad de confrontación, orientación al mercado, reconocimiento, aceptación de la diversidad, emprendimiento, curiosidad, compromiso y confianza. De estos, los primeros cuatro se consideraron prioritarios para cerrar las brechas culturales. Aunque estos rasgos provienen de la realidad específica de una empresa, muchos de ellos podrían aplicarse a empresas con características similares.

-La transformación cultural es un proceso prolongado y requiere focalizar esfuerzos y recursos, así que se recomienda priorizar el desarrollo de ciertos rasgos culturales que tengan el mayor impacto en los

					<p>determinantes de cultura y en el estado actual de la organización.</p> <p>-El contar con diferentes estrategias es lo recomendado para llevar a cabo un proceso de cierre de brechas. La formación es una manera muy frecuente de contribuir a los procesos de cambio, y, aunque es fundamental, se sugieren estrategias adicionales como la formulación de políticas, coaching, entrenamiento y la exposición de las personas para apoyar el proceso de transformación cultural.</p>
<p>15. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2012).</p>	<p>¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?</p>	<p>De una población total de 1600 empresas, participa una muestra de 446 empresas españolas de 15 o más trabajadores, lo que proporciona una base sólida para el análisis empírico de la relación entre la cultura organizacional y la innovación.</p>	<p>Se empleó un diseño mixto, combinando enfoques teóricos y empíricos de carácter cuantitativo para investigar la relación entre la cultura organizacional y la innovación.</p>	<p>Variables de interés: innovación, cultura organizativa y variables de control.</p> <p>Innovación. Se mide a través de una variedad de indicadores reflejando diferentes dimensiones de la innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nuevos productos, servicios y procesos: Cantidad y tipo de innovaciones introducidas en estos ámbitos. -Cambios en sistemas de gestión: Innovaciones implementadas en los sistemas de gestión de la empresa. -Carácter proactivo o reactivo: Evaluación de si 	<p>-La cultura adhocrática, dirigida hacia la flexibilidad y el exterior, fomenta considerablemente la innovación. Valores como la creatividad, autonomía, tolerancia al riesgo, y orientación hacia el aprendizaje continuo están asociados positivamente con la innovación. Contrario a la cultura adhocrática, una cultura jerárquica, que se enfoca en la eficiencia, el cumplimiento de normas y la formalización de procesos, tiende a inhibir la innovación.</p> <p>-El rasgo relacionado con los valores compartidos por los miembros de la organización, es decir, el "vínculo organizacional", tiene una influencia significativa y directa sobre la innovación. Si los valores compartidos benefician el compromiso con la innovación y el cambio, la innovación crece; pero decrece</p>

<p>la empresa es pionera o seguidora en la introducción de innovaciones.</p> <p>-Esfuerzos y recursos en I+D: Recursos dedicados a la innovación, incluyendo gastos, horas/persona, equipos y formación.</p>	<p>si los valores compartidos se centran en el respeto a las normas y la jerarquía.</p>
<p>Cultura Organizativa.</p> <p>Se mide utilizando modelos establecidos en la literatura:</p> <p>-Competing Values Model (CVM): clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica.</p>	<p>-Los rasgos culturales “características dominantes” y “criterio de éxito”, cuando corresponden a una cultura adhocrática, también promueven la innovación. Sin embargo, cuando estos rasgos están alineados con una cultura jerárquica, su influencia en la innovación no es tan clara, desafiando algunas expectativas previas. Inesperadamente, el estudio revela que el rasgo “gestión de empleados”, ya sea en una cultura adhocrática o jerárquica, no muestra una relación significativa con la innovación, y esto se desvía de estudios anteriores que habían encontrado que la gestión de personal impacta la innovación.</p>
<p>-Perfil de Cultura Organizativa: mide cómo los valores organizacionales se alinean con los valores preferidos.</p>	<p>Análisis adicionales que el trabajo en equipo, asociado con la cultura de clan, puede ser crucial para la innovación.</p>
<p>Variables de Control.</p> <p>-Tamaño de la empresa: Medido como el logaritmo neperiano del número de empleados.</p> <p>-Antigüedad de la empresa: Medida como el logaritmo neperiano del número de años desde la</p>	<p>-Para fomentar la innovación, las empresas deben centrarse en crear una cultura en la que todos los miembros compartan valores que promuevan la innovación y el cambio continuo, en lugar de centrarse únicamente en el cumplimiento de normas y jerarquías. Se debe considerar adoptar o reforzar características de la cultura adhocrática, tales como la creatividad, la autonomía y la propensión al riesgo, para estimular la innovación.</p> <p>-El estudio utiliza una muestra de corte transversal y se basa en la percepción de un solo informante, el gerente de la</p>

				<p>constitución de la empresa.</p>	<p>empresa, lo que limita la capacidad para establecer relaciones causales y capturar la dinámica a lo largo del tiempo.</p> <p>-Se invita a evaluar los otros tipos culturales del Competing Values Model (cultura de clan y cultura de mercado) para obtener una visión más completa de cómo diferentes tipos culturales afectan la innovación. También se sugiere estudiar cómo la cultura influye en diferentes etapas del proceso de innovación, desde la iniciación hasta la implementación.</p>
<p>16. Omar, A., & Urteaga, A. F. (2010)</p>	<p>El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional</p>	<p>Se analizaron 16 empresas argentinas, de las cuales 10 eran nacionales y 6 privadas, situadas en las regiones centro y sur del país. La muestra final consistió en 476 empleados, de los cuales el 53% (N=252) trabajaba en empresas nacionales. El 42% de los participantes eran mujeres, la edad promedio de la muestra fue de 35 años y el promedio de antigüedad laboral fue de 3,4 años. La mayoría de los empleados tenía formación técnica o superior, y el 9% ocupaba puestos gerenciales. En términos de actividad empresarial, el 32% de las</p>	<p>Diseño cuantitativo, con un enfoque en la medición y análisis de variables relacionadas con la cultura nacional y las prácticas organizacionales.</p>	<p>-Escala de Cultura Nacional</p> <p>Dimensiones evaluadas:</p> <p>Individualismo. Evalúa cómo la cooperación y el sentido de comunidad se perciben en el contexto nacional.</p> <p>Distancia del poder. Mide la percepción de la interacción social entre jefes y subordinados.</p> <p>Evitación de la incertidumbre. Examina cómo las empresas comunican las expectativas a los empleados para reducir la incertidumbre.</p> <p>Paternalismo. Evalúa la tendencia de los jefes a tratar a sus</p>	<p>Prácticas organizacionales en empresas nacionales argentinas</p> <p>-Las empresas nacionales argentinas tienden a adoptar prácticas que favorecen el bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que está en sintonía con valores de colectivismo y paternalismo. Estas prácticas refuerzan la armonía intragrupal y una relación de protección y cuidado entre jefes y subordinados. Este enfoque también está asociado con una mayor distancia al poder, lo que sugiere una aceptación de una estructura jerárquica en la que los jefes toman decisiones significativas para el desarrollo de los empleados.</p> <p>-La alta distancia al poder y la alta evitación a la incertidumbre se pueden observar en los sistemas rígidos de gestión implementados por estas empresas. Los controles estrictos buscan mantener la</p>

empresas eran fábricas o industrias, el 27% estaban en el sector de servicios (bancos, seguros, provisión de electricidad), el 23% pertenecían al comercio y el 18% se dedicaban a la educación.

subordinados como si fueran sus propios hijos.
Fatalismo. Mide la confianza en la suerte como una influencia en la vida diaria.

-Escala de Prácticas Organizacionales
 Dimensiones evaluadas:
Procesos vs. resultados.
 Evalúa si las prácticas organizacionales se enfocan más en los procesos internos o en los resultados obtenidos.

Empleo vs. tarea.
 Mide la preocupación de los gerentes por los problemas personales de los empleados frente a la tarea en sí.

Sistemas abiertos vs. cerrados.
 Examina la apertura de la organización a las opiniones de los empleados y su disposición a escuchar críticas.

Sistemas flexibles vs. rígidos. Evalúa la flexibilidad en la ejecución de tareas frente a la rigidez de procedimientos definidos.

Mercado vs. empresa.

jerarquía y prevenir situaciones inciertas. La asociación positiva con el paternalismo sugiere que la involucración emocional de los líderes podría llevar a un control más estricto en lugar de una mayor flexibilidad.

Prácticas organizacionales en empresas privatizadas

-En un perfil cultural en el que predominan el individualismo, baja distancia al poder, baja evitación de la incertidumbre, bajo paternalismo y bajo fatalismo, se observan prácticas organizacionales enfocadas en la atención al cliente y en la competitividad. La competitividad y la búsqueda de nuevos mercados implican una mayor tolerancia a la incertidumbre y menos dependencia de la suerte. La orientación hacia el mercado refuerza la competencia y la búsqueda de la satisfacción del cliente, lo que contrasta con el enfoque colectivo y protegido de las empresas nacionales.

-Las prácticas que priorizan los resultados se alinean con el individualismo y muestran una relación positiva con la distancia al poder. Esto indica que las expectativas de productividad y rendimiento pueden necesitar una estructura jerárquica clara para ser efectivas. Sin embargo, estas prácticas no muestran una asociación significativa con la evitación de la incertidumbre, lo que sugiere que pueden mantenerse en entornos organizacionales turbulentos.

Mide la orientación de la empresa hacia la búsqueda de nuevos mercados frente a un enfoque más interno.

-Las empresas privatizadas también tienden a implementar sistemas abiertos, que fomentan la comunicación franca y el debate sobre errores y críticas; en dichos sistemas se observa una asociación negativa con la distancia al poder y el colectivismo; además, la falta de asociación significativa con el paternalismo podría indicar que en estas empresas, la comunicación abierta y las críticas no están tan fuertemente controladas por la autoridad o una actitud paternalista.

-En conclusión, las prácticas organizacionales en Argentina reflejan los valores culturales de las empresas según su origen. Las empresas nacionales exhiben características de colectivismo, paternalismo y sistemas rígidos, mientras que las privatizadas muestran una orientación más individualista, abierta y orientada al mercado. El tipo de propiedad y el contexto de gestión influyen significativamente en las prácticas organizacionales, reflejando cómo las normas y valores culturales de los países de origen de las empresas afectan sus estrategias y estructuras internas.

17. Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, I. A., Espinoza-Marchant,	Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad	Artículos de revisión conceptual y estudios empíricos	Revisión de la literatura centrada en analizar y sintetizar la literatura existente sobre liderazgo y cultura organizacional.	El estudio utiliza una revisión documental como método principal, con un enfoque en la integración de artículos de revisión	-El estudio propone un modelo teórico que postula que tanto el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire) como el tipo de cultura organizacional (clan, adhocrática, de mercado, jerárquica) pueden incidir en la
---	--	---	---	---	---

C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020).	universitaria: un análisis conceptual	conceptual y estudios empíricos.	<p>calidad de las instituciones de educación superior, también es relevante el cómo interactúan entre sí para afectar el rendimiento y la calidad institucional, que se evalúa a través de índices como los años de acreditación y la tasa de titulación oportuna.</p> <p>-El liderazgo y la cultura organizacional pueden tener un impacto significativo en la motivación, satisfacción y desempeño de los docentes. Un liderazgo activo y una cultura organizacional eficaz son necesarios para cumplir con los objetivos organizacionales.</p> <p>-Aunque el liderazgo transformacional se considera potencialmente más eficaz para alcanzar objetivos de calidad, el contexto específico puede alterar esta percepción, indicando que no hay una solución única para todos los escenarios.</p> <p>-Las culturas más flexibles y adaptables, como las adhocráticas, podrían ser vistas como mejores para alcanzar altos niveles de calidad. Sin embargo, el estudio sugiere que esta relación puede ser compleja y depende del contexto específico en el que se aplique el modelo.</p> <p>-La calidad en las instituciones de educación superior es un proceso continuo que implica el alineamiento de objetivos y necesidades de diversos actores, incluyendo instituciones, estudiantes y</p>
--------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------	--

					<p>sociedad en general, y no se refiere solo a cumplir con los estándares mínimos.</p> <p>-La calidad educativa es crucial para formar profesionales competentes, lo que a su vez puede afectar la capacidad de los países para mantenerse competitivos en un entorno globalizado que demanda capital humano avanzado.</p>
<p>18. Pérez Martínez, A. (2009)</p>	<p>Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos</p>	<p>Fuentes teóricas, históricas, conceptuales y empíricas</p>	<p>Revisión de la literatura, con enfoque analítico, crítico y contextual.</p>	<p>Se utilizan métodos teóricos como el histórico-lógico para el estudio de los antecedentes conceptuales, además del análisis-síntesis y el enfoque dialéctico para llevar a cabo los análisis.</p>	<p>-La cultura organizacional es fundamental para que las empresas enfrenten las transformaciones constantes en el entorno contemporáneo. Las empresas exitosas reconocen la cultura organizacional como una herramienta clave para adaptarse a los cambios rápidos y continuos del mercado, y esta perspectiva es esencial dado el contexto dinámico en el que las organizaciones operan, donde la capacidad de adaptación y flexibilidad se ha convertido en un factor crítico para el éxito.</p> <p>-A pesar de la gran cantidad de conceptos y enfoques existentes, la comprensión completa de la cultura organizacional aún no se ha alcanzado. La cultura organizacional es una realidad compleja y en constante evolución, lo que hace que su estudio y comprensión sean desafiantes; no obstante, pese a que existen muchos acercamientos y definiciones, algunos elementos de la cultura organizacional permanecen invariables, lo que permite</p>

una valoración más certera desde un punto de vista epistemológico.

-El análisis identifica el concepto de rol como un aspecto crucial para el estudio de la cultura organizacional. El rol del individuo en la organización, tanto en términos de sus conductas como de sus funciones establecidas, es fundamental para entender cómo se manifiestan y operan las prácticas culturales en la empresa. Este enfoque ayuda a conectar las teorías sobre la cultura organizacional con las realidades prácticas y observables dentro de las organizaciones.

-La relación entre la cultura organizacional y la estrategia no ha sido comprendida en su totalidad. La interpenetración de ambos elementos es un reto significativo para los directivos, ya que para que una organización pueda desarrollarse y prosperar, es crucial que los líderes comprendan cómo alinear la cultura con la estrategia, lo que permite potenciar el rendimiento organizacional y alcanzar los objetivos a largo plazo.

<p>19. Petrilli-Cambambia, P. A., Juárez-Hernández, L. G., & Herrera-Meza, S. R. (2022)</p>	<p>Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas. Diseño de un</p>	<p>Participaron 20 microempresarios de la región de Tezonapa, México, en la fase de pilotaje de un instrumento para la valorar la cultura organizacional de las</p>	<p>Estudio instrumental con un enfoque en el desarrollo y validación de un instrumento de medición.</p>	<p>-Dimensiones e indicadores del instrumento Dimensión de Planeación Indicadores: Visión</p>	<p>-Los instrumentos existentes para evaluar la cultura organizacional tienden a centrarse en aspectos económicos como ventaja competitiva, eficiencia y productividad, sin considerar adecuadamente su impacto en áreas sociales y ambientales. Por ende, es crucial desarrollar instrumentos que no</p>
---	---	---	---	---	---

instrumento para su evaluación microempresas hacia el desarrollo social sostenible

Misión

solo evalúen la eficiencia económica, sino que también orienten a las microempresas hacia el desarrollo social sostenible. Esto se debe a que las microempresas enfrentan desafíos debido a la falta de planeación estratégica y desarrollo de programas adecuados.

Dimensión de Liderazgo

Indicadores:

Ética
Comunicación
Gestión del conocimiento
Formación

-El nuevo instrumento es una rúbrica analítica socioformativa que permite una autoevaluación y reflexión sobre el desempeño actual en comparación con el desempeño estratégico ideal. La rúbrica se caracteriza por tener niveles de dominio que proporcionan una visión detallada y útil para la mejora continua, y evalúa tres dimensiones cruciales para guiar a las organizaciones en la mejora de sus condiciones económicas, sociales y ambientales: planeación, liderazgo y bienestar.

Dimensión de Bienestar

Indicadores:

Equidad laboral
Economía sostenible
Inclusión
Cuidado del ecosistema

-Rúbrica Analítica:
El instrumento se diseñó como una rúbrica analítica que permite una evaluación detallada y estructurada de cada dimensión e indicador.

-La validación del contenido se llevó a cabo mediante un juicio de expertos, que confirmó la relevancia y claridad de los ítems y descriptores del instrumento, además, se identificaron y corrigieron áreas de mejora en la redacción de ítems. La evaluación cuantitativa del instrumento mostró valores óptimos para los indicadores de pertinencia y precisión, lo que refuerza la calidad del instrumento. Se contó con un número adecuado de jueces para asegurar la validez y precisión del instrumento en base a su valoración cualitativa.

Taxonomía

socioformativa:
La rúbrica utiliza una taxonomía con cinco niveles de desempeño:

- 1. Preformal:** Nivel inicial o incipiente.
- 2. Receptivo:** Nivel de aceptación y receptividad a las prácticas.

3. Resolutivo: Nivel en el que se toman decisiones y se resuelven problemas.

4. Autónomo: Nivel de operación independiente con eficacia.

5. Estratégico: Nivel óptimo y avanzado en términos de desempeño y estrategias.

-Hace falta aplicar el instrumento a una muestra poblacional más amplia para realizar un análisis más profundo de la validez de constructo y confiabilidad. El objetivo final es proporcionar a las microempresas una herramienta efectiva para orientarlas hacia la sostenibilidad y mejorar sus prácticas organizacionales en un contexto de cambio climático y desafíos globales.

-La utilidad del nuevo instrumento radica en su capacidad para evaluar la orientación de las microempresas hacia la sostenibilidad, considerando tanto la competitividad y expansión de mercado como la necesidad de adaptarse a los retos ambientales. La propuesta busca transformar la competencia en colaboración, y el crecimiento económico en beneficios ambientales y sociales.

<p>20. Pujol-Cols, L. J., & Foutel, M. (2018)</p>	<p>Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad</p>	<p>En las instituciones universitarias por lo general se presentan tres grandes grupos de participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Docentes (e investigadores) -Estudiantes -Personal de apoyo <p>Por separado, se identifica al grupo encargado de la:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dirección 	<p>Se combinan metodologías cualitativas y cuantitativas en un enfoque sistemático de carácter exploratorio y explicativo para realizar una investigación sobre la cultura, identidad e imagen organizacional en el contexto universitario.</p>	<p>Estudio cualitativo exploratorio: Talleres Observación participante Revisión de fuentes documentales Grupos focales</p> <p>Estudio cuantitativo: Cuestionario</p> <p>Estudio cualitativo explicativo:</p>	<p>-Se confirma la necesidad de emplear una metodología que combine diversas estrategias cualitativas y cuantitativas para captar la complejidad de la cultura, la identidad y la imagen organizacional en universidades. Entre las estrategias destacadas están la observación participante, la revisión de fuentes documentales, talleres, grupos focales, y entrevistas grupales e individuales.</p> <p>-Es importante triangular la información obtenida a través de estas técnicas para ofrecer una visión más completa y precisa</p>
---	--	---	---	---	--

Entrevistas grupales
Entrevistas individuales

de los fenómenos estudiados para superar el conocimiento limitado del observador sobre la realidad organizacional y revelar elementos tácitos y subyacentes.

-Fue desarrollado un cuestionario genérico que puede ser adaptado a las necesidades específicas de cada universidad. Esto remarca la necesidad de personalización del instrumento para captar las particularidades de la institución bajo estudio, y, además, la metodología debe ser flexible, permitiendo ajustes según el nivel de contacto e inmersión del observador en la organización. La omisión de ciertas etapas puede ser necesaria en casos de mayor inmersión, aunque con el riesgo de sesgar las interpretaciones.

-Se reitera que una comprensión profunda de la cultura organizacional es crucial para la toma de decisiones en la gestión universitaria. La cultura funciona como un marco de referencia acerca de la forma en que los miembros de la organización perciben, interpretan y reaccionan ante los eventos; su efecto también llega a la conformación de la identidad y la imagen de la universidad, incidiendo en las prioridades, evaluaciones y participación en los procesos decisionales.

-Una comprensión sistémica de la cultura organizacional puede facilitar la toma de decisiones al reducir la resistencia, el conflicto y el antagonismo, promoviendo

un entorno más armonioso para la implementación de cambios.

