

La responsabilidad de la alta gerencia de inculcar la cultura organizacional



Laura Camila Gonzalez Galeano 4600677

Docente: Francisco David Ortega Almonacid

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, CAMPUS CAJICÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
CAJICÁ, 2020**

La responsabilidad de la alta gerencia de inculcar la cultura organizacional

Introducción

La cultura organizacional en diferentes entidades se individualiza llevando la empresa a funciones insuficientes en la solución de conflictos, obteniendo esta una cultura organizacional débil, en la cual se generan comportamientos de incertidumbre, conformismo, mediocridad y desmotivación entre los integrantes de la entidad. Dichas conductas conllevan a que los trabajadores no tengan la misión, la visión, ni los objetivos claros de la organización, debido a la falta de comunicación y estandarización que se presenta.

La cultura desempeña un papel primordial en las organizaciones, y en general se considera como uno de los principales determinantes de fracaso o éxito (Suarez, Sarmiento y Rosano, 2017); por ende, el reto de generar conciencia sobre la importancia de definir una cultura organizacional le corresponde a la alta gerencia ya que son los encargados de velar, promover, reforzar o modificar los valores, actitudes y creencias que se han revelado o que se revelan, entre los miembros, y esto gracias a los símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas (Schein, 1985; Gagliardi, 1986; Allaire y Firsirotu, 1988).

Montenegro (2019) afirma que “la cultura es como la vida, un camino en el que debemos mantener vivo el proceso para poder aprender, corregir y avanzar y que esta misma se convierta en un apalancador de resultados”. Por consiguiente, el presente ensayo va dirigido a determinar los mecanismos y la responsabilidad de la alta gerencia de tomar conciencia que la cultura organizacional se debe mantener o transmitir a nivel colectivo como base fundamental de la empresa. Esto se realizó por medio de búsqueda de información en diferentes documentos como artículos, reportajes periodísticos, repositorios universitarios, conferencias; los cuales contribuyeron a profundizar en la cultura organizacional y los mecanismos utilizados en la misma.

Desarrollo

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; y es necesario que esta, esté presente en cada entidad, ya que es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008).

Los niveles de desempeño de una empresa deben estar basados en una cultura organizacional colectivamente, aunque para ello no se tenga en cuenta si la cultura es positiva o negativa sino que simplemente sea una cultura enfocada en el aprendizaje de experiencias vividas por otros individuos, observando en ello la forma eficiente de lograr socializar o no el objetivo para mejorar la cultura y evitar así resultados negativos y perjudiciales que afectan directamente a la empresa logrando minimizar los costos y las consecuencias dentro del manejo que pueden llevar a la empresa a un fracaso.

Un punto de partida es la inducción como requisito fundamental que no debe faltar en la alta gerencia debido a los patrones de conducta que se debe impartir al inicio de la delegación de un cargo a un individuo para que este obtenga conocimientos de la cultura que a través de la historia y la tradición que ha tenido la empresa se presente de una manera estable, profunda, simbólica y subjetiva del manejo interno y externo de la organización de la entidad y conocer de este sus experiencias y capacidades que pueda aportar al crecimiento y fortalecimiento de la alta gerencia y a su vez del grupo empresarial.

Dentro de la inducción y la reinducción en los supuestos básicos de patrones aprendidos y enseñados a los nuevos miembros en la forma correcta de percibir, pensar y sentir en la manera clara, expresa y exigible de la relación de los problemas eventualmente deben ser aplicables en las observaciones basados en el aprendizaje de la socialización de las circunstancias que evitan consecuencias.

Ouchi (1981) y Peters y Waterman (1982) como lo cita Aktouf (2002, p.65), consideraron que la empresa como una entidad social y, por ende, como una entidad susceptible de secretar sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes, en pocas palabras, su propia “cultura”, que la diferenciaba de las otras empresas, aún si unas y otras pertenecieran a una cultura global común.

La cultura organizacional son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna (Schein, 1988), también es considerada como un conjunto de creencias, valores y conceptos comunes que implican un comportamiento ante ciertos acontecimientos eventuales de una empresa dentro de la cual la organización está predispuesta para actuar en situaciones específicas de acuerdo a las características de la misma organización (Marcoulides & Heck, 2010 , p. 211). La identificación de los trabajadores o miembros de la empresa también se da si la misma, es fuerte o débil en su cultura organizacional teniendo así, miembros comprometidos.

Dentro de las funciones de la cultura organizacional de una empresa cabe mencionar: la acción integradora, en la cual la alta gerencia hace partícipe a cada individuo para que tenga bien clara la idea de la misión, la visión y de los objetivos a dónde se quiere alcanzar, es decir tener claro para dónde se dirige la empresa a la cual, ya hacen parte, influenciando la conducta de los valores como honestidad, responsabilidad, excelencia; homogeniza las acciones, las personas van a laborar de una manera uniforme y así mismo van encaminadas al objetivo organizacional; de esta manera mejora la imagen corporativa siendo el resultado de la fuerza de los colaboradores o de la cultura la cual es basada en el aprendizaje de la experiencia, observación e inducción.