-Se sugiere explorar cómo los eventos que amenazan la identidad organizacional (como cambios en normativas) afectan la percepción y la respuesta organizacional, e investigar más a fondo cómo la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas son condicionadas por la cultura organizacional en el contexto universitario. También se plantea el análisis de los mecanismos y sistemas de gobierno en las universidades y su grado de efectividad comparativa, lo que puede ofrecer perspectivas sobre la eficiencia y la calidad en la gestión universitaria.

21. Reyes Hernández, J. (2021)

Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial

Muestra para la fase de diagnóstico:

-32 trabajadores (14 hombres y 18 mujeres) de una empresa procesadora de material reciclable.
-Todos tienen más de cinco años de trabajo en la empresa y son 22 profesionales, 7 técnicos medios y 3 con nivel preuniversitario.
-10 ocupan cargos de dirección, 14 son reservas para puestos de dirección y 8 no desempeñan cargos de dirección.

Diseño mixto: Utiliza tanto métodos cuantitativos (para la amplitud y generalización) como cualitativos (para la profundidad y comprensión).

Fase de diagnóstico.

-Cuestionario de normas y valores organizacionales: Los participantes seleccionan las 10 características que, según ellos, se expresan actualmente en su organización; luego, eligen las 10 características que desearían que estuvieran presentes en su centro de trabajo. Entonces, se realiza un análisis de la dispersión entre las normas reales (actuales) y las deseadas (preferidas).

Fase de diagnóstico.

-El diagnóstico revela que la cultura organizacional vigente combina una cultura de función con una cultura de poder. Esto se manifiesta en una gestión que realza elementos burocráticos y centraliza el poder, lo cual afecta negativamente la flexibilidad y la eficacia en la gestión de los recursos humanos.

-Los motivadores extrínsecos, como las condiciones de trabajo, predominan en la motivación de los empleados. Aunque se observa un compromiso con el trabajo, especialmente entre aquellos con más antigüedad, este compromiso se da en el contexto de una cultura de poder

Muestra para el programa de entrenamiento:

- 17 trabajadores en total, 8 eran decisores de primer nivel y jefes de departamento.
- Áreas Representadas:
Puesto de Dirección: 2
Economía: 3
Dirección: 3
Protección, seguridad y cuadros: 1
Producción: 1
Recursos Humanos: 4
Desarrollo: 2
Comercial: 1

Muestra de expertos:

- 9 expertos con más de 10 años de experiencia en la metodología de Indagación Apreciativa y en el campo de la Psicología Organizacional, con énfasis en Cultura Organizacional.

-Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional:
Un cuestionario con 15 “principios” de frases que describen aspectos del funcionamiento y diseño organizacional; cada principio se combina con cuatro posibles “finales” para formar frases completas. Se aplica inicialmente para analizar el perfil de la cultura organizacional existente; después, se aplica nuevamente para conocer cuál es la cultura organizacional preferida.

-Entrevista Apreciativa:
Se emplea para realizar un análisis narrativo que ayuda a entender los significados y las orientaciones culturales de la organización. Fomenta la narración de historias y la participación en un nivel profundamente humano, y permite el acceso a las creencias y valores que guían el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización.

centralizadora que limita la autonomía y la participación.

-Hay una clara aspiración por cambiar hacia una cultura que integre elementos de desempeño y apoyo, pues los empleados demandan estructuras más colaborativas y flexibles, que permitan una mayor adaptabilidad e innovación frente a los cambios organizacionales.

-Se identifican patrones culturales disfuncionales en la comunicación, las relaciones interpersonales y la dirección, que impactan negativamente en la dinámica y el rendimiento organizacional.

Fase del programa de entrenamiento.

-Tras durar 8 meses su implementación, se evidencia un crecimiento en el compromiso de los empleados con la misión de la empresa, indicando una mayor motivación de logro.

-Los valores organizacionales se movilizan desde una perspectiva grupal en lugar de individual. La gestión de los recursos humanos se basa más en una cultura de desempeño que enfatiza el trabajo en equipo y la colaboración, elementos clave para la sostenibilidad de la empresa.

-Las relaciones interpersonales se han alineado mejor con los objetivos organizacionales, facilitando procesos generativos que mejoran el desempeño

<p>Fase de diseño del programa de entrenamiento.</p>	<p>laboral y la coincidencia en visiones y metas.</p>
<p>-Investigación-acción participativa: Ayuda a los participantes a entender su papel dentro de la organización y cómo pueden influir en el proceso de transformación.</p>	<p>-Se nota una modulación positiva en las prácticas de comunicación, con un discurso más apreciativo y valorativo que reconoce tanto a nivel individual como grupal, contribuyendo al desarrollo organizacional.</p>
<p>-Indagación apreciativa: Se centra en hacer preguntas y mantener un diálogo que destaque y construya sobre los aspectos positivos y exitosos de la organización. La apreciación de las fortalezas y éxitos contribuye a la transformación de los sujetos y a la mejora organizacional.</p>	<p>-Los directivos comenzaron a adoptar un enfoque más participativo en la toma de decisiones, pero, aunque se reconoce un intento hacia un modelo más inclusivo, todavía persiste un estilo de dirección centralizado y unidireccional.</p>
<p>-Dinámicas participativas e interactivas: Crea un ambiente donde todos los participantes tienen voz y pueden contribuir equitativamente, y permite que los participantes compartan</p>	<p>-La mayoría de los participantes en el programa experimentaron un cambio hacia una nueva visión de la organización y sus miembros, lo que representa un avance significativo hacia una gestión de recursos humanos más sostenible.</p>
	<p>-La sostenibilidad efectiva requiere una transformación cultural profunda que vaya más allá de la mera adopción de políticas. Es necesario integrar de manera sinérgica los aspectos económicos, sociales y ambientales para lograr un impacto duradero y significativo en las prácticas organizacionales y en el entorno.</p>
	<p>-La transformación cultural ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de los miembros de la organización. Una cultura organizacional</p>

sus saberes, experiencias y vivencias para alcanzar los objetivos del programa.

Fase de validación del programa de entrenamiento.

Se les aplicó a los expertos para la validación del programa un cuestionario de tres preguntas.

bien gestionada actúa como un mecanismo integrador, promoviendo la cohesión y la colaboración entre los empleados. Esto contribuye a la dignificación y el reconocimiento del trabajo, mejorando la satisfacción y el rendimiento general.

Fase de validación.

-Se recomienda aumentar el número de sesiones del programa y ampliar la muestra para incluir a más obreros, proporcionando un protagonismo más equitativo; así como desarrollar y aplicar criterios de medida e indicadores de evaluación antes y después de la aplicación del programa para una evaluación más precisa y efectiva del impacto.

22. Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2018)

La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio

Autores cubanos y extranjeros de la literatura revisada.

Revisión bibliográfica y análisis teórico.

Revisión y análisis crítico:
Se realiza una revisión crítica de la literatura existente, lo que implica la recopilación y evaluación de estudios anteriores, teorías y modelos relevantes para la cultura organizacional.

-La producción y comercialización de bienes y servicios, así como la mejora de ingresos y rentabilidad económica, son el foco de atención de las organizaciones laborales. La búsqueda de diferenciación basada en aspectos tangibles ha generado un entorno homogéneo que desemboca en una estandarización en estructuras y tecnologías, reduciendo la capacidad de obtener ventajas competitivas únicas.

-A pesar de los avances en la producción, muchas empresas descuidan el desarrollo del potencial humano, que es un capital intangible crucial para la organización.

-Para lograr un fuerte compromiso y una convicción para el cambio entre los trabajadores se debe desarrollar una armonía sociopsicológica dentro de la organización, lo cual aporta a que la cultura organizacional refleje las vivencias y sentimientos de los empleados y promueva una constante búsqueda de descubrimiento, transformación y mejora.

-Si cada individuo puede contribuir positivamente basándose en sus fortalezas, se moviliza la cultura organizacional hacia un ambiente armónico y satisfactorio para todos.

-Una cultura organizacional positiva no debe ser una imposición rígida, sino un camino lleno de imperfecciones y obstáculos, influenciado por la diversidad y complejidad humana.

-Las organizaciones positivas no solo buscan el éxito financiero, sino que también mantienen una fuerza laboral saludable y una cultura positiva, incluso en tiempos de cambio y turbulencias.

Aceptan que la perfección no es alcanzable, pero pueden aspirar a una cultura que promueva la excelencia y el éxito financiero, además de mantener un entorno laboral saludable.

-Existen debates sobre qué constituye una cultura organizacional positiva, ya sea en términos de comportamientos de los empleados o las emociones

experimentadas dentro de la organización.
Hay que definir claramente qué se entiende por "positivo" y cómo se mide, para fomentar una cultura que integre la creatividad y participación genuina.

-Cada comportamiento individual puede influir positivamente en el entorno laboral. La clave está en conectar esta perspectiva con el fomento de una cultura que potencie la creatividad y participación con un enfoque que alinee los intereses individuales con los objetivos organizacionales.

<p>23. Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2020).</p>	<p>Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios</p>	<p>-Participó toda la plantilla oficial de la empresa de servicios en Pinar del Río, Cuba, debido a su reducido tamaño, siendo en total 32 trabajadores.</p> <p>-14 hombres y 18 mujeres, todos con más de cinco años de trabajo en la empresa.</p> <p>-22 son profesionales, 7 son técnicos medios, 3 tienen nivel preuniversitario.</p> <p>-10 ocupan cargos de Dirección, 14 son reservas de cargos de Dirección,</p>	<p>Se emplea un diseño cuantitativo de tipo transeccional descriptivo, donde se observan y describen las características y el impacto de la cultura organizacional en una empresa específica en Pinar del Río, sin manipulación de variables y utilizando una muestra completa de la población disponible.</p>	<p>-Cuestionario de normas y valores organizacionales: Permite a los empleados seleccionar 10 características que actualmente describen su organización y otras 10 características que desearían que estuvieran presentes. Evalúa las normas y valores que predominan en la organización en comparación con los deseados por los empleados.</p> <p>-Perfil cinámico de la cultura organizacional: Cuestionario de 15 preguntas aplicado en dos</p>	<p>-La organización exhibe predominantemente una cultura de función con poder (81,02 %), y a su vez, los miembros de la organización expresan un deseo significativo de transitar hacia una cultura que combine desempeño y apoyo (74,01 %).</p> <p>-La dirección, la comunicación y las relaciones interpersonales son áreas que se consideran relevantes para fortalecer la cultura organizacional. Los resultados muestran que estas áreas tienen elevados puntajes en términos deseados comparados con lo real.</p> <p>-Las condiciones externas de trabajo, aunque también se identifica como importante, no se considera para la siguiente etapa del estudio debido a su</p>
--	--	--	--	--	--

8 no ocupan cargos de Dirección.

Los participantes representan 10 de las 12 áreas de la organización.

ocasiones. La primera aplicación se utiliza para evaluar la cultura organizativa actual, y la segunda para identificar la cultura deseada. Las respuestas se seleccionan completando frases incompletas entre cuatro opciones, y se agrupan en cuatro categorías: cultura de poder, cultura de función, cultura de apoyo y cultura de desempeño.

-Entrevista individual semiestructurada:
Obtiene información cualitativa sobre cómo los empleados perciben y experimentan la cultura organizacional, así como otras cuestiones metodológicas relevantes para el momento de la investigación en el que se lleva a cabo la entrevista.

carácter externo e inmodificable para los sujetos.

Dirección.

-La actual cultura de función limita la innovación y la creatividad, centraliza el proceso de toma de decisiones y puede llevar a una falta de identidad y compromiso entre los miembros de la organización.

-La cultura de poder predominante, aunque eficiente para el cumplimiento de objetivos, limita la participación y la generación de nuevas ideas.

Comunicación.

-La comunicación entre los departamentos está regulada por procedimientos, normas estrictas y canales formales, lo que puede limitar la eficacia y generar tensiones y rumores, lo que afecta negativamente el clima organizacional y el desempeño.

Relaciones interpersonales.

-Existe una fuerte aspiración a desarrollar una cultura de desempeño y de apoyo, que equilibre el cumplimiento de normas con la cooperación y la colaboración. Los miembros desean un entorno más colaborativo e interconectado, donde se valore la inteligencia colectiva y se fomente un sentido de pertenencia.

<p>24. Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Muñoz-Fritis, C., & Araneda-Guirrیمان, C. (2022)</p>	<p>Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas.</p>	<p>29 líderes de equipos de dirección intermedia de cuatro instituciones de educación superior en Chile.</p>	<p>Diseño exploratorio y correlacional con un enfoque cuantitativo.</p>	<p>Cuestionario para medir la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.</p>	<p>Dificultades en la gestión del conocimiento.</p> <p>-Los datos muestran que los promedios en cada fase del proceso de gestión del conocimiento (crear, almacenar, compartir, aplicar) difieren significativamente del valor ideal, de acuerdo con sus respectivas desviaciones estándar. Esto indica que alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia en cada fase es una tarea compleja y desafiante, pero crucial para generar ventajas competitivas y diferenciar a las organizaciones.</p>
				<p>Gestión del conocimiento, variables a medir:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crear conocimiento -Almacenar conocimiento -Compartir conocimiento -Aplicar conocimiento 	<p>Impacto de la cultura organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> -La cultura innovativa incide positivamente en las fases de crear y almacenar conocimiento. -La cultura competitiva tiene un impacto positivo en la creación de conocimiento. -La cultura burocrática influye favorablemente en la aplicación del conocimiento. -La cultura comunitaria afecta positivamente las fases de crear, compartir y aplicar conocimiento.
				<p>Cultura organizacional, variables a medir:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cultura innovativa -Cultura competitiva -Cultura burocrática -Cultura comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> -Es crucial distinguir entre los distintos tipos de cultura organizacional para comprender su impacto específico en la gestión del conocimiento. -Se deben reconocer y analizar las fases del proceso de gestión del conocimiento (crear, almacenar, compartir, aplicar) por separado.

-Se requiere establecer relaciones claras entre los tipos de cultura y las fases del proceso de gestión del conocimiento para obtener resultados estratégicos útiles.

-Al aplicarse en una escala pequeña, se limita la capacidad de generalizar los resultados a una población más amplia. No obstante, se encontró evidencia empírica relevante y validación de las variables utilizadas, lo que enriquece el entendimiento de las relaciones entre cultura organizacional y gestión del conocimiento, pues se descubren relaciones novedosas y aporta una perspectiva específica desde el contexto de América Latina.

-Se generan también implicancias normativas ya que los diferentes tipos de cultura organizacional influyen positivamente en la gestión del conocimiento o de manera neutral (sin efectos negativos). Por lo que, para las organizaciones, es fundamental cultivar y gestionar las diferentes dimensiones de la cultura organizacional de manera integrada, en lugar de verlas como opuestas o dicotómicas.

25. Torres Merlo, O. X., Uvidia Ramírez, K. M., & Carapas Revelo, A. E. (2021)

Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en

El gerente y ocho empleados de la microempresa “Abastos Don Luis” ubicada en el

El diseño del estudio es cuali-cuantitativo, con un enfoque descriptivo y no experimental, utilizando métodos analíticos y

-Entrevista con preguntas abiertas para explorar experiencias y expectativas del gerente.

De la entrevista con el gerente:
-La microempresa “Abastos Don Luis” lleva más de 20 años en el mercado. La experiencia prolongada y la ubicación constante, junto a su estabilidad y

microempresas familiares en el cantón Bolívar	cantón Bolívar, provincia del Carchi.	sistémicos para comprender cómo la cultura organizacional y el liderazgo afectan el desarrollo de la microempresa.	-Cuestionario estructurado con preguntas cerradas a los empleados.	<p>adaptabilidad en el mercado, han contribuido a su éxito y reconocimiento local, pues es reconocida en el cantón Bolívar por su variedad de productos, marcas reconocidas y precios accesibles.</p> <p>-Aunque haya aumentado el número de competidores en la zona, estos son menos activos y no presentan una competencia significativa debido a la ventaja de precios mayoristas de “Abastos Don Luis”, que, gracias a un conjunto de precios atractivos, promociones y servicio a domicilio, refuerza su ventaja en el mercado y mantiene su posición competitiva.</p> <p>-Inicialmente, solo trabajaban el gerente y su esposa, pero con el tiempo, se añadió personal para gestionar el crecimiento del negocio. La empresa mantiene un equipo estable de ocho empleados, sin rotación significativa. La relación entre el gerente y los empleados es excelente, lo que contribuye a un ambiente colaborativo y al cumplimiento de objetivos.</p> <p>-El tener un manual de funciones y procedimientos ha sido crucial para la claridad en las tareas y la atención al cliente, lo que mejora la eficiencia y el servicio.</p> <p>-El negocio ofrece incentivos económicos y reconocimientos, como el empleado del mes y bonos de compras. También se realizan actividades de integración y se ha</p>
---	---------------------------------------	--	--	--

implementado una cafetería para mejorar el bienestar de los empleados.

-Se realizan reuniones mensuales para evaluar la satisfacción de los empleados y se toman en cuenta sus sugerencias, lo que refuerza el compromiso y la motivación del personal.

De las encuestas a los trabajadores:

-Se detectaron algunos conflictos entre los empleados debido a diferencias personales, sin embargo, el 100% de los empleados está a favor de realizar actividades de integración para fortalecer la unión del equipo.

-Un 75% de los trabajadores califican el ambiente de trabajo como bueno, y el 25% lo considera excelente.

El 75% de los empleados tienen un conocimiento medio de la filosofía de la empresa, mientras que el 25% tiene un conocimiento completo.

El 75% del personal siente que sus opiniones se toman en cuenta en las decisiones, lo que aumenta su compromiso, pero un 25% no ha participado en estas actividades.

El 100% de los empleados reportan un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza.

Los incentivos económicos y los reconocimientos son igualmente valorados por el 50% de los empleados cada uno, sin embargo, todos los empleados están sujetos a descuentos económicos en caso

de errores, lo que podría afectar la percepción de equidad.
El 100% de los empleados mencionan que su trabajo es evaluado regularmente, lo que ayuda a mantener un estándar de rendimiento y a identificar áreas de mejora.

-Los empleados notan cambios estructurales y en los horarios de trabajo y lo ven como una estrategia para el mejoramiento continuo del negocio.

26. Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019)

Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios

-Participó todo el personal bibliotecario de la ciudad de Mérida, en México, que trabajaba en bibliotecas universitarias y especializadas. Se analizaron 38 bibliotecas universitarias y 15 especializadas, que empleaban a un total de 193 bibliotecarios. De estos, 74 (38.30%) eran hombres y 114 (59.10%) mujeres, mientras que 5 participantes no proporcionaron su información de género.

-La mayoría contaba con un título de licenciatura, representando el 45.10% (87) de la muestra. Un 32.1% (62) tenía estudios

Estudio cuantitativo de diseño transversal con encuestas para capturar datos sobre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en un solo punto en el tiempo, utilizando una muestra tipo censo de todos los bibliotecarios en Mérida.

Denison Organizational Culture Survey (DOCS):

- Dimensiones principales:
1. Involucramiento
 2. Consistencia
 3. Adaptabilidad
 4. Misión

-Subdimensiones de cada dimensión:

1. Involucramiento: Empoderamiento; Orientación al equipo; Desarrollo de capacidades.
2. Consistencia: Valores centrales; Acuerdo; Coordinación e integración.

-La cultura organizacional de las bibliotecas en Mérida se caracteriza principalmente por la misión y el involucramiento. La misión se entiende como un sentido claro de propósito y dirección, lo que indica que los bibliotecarios tienen una visión definida y un propósito compartido que guía su trabajo. El involucramiento se manifiesta en el empoderamiento del personal, la construcción de equipos y el desarrollo de la capacidad humana, lo que sugiere una cultura que valora la participación activa y el crecimiento profesional de sus empleados.

-La adaptabilidad y la consistencia tienen una menor representación, lo que podría indicar una menor flexibilidad para ajustarse a cambios y una menor uniformidad en los valores compartidos entre los miembros.

de posgrado, el 18.7% (36) había completado la preparatoria y el 4.1% (8) solo poseía secundaria.

-El 61.5% (115) del personal se dedicaba a servicios al público, el 27.1% (52) a procesos técnicos, y el 11.4% (21) a la administración general de las bibliotecas.