Cruz (2005) citado por (Ferrando, 2014), señala que los beneficios fundamentales de la cultura organizacional son:

- Lograr un cambio más duradero en la organización.
- Crear la necesidad de mejorar la organización.
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades.
- Lograr mayor control de los recursos y organización integral.
- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas.
- Mejorar el trabajo individual y grupal.
- Crear capacidad de autodiagnóstico y auto-diseño de la estrategia empresarial.

Se debe contar con un equipo que tenga sentido de pertenencia e identificado con la empresa, así mismo que ame lo que hace y lo que aporta en su entorno laboral ya que mejora el desempeño y el desarrollo de la organización. La cultura fomenta la estrategia en la organización entendiendo hacia dónde se direcciona, define la estructura, mejora las condiciones de la estructura, y la jerarquía que la conforma favoreciendo la competitividad, siendo una cultura fuerte.

Schein (1988) establece como niveles de cultura que se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional, los que se mencionan a continuación:

“El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (Schein, 1988, pp. 30-32) tomado del artículo cultura organizacional estudio fenomenológico.

Comprometer cada vez más al personal tiene mayor efectividad que obligarlas, esto se genera cuando existe una cultura fuerte en donde se alcanzan mejores resultados de manera voluntaria, dentro de la cultura se encuentran elementos como:

- Autonomía individual, se le delega funciones específicas dentro de la empresa, donde tiene independencia y participación,
- Apoyo, se inculca trabajo en equipo, donde se aprecia la unión, la dedicación y la fraternidad.
- La tolerancia al conflicto, se instruye al empleado a la cordura y al buen juicio y aceptar y admitir las diferencias que tiene el otro.
- La tolerancia al Riesgo: se le da rienda suelta al protagonismo e iniciativa del personal, dependiendo del espíritu innovador y creativo que se implante dentro de la compañía.
- La identidad: es el elemento primordial, el cual hace mención al sentido de pertenencia al momento que hacen parte de la compañía de una manera global sin divisiones, encaminados a los objetivos, valores y visión de la organización.

Hofstede, G. (1991) ha definido la "cultura" como: la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros.

La cultura incide en la generación de conflictos de dos maneras:

1. Determina nuestros valores, que pueden ser opuestos a los de otra cultura.
2. Actúa como filtro cognitivo y establece la forma en que interpretamos la realidad, por lo que un mismo hecho puede ser interpretado por dos culturas de forma muy diferente.

Así mismo, Hofstede (1991), recopiló datos de empleados en IBM a cerca de 40 países y definió que la cultura organizacional se caracterizaba por ser: Holística (describe un conjunto que es más que la suma de sus partes); históricamente determinada (que refleja la historia de la organización); conformada por rituales y símbolos; se construye socialmente (creada y conservada por el grupo de personas que se congregan forman la organización); y es considerada como suave, y difícil de cambiar. (Cantillo, 2013).

Roberto Mourey (2014) en su conferencia de “Mettaliderazgo: transformación cultural de alto desempeño” afirma que hay que ver la cultura organizacional como la ventaja competitiva de la entidad, en donde:

1. La cultura es el carácter de la organización, entendido como el temple con el que la organización enfrenta la adversidad y sale fortalecida.
2. “La cultura se come a la estrategia al desayuno” (Peter Drucker), es decir, la cultura es más importante que la estrategia, debido a que si tomamos una buena estrategia la introducimos en un equipo que tiene una cultura egoísta, de desconfianza, destruyen la estrategia, en cambio si se toma una estrategia medianamente buena y se pone en un equipo con una cultura de colaboración, respeto, confianza, trabajo en equipo, ellos mejoran la estrategia y alcanzan óptimos resultados.

3. La cultura es como un caldo de cultivo de valores que está creciendo en la organización, en donde se observa qué cultura se está construyendo, siendo responsabilidad de cada uno de los miembros.
4. La cultura se construye por diseño, primero se define qué resultados se quieren, y luego se define qué cultura (comportamientos y acciones) genera esos resultados y qué valores ocasionan estos comportamientos,
5. La cultura no se administra (recursos), se lidera (desde la intención y valores).

La utilidad de la cultura, actúa como un mecanismo que facilita la gestión del conocimiento, brinda orden y coherencia mediante la visión compartida de la organización y ahorra esfuerzos y reduce errores maximizando las experiencias que se tienen en la entidad.

En el artículo, La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial (Carro et al., 2017) la Asamblea General de las Naciones Unidas propuso una visión de transformación hacia la sustentabilidad económica, social y ambiental durante los próximos 15 años presentando 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) como una nueva herramienta de planificación para todos sus miembros, tanto a nivel nacional como local. Sin embargo, para lograr todos estos objetivos, «es clave que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte, saludable y que apoye estas estrategias, de tal manera que sus empleados las adopten como parte de sus valores y cultura personal» (Olivares, 2013, p. 72), además de compartir estas creencias y enfatizar la importancia de equilibrar la eficiencia económica, la equidad social y la responsabilidad ambiental (Bertels et al., 2010).