3. Adaptabilidad:
Creación del cambio;
Enfoque al cliente;
Aprendizaje
organizacional.

4. Misión:
Dirección e integración
estratégica;
Metas y objetivos;
Visión.

Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (MSQ):

-Dimensiones:

1. Compañeros de trabajo
2. Responsabilidad
3. Seguridad
4. Reconocimiento
5. Supervisión-relaciones humanas
6. Oportunidades de promoción
7. Condiciones de trabajo
8. Políticas de la compañía y prácticas
9. Estatus social
10. Logro
11. Servicio social
12. Variedad
13. Compensación

-El servicio a los usuarios; el sentimiento de logro derivado del trabajo realizado; la variedad en las tareas, debido a las opciones disponibles para realizar distintas actividades; las responsabilidades asignadas; el estatus social proporcionado por el rol de bibliotecario; y la seguridad en el empleo, son los seis factores principales que componen la satisfacción laboral de los bibliotecarios.

-El desempeño laboral de los bibliotecarios está principalmente influenciado por la actitud de servicio para mostrar amabilidad y atención hacia los usuarios; la responsabilidad/calidad para cumplir adecuadamente con las funciones y actividades; la protección al medio ambiente al implementar prácticas respetuosas con el entorno; el trabajo en equipo para colaborar eficazmente con otros para alcanzar objetivos comunes; la comunicación para asegurar que la información se transmita y reciba claramente.

-Los bibliotecarios muestran una percepción positiva de la cultura organizacional, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y, en consecuencia, un mejor desempeño. Esto subraya la importancia de una cultura organizacional positiva para fomentar la satisfacción y la efectividad en el trabajo.

-El análisis de regresión global identificó los siguientes factores como los más

				<p>Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios:</p> <p>-Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad / calidad 2. Actitud de servicio 3. Comunicación 4. Trabajo en equipo 5. Protección al medio ambiente 	<p>relevantes para predecir el desempeño laboral: la supervisión-relaciones humanas; el logro; el acuerdo; el aprendizaje organizacional; y las oportunidades de promoción.</p> <p>-Se observan diferencias entre hombres y mujeres. Para los hombres, el estatus social tiene una mayor influencia en el desempeño laboral; y para las mujeres, la dirección e integración estratégica tienen una influencia más significativa en el desempeño laboral.</p>
<p>27. Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020)</p>	<p>Cultura Organizacional</p>	<p>Se consultan autores, teorías y una investigación empírica en la Universidad Autónoma de Guerrero, México, ya que ofrecen un panorama amplio y multidimensional sobre cómo se conceptualiza y estudia la cultura organizacional en el contexto actual, incluyendo los impactos de la globalización y las interacciones culturales.</p>	<p>Revisión de la literatura de diseño crítico y teórico.</p>	<p>Se emplea análisis crítico y síntesis teórica como medidas para evaluar y proponer nuevos enfoques sobre la cultura organizacional.</p>	<p>-Las teorías predominantes en las ciencias de la administración, psicología y comunicología han reducido el estudio de la cultura organizacional a enfoques descriptivos e instrumentales, pero dichos enfoques tienden a simplificar la cultura organizacional, limitando la comprensión de su complejidad y dinamismo.</p> <p>-Es necesario superar el enfoque comunicativo limitado y buscar en otros referentes teóricos, como las perspectivas simbólico-estructurales y las teorías antropológicas, para entender mejor la cultura organizacional, viendo a la cultura como una clave para descifrar la dinámica social, entendida en términos de representaciones compartidas y formas simbólicas en contextos históricamente específicos.</p>

-Para el Enfoque de la Gestión de Intangibles, la cultura debe ser considerada un activo estratégico que puede generar valor comparable al de los recursos tangibles, por lo que la cultura debe ser integrada orgánicamente en la gestión institucional. Pero al ser tan compleja, no puede ser reducida a una simple variable que se pueda controlar, sino que requiere enfoques conceptuales que consideren su complejidad y los entramados en que se construye y gestiona.

-Desde los enfoques simbólicos interpretativos, la cultura organizacional debe ser vista como una configuración compleja imbricada en los procesos de gestión y comunicación, desempeñando funciones cruciales de integración y diferenciación.

-La investigación empírica en la Universidad Autónoma de Guerrero validó la pertinencia de los enfoques teóricos propuestos, demostrando que la cultura organizacional es una configuración dinámica y compleja estrechamente relacionada con el entorno y los contextos históricos.

-La universidad experimentó un proceso de hibridación cultural debido a las políticas educativas orientadas a la calidad. Esto resultó en la adaptación a nuevas estrategias y una reconfiguración de su cultura, ganando aspectos positivos

en calidad académica pero también perdiendo elementos identitarios.

-La hibridación cultural generó conflictos debido a las incompatibilidades entre nuevas y viejas prácticas. Tales conflictos reflejan los límites y desafíos de la hibridación, destacando elementos de la cultura que no pudieron fusionarse efectivamente.

-Los enfoques conceptuales deben seguir siendo validados a través de investigaciones empíricas, y las perspectivas teóricas sobre la cultura organizacional deben ser abiertas a nuevas aproximaciones y considerar sus mediaciones y anclajes histórico-sociales.

28.
Zambrano-Cedeño,
M. F.,
Zambrano-Guadamud,
V. K., &
Zambrano-Farias, J. I.
(2024)

Cultura
Organizacional y
su incidencia en
la gestión del
conocimiento en
el Consejo de
Gobierno de
Régimen
Especial de
Galápagos

9 trabajadores del Consejo
de Gobierno del Régimen
Especial de Galápagos.

Estudio cuantitativo de
diseño no experimental y
transeccional, de alcance
correlacional.

-Para evaluar la cultura
organizacional se
aplicaron 10 preguntas
basadas en el modelo
propuesto por
Petrilli-Cambambia et al.
(2022), que evalúa
dimensiones como
planeación, liderazgo y
bienestar.

-Para evaluar la gestión
del conocimiento se
aplicaron 34 preguntas
siguiendo el modelo
CESI, que propone los
niveles: socialización,

Correlación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento:

-Se obtuvo una relación directa intermedia
entre la cultura organizacional y la gestión
del conocimiento. Esto confirma la
hipótesis de que una cultura
organizacional fuerte, centrada en el
aprendizaje y la colaboración, puede
promover eficazmente prácticas de gestión
del conocimiento.

Cultura organizacional:

-El análisis revela que la cultura
organizacional del CGREG está en un

exteriorización,
combinación e
interiorización.

nivel medio. Esto sugiere que se implementan estrategias para fomentar una cultura organizacional positiva que refuerce la identidad colectiva de la organización.

-Una cultura organizacional débil, caracterizada por una comunicación deficiente y falta de valores compartidos, puede limitar la capacidad de la organización para evolucionar y prosperar en entornos dinámicos, de tal manera que, la falta de adaptabilidad y resiliencia se desembocan en una capacidad limitada para reaccionar a cambios y reconocer oportunidades.

Gestión del conocimiento:

-La gestión del conocimiento muestra un promedio general de respuesta medio. Los resultados indican que los trabajadores no tienen un acceso adecuado a la información relevante, lo que afecta su capacidad para innovar y adaptarse. Ante la falta de liderazgo y motivación, los trabajadores perciben negativamente la gestión del conocimiento, pues piensan que su conocimiento no es valorado.

-La falta de acceso a información relevante limita la toma de decisiones informadas y la capacidad de la organización para mejorar su desempeño. Por tal motivo, el rol de los líderes es fundamental en la gestión del

conocimiento y la promoción de una cultura de aprendizaje continuo.

29. Zárate Negrete, L. E., & Sánchez Ramos, M. E. (2024)

De las entrañas a la superficie: cultura organizacional, liderazgo femenino y desigualdad de género en las minas de México

Las participantes son 20 mujeres que ocupan cargos de liderazgo en el área operativa de la industria minera. Esto incluye roles como gerentes, directoras o jefas de planta. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a las participantes con base en su accesibilidad y disponibilidad.

Diseño cualitativo interpretativo que se centra en la comprensión profunda de la desigualdad de género y las dinámicas organizacionales que influyen en el desarrollo de mujeres directivas.

-Se llevaron a cabo 20 entrevistas semiestructuradas con mujeres líderes en la industria minera.

-El análisis se estructuró en torno a cinco ejes temáticos:

1. Desigualdad de género
2. Educación de género y filosofía organizacional
3. Obstáculos dentro de la organización
4. Red de apoyo y liderazgo organizacional
5. Lecciones de vida

-La industria minera tiene una tradición de masculinidad profundamente arraigada, que ha resultado en una resistencia continua hacia la inclusión de mujeres, especialmente en roles directivos. Las actitudes discriminatorias están enraizadas en prejuicios de género y estereotipos que subestiman la productividad de las mujeres, vinculando su valor principalmente con roles maternos y familiares.

-A pesar de la existencia de políticas oficiales de equidad laboral, las mujeres siguen enfrentando desigualdades salariales y de prestaciones en comparación con sus colegas masculinos en puestos similares. Las oportunidades para ascender a posiciones con mayor responsabilidad siguen siendo limitadas para las mujeres, reflejando una barrera estructural en la progresión profesional.

-Las mujeres líderes enfrentan actitudes discriminatorias y situaciones de acoso, especialmente por parte de superiores, más que de compañeros de trabajo.

-La falta de confianza en las trabajadoras debido a la predominancia masculina en el contexto minero impone desafíos adicionales para ganar credibilidad y ser aceptadas.

-Las responsabilidades familiares y las expectativas sociales sobre el rol femenino en el hogar pueden limitar el desarrollo profesional de las mujeres, destacando una disparidad en las expectativas de rol entre géneros.

-Un avance notable ha sido la concientización de las mujeres sobre sus derechos y la necesidad de políticas de género, aunque la implementación de programas educativos y políticas de inclusión varía entre empresas.

-Algunas empresas han desarrollado programas para promover la igualdad de género, tales como normas contra el acoso y oportunidades de desarrollo profesional para mujeres. Además, las redes de apoyo informales, muchas formadas por mujeres líderes, juegan un papel crucial en brindar apoyo y crear cambios positivos.

-Se enfatiza la necesidad de que las organizaciones adopten políticas de inclusión y diseñen culturas organizacionales que valoren y aprovechen el potencial de las mujeres. La igualdad no debe verse como una moda pasajera sino como un objetivo continuo que requiere esfuerzo y seguimiento constante.

-Se enfatiza la importancia de visibilizar las experiencias de las mujeres líderes para guiar futuras políticas y prácticas que aborden la desigualdad de género. La

equidad de género debería ir más allá de la igualdad en las condiciones laborales para incluir oportunidades de desarrollo y un camino claro para el éxito profesional.

3.3 Resultados de la Síntesis

Los 29 artículos consisten en estos cinco temas: definiciones de cultura organizacional; tipos de cultura organizacional en empresas latinoamericanas; elementos que se interrelacionan con más firmeza con la cultura organizacional; beneficios de una cultura organizacional funcional; y consecuencias de una cultura organizacional disfuncional. A continuación, se presentan las síntesis de resultados de estos cinco ejes temáticos.

3.3.1 Definiciones de Cultura Organizacional

La cultura organizacional se define como un conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos dentro de una colectividad, siendo crucial para la toma de decisiones en la gestión de instituciones, y más todavía en el contexto de las universidades (Cújar Vertel et al., 2013). Esta cultura actúa como un marco de referencia que influye en cómo los miembros perciben e interpretan los eventos, además de afectar la identidad y la imagen organizacional. Para capturar esta complejidad, es necesario emplear metodologías que integren diversas estrategias cualitativas y cuantitativas, como la observación participante y grupos focales, permitiendo así una triangulación de la información que supere el conocimiento limitado del observador (Pujol-Cols & Foutel, 2018). Asimismo, se resalta la importancia de personalizar los instrumentos de medición, adaptándolos a las necesidades específicas de cada organización, puesto que es esencial para reflejar adecuadamente los contextos cambiantes (Cújar Vertel et al., 2013).

Se hace hincapié en que el desarrollo del potencial humano es crucial para el éxito organizacional, sugiriendo que la cultura organizacional debe reflejar las vivencias de los empleados y fomentar un ambiente de armonía y bienestar. Este enfoque también destaca la

necesidad de una cultura positiva que no sea una imposición, sino que integre la diversidad y la complejidad humana (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2018). Además, la relación entre la cultura organizacional y la estrategia es fundamental, ya que su alineación permite potenciar el rendimiento y alcanzar objetivos a largo plazo (Pérez Martínez, 2009).

Sin embargo, muchos enfoques actuales tienden a simplificar la cultura organizacional a descripciones instrumentales, limitando la comprensión de su complejidad y dinamismo. En orden de abordar este desafío, es necesario adoptar enfoques teóricos más amplios, como los simbólico-estructurales y antropológicos, que consideren la cultura como un activo estratégico que puede generar valor. Además, se reconoce el impacto de la hibridación cultural en las universidades, lo que puede dar lugar a conflictos entre prácticas nuevas y tradicionales, revelando así los desafíos inherentes a estos procesos de cambio (Yopan Fajardo et al., 2020).

3.3.2 Tipos de Cultura Organizacional en Empresas Latinoamericanas

En conjunto, estos estudios evidencian que la cultura organizacional en las empresas latinoamericanas, así como su tipología, es diversa y compleja, pero fundamental, influyendo directamente en su desempeño, gestión, sostenibilidad y competitividad. Las organizaciones deben cultivar una cultura adecuada que integre los objetivos empresariales con las dinámicas culturales de su entorno.

Un estudio de Ibarra-Michel et al. (2019) resalta una tendencia hacia una cultura de clan en empresas hoteleras como Ramada, Torres y Royal Villas, lo que enfatiza el desarrollo del factor humano y un ambiente de colaboración. Esta orientación contrasta con la cultura de mercado observada en el Hotel Playa, que se centra más en las necesidades de los clientes y la competencia, lo que conlleva una actitud autoritaria de sus líderes y una menor participación en

prácticas sostenibles. Se argumenta que el contexto sociocultural local influye significativamente en la implementación de prácticas de sostenibilidad, reafirmando la importancia de una base ideológica que apoye dichas prácticas.

En el ámbito educativo, Pedraja-Rejas et al. (2020) elaboran un modelo teórico para instituciones de educación superior, que asocia estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional (cultura clan, adhocrática, de mercado y jerárquica) con su nivel de calidad. Este estudio sugiere que las culturas adhocráticas, al ser más flexibles y adaptables, pueden favorecer altos niveles de calidad, aunque su eficacia depende del entorno específico. La calidad educativa se presenta como un proceso continuo que involucra la satisfacción de diversos actores, y no solo se trata de cumplir con estándares mínimos.

Vargas Echeverría y Flores Galaz (2019) describen la cultura organizacional en bibliotecas de Mérida, caracterizada por un fuerte sentido de misión y empoderamiento del personal, lo que se traduce en mayor satisfacción laboral y mejor desempeño. Esto resalta la importancia de una cultura organizacional positiva para fomentar el compromiso y la efectividad laboral.

Reyes Hernández y Moros Fernández (2020) analizan una organización con una cultura de función con poder, donde se identifica un deseo de transición hacia una cultura de desempeño y apoyo en la que la comunicación y las relaciones interpersonales se reconocen como áreas clave para fortalecer la cultura organizacional. Sin embargo, se observa una menor adaptabilidad y consistencia, lo que podría limitar la flexibilidad para ajustarse a cambios. Es posible que la innovación y la creatividad se vean restringidas bajo una cultura de función con poder predominante, produciendo tensiones que inciden en el clima organizacional.

Martínez Aragón et al. (2019) concluyen que la cultura organizacional es un elemento crucial para la competitividad empresarial, destacando que la cultura de clan tiene una influencia significativa en la competitividad, aunque otros tipos de cultura, como la jerárquica, de mercado y adhocrática, también pueden ser relevantes dependiendo del contexto y la forma en que se alinean con los objetivos de la organización. El estudio enfatiza la necesidad de integrar la cultura organizacional con estrategias de competitividad para mejorar el desempeño en un entorno globalizado.

Por último, Rodríguez-Ponce et al. (2022) investigan el impacto de diferentes tipos de cultura organizacional en la gestión del conocimiento, encontrando que la cultura innovativa y comunitaria influyen positivamente en la creación y aplicación de conocimiento, mientras que la cultura burocrática influye positivamente en solo su aplicación. Este análisis pone de relieve la importancia de entender cómo los tipos de cultura afectan las distintas fases del proceso de gestión del conocimiento para generar ventajas competitivas.

3.3.3 Elementos que se Interrelacionan con más Firmeza con la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un entramado complejo que se ve influenciado por diversas variables interrelacionadas, y varios estudios han abordado estos elementos desde diferentes perspectivas. En el contexto universitario, Cordero-Guzmán et al. (2022) destacan que el bienestar psicológico de los empleados y una cultura laboral positiva son esenciales para fortalecer la cultura organizacional. Ambos factores muestran una alta significancia en su influencia, sugiriendo que las instituciones deben centrar sus esfuerzos en mejorar estas áreas a través de estrategias de motivación basadas en el salario emocional. En contraste, el balance de

vida, aunque relevante, tiene un impacto menor, y variables como el entorno laboral y la oportunidad de desarrollo presentan una influencia limitada, lo que indica que, aunque contribuyen a la cultura organizacional, no son tan determinantes.

Linnenluecke y Griffiths (2010) abordan la cultura organizacional desde la perspectiva de la sostenibilidad, afirmando que la implementación de una cultura orientada a la sostenibilidad puede verse afectada por la cultura predominante en la organización. A través del Competing Values Framework (CVF), señalan que las culturas organizacionales pueden variar en su enfoque hacia la sostenibilidad, y que es posible que coexistan subculturas con actitudes variadas, lo que podría dificultar que una cultura uniforme se consolide. Identifican barreras para el cambio cultural, como la rigidez organizacional, y proponen que cambios superficiales pueden facilitar transformaciones más profundas en los valores de los empleados.

Minsal Pérez & Pérez Rodríguez (2007) contrastan dos enfoques culturales: la cultura empresarial tradicional, caracterizada por rigidez y jerarquía, y la nueva cultura orientada al conocimiento, que promueve flexibilidad y colaboración. Resaltan que, en esta última, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son fundamentales para el éxito organizacional, junto con la necesidad de estructuras planas que permitan una rápida adaptación al cambio. Además, enfatizan la necesidad de capacitación continua para fomentar el compromiso y la innovación.

Por otro lado, Naranjo-Valencia et al. (2012) enfatizan la importancia de la cultura adhocrática, que fomenta la innovación a través de valores como la creatividad y la flexibilidad. Estos valores son cruciales para impulsar la innovación, a diferencia de una cultura jerárquica que puede inhibirla. Los valores compartidos en una organización, así como las características

culturales dominantes, afectan directamente la capacidad de innovación. Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) refuerzan esta idea al afirmar que, para lograr resultados innovadores, es esencial contar con una cultura organizacional orientada a la innovación. Asimismo, presentan un modelo para la transformación cultural que abarca un diagnóstico de la cultura actual y la definición de una cultura meta.

Madero Gómez & Barboza (2015) analizan los efectos mixtos que se producen en el desempeño empresarial debido a la innovación y las prácticas de flexibilidad laboral. Si bien la innovación puede impulsar la satisfacción laboral, también puede generar tensiones en otros aspectos; y las prácticas de flexibilidad laboral, aunque refuerzan la creatividad, pueden tener efectos negativos en la consecución de objetivos. En cambio, las actividades centradas en la mejora de la cultura organizacional demuestran ser efectivas para influir en los indicadores de rendimiento, sugiriendo que una cultura laboral positiva puede aumentar la competitividad sostenible.

Reyes Hernández (2021) identifica en su diagnóstico cultural un predominio de una cultura de poder que limita la flexibilidad y participación, sugiriendo una transición hacia una cultura más colaborativa. En la fase de entrenamiento, se evidencia un aumento en el compromiso de los empleados con la misión organizacional y se observan mejoras en la comunicación y la participación, aunque persiste un estilo de dirección centralizado. Se recalca que la sostenibilidad efectiva y el éxito a largo plazo de la organización dependen de una transformación cultural profunda, que permita a la organización adaptarse a los desafíos del entorno cambiante. En orden de alcanzar una transformación cultural efectiva, es esencial que las organizaciones no solo adopten nuevas políticas, sino que integren sinérgicamente aspectos económicos, sociales y ambientales en sus prácticas.

Bustinza et al. (2013) enfatizan la necesidad de un respaldo fuerte de la alta dirección hacia una cultura de calidad, lo cual mejora la eficacia de sistemas como los ERP, contribuyendo a una mayor satisfacción del cliente y mejor gestión de los recursos. Así, queda claro que la cultura organizacional, con sus múltiples variables interrelacionadas, es fundamental para el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones en diversos contextos.

Finalmente, Petrilli-Cambambia et al. (2022) destaca la importancia de evaluar la cultura organizacional no solo desde una perspectiva económica, sino también social y ambiental en el contexto de las microempresas. Proponen un nuevo instrumento de autoevaluación que guía a las microempresas hacia la sostenibilidad, destacando la relevancia de la planeación, el liderazgo y el bienestar. Esta propuesta busca transformar la competencia en colaboración y el crecimiento económico en beneficios ambientales y sociales, ofreciendo herramientas efectivas para enfrentar los desafíos globales actuales.

3.3.4 Beneficios de una Cultura Organizacional Funcional

Una cultura organizacional funcional aporta numerosos beneficios, tal como se evidencia en diversas investigaciones y estudios de caso. La microempresa “Abastos Don Luis” ilustra cómo una cultura organizacional colaborativa puede contribuir al éxito y reconocimiento en el mercado. Su enfoque en el bienestar de los empleados y en la construcción de relaciones de confianza fueron la base para lograr su longevidad y su adaptabilidad, lo que da lugar a un ambiente de trabajo positivo, en donde la excelente relación entre el gerente y sus ocho empleados promueve la colaboración, favoreciendo así el cumplimiento de los objetivos. Esta cultura organizacional, centrada en la comunicación y el apoyo mutuo, se manifiesta en prácticas

como la implementación de manuales de funciones y procedimientos, que han mejorado la eficiencia y el servicio al cliente (Torres Merlo et al., 2021).

Los incentivos económicos y el reconocimiento, como el empleado del mes y actividades de integración, son estrategias que también fomentan el bienestar del personal. Encuestas realizadas a los trabajadores revelan que el 100% de ellos siente que trabaja en un ambiente colaborativo y de confianza, lo cual es esencial para mantener un alto nivel de motivación y compromiso. Sin embargo, es importante señalar que existen algunas áreas de mejora, como la percepción de equidad en los descuentos económicos por errores, que podrían influir en la moral del equipo (Torres Merlo et al., 2021).

Por otro lado, las empresas nacionales argentinas, según Omar y Urteaga (2010), adoptan prácticas que priorizan el bienestar y la satisfacción de los empleados, en línea con valores de colectivismo y paternalismo, ya que dichas prácticas fomentan la armonía intragrupal y la protección de los subordinados por parte de los jefes, aunque también se caracterizan por una mayor distancia al poder y sistemas rígidos de gestión. Este enfoque puede limitar la flexibilidad y la adaptación al cambio, lo que contrasta con las prácticas de las empresas privatizadas, que suelen ser más orientadas al mercado y centradas en la competitividad. En este contexto, la comunicación abierta y la crítica constructiva son promovidas, lo que facilita una cultura más dinámica y adaptativa.

Según López y Sánchez (2014), los hábitos adquiridos por los trabajadores no son meras rutinas, sino prácticas que moldean la identidad y los valores compartidos dentro de la organización, y esto, en consecuencia, hace que la formación de los hábitos organizacionales sea indispensable para la construcción de una cultura funcional. La gestión cultural, aunque tiene el

potencial de influir en la cultura organizacional, depende en gran medida de cómo los empleados interpretan y reaccionan ante las iniciativas de gestión, lo que implica que una alineación entre los *habitus* de los trabajadores y las políticas organizacionales es crucial para lograr cambios significativos y duraderos en la cultura.

Finalmente, la correlación entre la Cultura Organizacional (CO) y el Desempeño Organizacional (DO) fue confirmado en el contexto de las PyMES en Tlaxcala, México. Las diferentes tipologías de cultura organizacional, como la cultura clan, mercado, adhocrática y jerárquica, muestran correlaciones positivas con el rendimiento, aunque su impacto puede variar según el contexto. Esto sugiere que el ambiente laboral puede mejorar debido a una cultura organizacional bien definida, que también se manifiesta como un mejor desempeño empresarial, reafirmando la importancia de adoptar estrategias que fortalezcan los valores y prácticas culturales en las organizaciones (Hernández Chávez et al., 2024).

3.3.5 Consecuencias de una Cultura Organizacional Disfuncional

La cultura organizacional disfuncional puede acarrear serias consecuencias en diversos ámbitos, como la violencia laboral, la inclusión de género, la corrupción y la gestión del conocimiento. Bordalejo y Ferrari (2017) analizan cómo los valores subyacentes en una organización influyen en la violencia y el acoso laboral, destacando la importancia de estos factores para la salud y el bienestar de los trabajadores. Señalan que existe una falta de estudios locales sobre el tema y sugieren que investigar los valores organizacionales podría ayudar a entender mejor las prácticas disfuncionales. Además, proponen que los psicólogos del trabajo intervengan para mejorar el entorno laboral, cuestionando la relación unidireccional entre cultura

y violencia, y sugiriendo que esta podría ser bidireccional, lo que requiere considerar la voz de los trabajadores.

En el contexto de la industria minera, Zárate Negrete y Sánchez Ramos (2024) abordan la resistencia hacia la inclusión de mujeres, especialmente en roles directivos, debido a una cultura de masculinidad profundamente arraigada. A pesar de las políticas de equidad laboral, las mujeres enfrentan desigualdades salariales y limitaciones en su avance profesional, reflejando barreras estructurales en la organización. Las mujeres líderes, en particular, sufren actitudes discriminatorias y acoso, especialmente de sus superiores, lo que añade desafíos para ganar credibilidad en un entorno predominantemente masculino. La falta de confianza en las trabajadoras, sumada a las expectativas sociales sobre los roles de género, limita su desarrollo profesional, y pese a que algunas empresas han desarrollado programas para promover la igualdad de género, se enfatiza que la igualdad debe ser vista como un objetivo continuo y no como una moda pasajera.

En relación a la corrupción organizacional, Morales Inga y Morales Tristán (2022, 2023) examinan el caso de Odebrecht, identificando rasgos como una ética corporativa orientada a resultados y el involucramiento de la alta dirección en actos corruptos. Estos autores argumentan que la cultura organizacional puede ser un factor tanto de prevención como de impulso de la corrupción, sugiriendo que los elementos que promueven buenas prácticas pueden ser explotados para prácticas corruptas. Además, presentan un marco teórico que examina los mecanismos de la corrupción dentro de las organizaciones, resaltando la importancia de entender cómo se organiza y evoluciona en contextos específicos.

Para concluir, Zambrano-Cedeño et al. (2024) enfatizan la conexión entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, señalando que una cultura sólida enfocada en el aprendizaje y la colaboración puede facilitar de manera efectiva las prácticas de gestión del conocimiento. Sin embargo, también señalan que una cultura organizacional débil, caracterizada por una comunicación deficiente y la falta de valores compartidos, limita la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar. La falta de acceso a información relevante afecta negativamente la innovación y el desempeño organizacional, subrayando la importancia del liderazgo en la gestión del conocimiento y la creación de una cultura de aprendizaje continuo.

Discusión

En esta sección, a partir de los aportes de Yopan Fajardo et al. (2020), Martínez Aragón et al. (2022), Reyes Hernández (2021), Hernández Chávez et al. (2024) y Zambrano-Cedeño et al. (2024), se han identificado elementos clave que permiten abordar las preguntas de investigación: 1) los tipos de cultura organizacional que predominan; 2) los beneficios de una cultura organizacional funcional; y 3) los elementos que interrelacionan con más firmeza con la cultura organizacional, además del área de las consecuencias de una cultura organizacional disfuncional.

Definiciones y Tipos de Cultura Organizacional

Para Yopan Fajardo et al. (2020), la cultura organizacional se trata de un conjunto de significados compartidos que conducen la toma de decisiones y la percepción de los miembros dentro de una empresa. Este enfoque destaca la complejidad y dinamismo de la cultura, sugiriendo que debe ser entendida como un sistema que integra aspectos humanos, históricos y sociales. Este enfoque teórico se complementa con la necesidad de metodologías que consideren la realidad local, lo que es crucial para la adaptación de herramientas de medición y análisis. La integración de teorías antropológicas y la perspectiva de hibridación cultural son especialmente relevantes en el contexto latinoamericano, donde la diversidad cultural es un factor a considerar.

Por su parte, Martínez Aragón et al. (2022) se enfocan en los tipos de cultura organizacional presentes en empresas restauranteras y hoteleras, destacando la prevalencia de la cultura de clan como un elemento que potencia la competitividad. Esto resuena con los hallazgos de Ibarra-Michel et al. (2019), donde se observó que una cultura de clan fomenta un ambiente de colaboración y desarrollo del capital humano. Sin embargo, se identifica una tensión entre esta

cultura y las culturas de mercado, que priorizan la competitividad y pueden generar un entorno autoritario.

Estos dos estudios concuerdan en que el rendimiento y sostenibilidad de las empresas están directamente bajo los efectos de la cultura organizacional, reforzando la noción de que alinear la cultura con la estrategia es preciso para la consecución de los objetivos a largo plazo (Pérez Martínez, 2009). Martínez Aragón et al. (2022) también sugieren que la cultura organizacional no debe ser vista en aislamiento, sino en conexión con la competitividad, lo que subraya la necesidad de un enfoque holístico en su análisis.

Elementos Interrelacionados y Beneficios de una Cultura Funcional

La cultura organizacional se manifiesta como un sistema complejo influido por múltiples variables interrelacionadas. Reyes Hernández (2021) hace énfasis en que la flexibilidad y la participación de los miembros resulta restringida dado que la cultura de poder ostenta un gran predominio en muchas empresas. Este hallazgo es consistente con la literatura que enfatiza la necesidad de transformar patrones culturales para fomentar un ambiente más colaborativo. Por ejemplo, Cordero-Guzmán et al. (2022) subrayan que el bienestar psicológico y una cultura laboral positiva son factores esenciales para fortalecer la cultura organizacional. Esto sugiere que, al igual que en el estudio de Reyes, se requiere un cambio en la dirección hacia una cultura que priorice el bienestar de los empleados.

La investigación de Hernández Chávez et al. (2024) enfatiza la correlación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño en las PyMES en México. Este hallazgo se alinea con las observaciones de Torres Merlo et al. (2021), que describen cómo una cultura colaborativa puede ser fundamental para el éxito empresarial. En la microempresa “Abastos Don Luis”, se

documenta que el bienestar de los empleados y la confianza en las relaciones laborales son determinantes para alcanzar objetivos organizacionales, lo que da mérito a la premisa de que una cultura organizacional positiva contribuye significativamente a la satisfacción y el desempeño.

Consecuencias de una Cultura Organizacional Disfuncional

Los hallazgos de Zambrano-Cedeño et al. (2024) destacan que una cultura organizacional disfuncional puede llevar a consecuencias graves como la violencia laboral, la exclusión de género, la corrupción y la ineficacia en la gestión del conocimiento. Estos resultados se alinean con los estudios de Bordalejo y Ferrari (2017), quienes enfatizan cómo los valores organizacionales pueden influir en la violencia y el acoso laboral. La investigación sugiere que la cultura y la violencia tienen una relación bidireccional, lo cual refuerza la necesidad de un enfoque que escuche la voz de los trabajadores, un aspecto que también se menciona en el contexto de la inclusión de género en la industria minera, como lo abordan Zárate Negrete y Sánchez Ramos (2024). Aquí, se observa que, a pesar de las políticas de equidad, persisten barreras culturales que limitan la inclusión efectiva de mujeres, sugiriendo que la cultura organizacional juega un papel crucial en la perpetuación de desigualdades.

Por otro lado, los hallazgos sobre corrupción organizacional de Morales Inga y Morales Tristán (2022, 2023) complementan esta visión, al señalar que una cultura organizacional poco ética puede facilitar prácticas corruptas. En este sentido, Zambrano-Cedeño et al. (2024) refuerzan esta idea al vincular la cultura organizacional con la gestión del conocimiento, sugiriendo que una cultura sólida fomenta un entorno propicio para el aprendizaje y la innovación, en tanto que una débil reduce el acceso a información relevante. Esto crea un ciclo negativo que limita la adaptabilidad y el rendimiento organizacional.

Conclusión

La cultura organizacional es un elemento crucial en el contexto latinoamericano, ya que influye directamente en el rendimiento y la sostenibilidad de las empresas. Para abordar los desafíos identificados, es esencial adoptar un enfoque holístico que contemple las interrelaciones entre diferentes tipos de cultura. Los estudios indican que es crucial cambiar culturas disfuncionales que restringen la participación y la adaptabilidad de los trabajadores. Además, se debe fomentar un ambiente que priorice el bienestar psicológico, ya que esto se ha vinculado con un mejor desempeño en las PyMES. Las consecuencias de una cultura disfuncional, como la violencia laboral y la corrupción, subrayan la urgencia de transformar patrones culturales y crear entornos de trabajo más inclusivos y colaborativos.

Es fundamental avanzar hacia una cultura organizacional que no solo promueva la eficiencia, sino que también fortalezca el bienestar de los empleados, permitiendo así un ciclo de adaptación y mejora continua. Esto requiere un compromiso de todos los niveles de la organización para escuchar las voces de los trabajadores y abordar las desigualdades presentes, en especial en contextos donde las políticas de inclusión no han logrado ser efectivas. En definitiva, la cultura organizacional se presenta como un factor determinante para el éxito y la resiliencia de las empresas en la región. Sin embargo, la veracidad de estos resultados puede verse limitada por el contexto en el que se realizaron los estudios, como el entorno socioeconómico específico, la naturaleza de la muestra y el tiempo de la investigación. Estos factores podrían restringir la generalización de los resultados a otros sectores o regiones con diferentes dinámicas culturales y económicas.

Por lo tanto, aunque los resultados ofrecen una valiosa perspectiva sobre la cultura organizacional, se debe tener cautela al extrapolar las conclusiones a contextos más amplios. La diversidad cultural y las particularidades del entorno organizacional deben ser consideradas para una interpretación adecuada de los hallazgos. Futuros estudios podrían ampliar este enfoque, explorando más a fondo las interacciones culturales en diferentes contextos y su impacto en la efectividad organizacional.

Referencias

Alva, S. (2023). *Empresa Admirada: La Receta*.

https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=jnnEEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&ots=nhVGdxzWxH&sig=-_CUkSxhalEyCZE27BEIvC0Q92w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2017). Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18778424>

Bordalejo, M. P., & Ferrari, L. E. (2017). Cultura Organizacional: Su relación con la violencia laboral. <https://www.redalyc.org/pdf/3691/369155966067.pdf>

Bourdieu, P. (2002). *Las estructuras sociales de la economía*.

https://monoskop.org/images/a/a2/Bourdieu_Pierre_Las_estructuras_sociales_de_la_economia_2002.pdf

Bustanza, O. F., Perez-Arostegui, M. N., & Ruiz-Moreno, A. (2013). Influencia de una cultura organizativa orientada hacia la calidad en los beneficios de la implantación de un sistema de gestión de recursos ERP. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54926344014>

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*.

<https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2019/06/diagnosing-and-changing-organizational-culture.pdf>

Campos, N., Engel, E., Fischer, R. D., & Galetovic, A. (2021). The Ways of Corruption in

Infrastructure: Lessons from the Odebrecht Case. <https://doi.org/10.1257/jep.35.2.171>

Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura

organizacional y salario emocional. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>

- Cota, B. E., & Calvillo, F. (2008). La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/index.htm>
- Cújar Vertel, A. d. C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000126>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys.
https://www.researchgate.net/publication/241684068_Diagnosing_organizational_cultures_A_conceptual_and_empirical_review_of_culture_effectiveness_surveys
- Durand, F. (2018). *Odebrecht: la empresa que capturaba gobiernos*.
<https://doi.org/10.18800/9786123174217>
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?
<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/39984/wp598.pdf;jsessionid=0E84B232ED1EC1E8A9932E421FD4576E?sequence=3>
- Galende del Canto, J. (2002). El análisis de la innovación tecnológica desde la Economía y Dirección de Empresas.
<https://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/2796/2796>
- Griffiths, A., & Petrick, J. A. (2001). Corporate architectures for sustainability.
https://www.academia.edu/56870369/Corporate_architectures_for_sustainability
- Hartasánchez Garaña, J. M. (2002). Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México.

<https://es.scribd.com/document/256379839/Perfil-Dinamico-de-La-Cultura-Organizacion-al-de-Los-Directivos-Publicos-en-Mexico>

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. <http://dx.doi.org/10.1108/14714170610710712>

Hernández Chávez, G., Hernández Chávez, Y., & Sánchez Martínez, J. A. (2024). Cultura organizacional y desempeño: Evidencia empírica de las PyMES en México. <https://doi.org/10.33936/ecasineria.v15i1.6022>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. P. (2014). *Metodología de la investigación*.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Ibarra-Michel, J. P., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E., & Santillan-Nuñez, M. A. (2019). Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2019.17.04>

Lee, P. K.C., Cheng, T.C. E., Yeung, A. C.L., & Lai, K. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.02.001>

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? <https://n9.cl/yptqsg>

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. https://www.researchgate.net/publication/222417155_Corporate_Sustainability_and_Organisational_Culture

- López, D. H., & Sánchez, F. S. (2014). Los habitus en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en procesos y diseños energéticos S.A.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81832222005>
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction.
<https://www.slideshare.net/slideshow/2003-organizational-culture-and-job-satisfaction/50176531>
- Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial.
<https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Markova, G. (2012). Building dynamic capabilities: the case of HRIS.
<https://doi.org/10.1108/1536-541211251580>
- Martínez Aragón, C. L., Arellano González, A., & Lagarda-Leyva, E. A. (2022). Cultura Organizacional y Competitividad de las Empresas Restauranteras y Hoteleras de Sonora, México. <https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Martínez Encarnación, K. (2019). Dinero, poder y política: financiamiento electoral como clave en la influencia de Odebrecht en Perú y México.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7199359>
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>
- Morales Inga, S., & Morales Tristán, O. (2022). Corrupción organizacional: Una propuesta de marco teórico. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8472285>
- Morales Inga, S., & Morales Tristán, O. (2023). Odebrecht: un caso de corrupción organizacional. <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/morales.pdf>

- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?
<https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy9-1.icnc>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, I. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003
- Petrilli-Cambambia, P. A., Juárez-Hernández, L. G., & Herrera-Meza, S. R. (2022). Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.659
- Pujol-Cols, L. J., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad.
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.297>
- Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial.
<http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n3/2310-340X-cod-9-03-808.pdf>

- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2018). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio.
<https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016011/html/>
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2020). Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios.
<http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v8n1/2308-0132-reds-8-01-5.pdf>
- Rico García, J., & Ruiz Deiva, L. (2022). Instrumento para evaluar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento en las pymes de Colombia.
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/42655>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*.
https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Muñoz-Fritis, C., & Araneda-Guirriman, C. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000200266>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture.
<https://copdei.extension.org/wp-content/uploads/2019/06/Organizational-Climite-and-Culture-Review.pdf>
- Senge, P. M., Carstedt, G., & Porter, P. L. (2001). Innovating our way to the next industrial revolution.
https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1182775792937_1175832397_1502/MITSloanManagRev_2001_42_24.pdf

- Torres Merlo, O. X., Uvidia Ramírez, K. M., & Carapas Revelo, A. E. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2669>
- Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura organizacional. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>
- Zambrano-Cedeño, M. F., Zambrano-Guadamud, V. K., & Zambrano-Farias, J. I. (2024). Cultura Organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n1.2024.2453>
- Zárate Negrete, L. E., & Sánchez Ramos, M. E. (2024). De las entrañas a la superficie: cultura organizacional, liderazgo femenino y desigualdad de género en las minas de México. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9333668>
- Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2013.822414>