El cambio organizacional se presenta desde tres ámbitos, el cambio transformacional, el incremental, el planeado y no planeado, los cuales consisten en:

El cambio transformacional según (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2004) corresponde a:

Aquellas situaciones en las cuales los cambios surgen en momentos críticos y tienen el potencial de generar modificaciones de gran magnitud en aspectos fundamentales de la organización, llevando a la transformación total o parcial de la misma, lo cual tiene que ver con la Naturaleza y Magnitud del cambio.

El cambio incremental es considerado por Schermerhorn et al., (2004) como:

El más frecuente y menos “traumático”, dado que es inherente a la evolución natural de la organización. En este tipo de cambio se revisan y renuevan los esquemas de funcionamiento de la empresa, lo que trae consigo innovación en tecnología, procesos y sistemas.

El cambio planeado y no planeado, tiene que ver con la existencia o no de un plan para generarlo y/o afrontarlo, sin embargo, el cambio está lleno de incertidumbre, lo que incide en los miembros de la organización generando resistencia. En cuanto al planeado se establece que no debe ser un proceso accidental, se asume que al ser de esta manera dichos cambios tienen mayor probabilidad de éxito en las organizaciones. No obstante, actualmente los cambios en el entorno son más rápidos, impredecibles y ocurren de forma inesperada, por lo que las organizaciones no están siempre preparadas para asumirlo y no poseen un plan determinado para cada situación.

Con base en lo anterior, se identifican dos tipos de liderazgo, el liderazgo transaccional y el transformacional; el primero busca un trueque donde se premie a los subordinados por cumplir determinada labor, con un modelo tradicional de cambio donde el mismo debe ser planeado, mecánico, estratégicos y debe garantizar su cumplimiento, y el segundo se caracteriza por promover el desarrollo de competencias en la organización, basándose en el carisma del líder, en su papel de agente de cambio, a través de la motivación,

estímulo e inspiración de sus subordinados, este líder va más allá de sus tareas, los transforma en ser más efectivos en tiempos de crisis, factor ineludible en procesos de cambio en cuanto favorece la adaptación como lo consideran (Boal & Byrson, 1988). Siendo este el tipo de liderazgo más acorde con la nueva perspectiva del cambio, debido a que busca mejorar la productividad, tener cohesión entre sus equipos, disciplina y fundamentarse en la cultura organizacional.

El proceso del cambio en la cultura organizacional comienza a implementarse cuando el directivo se compromete representando la cultura que quiere desarrollar en la entidad a través de sus actos, ya que si no se realiza dicho cambio la empresa se verá afectada en sus resultados; este cambio debe ir de la mano del equipo gerencial el cual sirve de apoyo para que con el tiempo se vea reflejado como en la empresa, las personas se desprenden de otros hábitos y aprender la cultura de la empresa.

Cuando llegan nuevas personas a la organización traen una cultura global, por ejemplo, la disciplina no es una virtud de la cultura latinoamericana, pero si la empresa ha decidido que un valor fundamental de la compañía es la disciplina, se planifica cómo lograr esa cultura a través de la planificación estratégica de la cultura organizacional. Además, en la actualidad existen herramientas y modelos para construir a voluntad propia la cultura que la entidad requiere y necesita.

Algunas acciones que se deben seguir para cambiar la cultura organizacional en una empresa son: el coaching personal para el cambio del modelo mental del gerente; trabajar con el equipo de gerencia para enlazar y que se comprometan con ética y criterio para representar en cada acto las conductas de la cultura que han planificado; la implementación en donde cada líder recibe en el proceso las pautas para aterrizar todo lo que aprendió junto con su equipo de alta gerencia aplicándolo en su área.

Dentro de los modelos culturales se encuentra el modelo de Denison (1997) el cual permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables respectivas del desempeño organizacional, una de las ventajas de este modelo es que explica la relación entre la cultura y desempeño y puede ser utilizado para la gestión del cambio.

El modelo Denison como lo cita (Cantillo, 2013) se estructura en cuatro elementos fundamentales:

- El primero, denominado involucramiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.
- El segundo, conocido como consistencia, que considera el comportamiento de las personas; este elemento se fundamenta en un conjunto de valores centrales.
- El tercero, llamado adaptabilidad, el cual permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes.
- El cuarto, la misión, que se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.

Otro modelo utilizado es el modelo de Cameron y Quinn (2011) en donde se puede diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la compañía y permite realizar el análisis de los roles que desempeñan los líderes en esas culturas.

En el artículo, La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial (Carro et al., 2017) Cameron y Quinn (2011) proponen un modelo de valores de competencia, definiendo cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones. En la primera dimensión denominada estabilidad versus flexibilidad hacen referencia a si la organización considera más importante

el orden y el control (estabilidad) que el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). En la segunda dimensión plantean dos valores que se contraponen: primero, la preocupación de la organización por su personal y procesos, y segundo, por sus clientes, competidores y entorno. Como resultado de combinar ambas dimensiones identifican los siguientes tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

1. “El Clan, los miembros consideran la organización como una familia y un lugar amistoso para trabajar, se observa un tipo de liderazgo paternales, y sus subordinados se identifican por tener valores como la lealtad o la tradición y un alto grado de compromiso, se interesa por el desarrollo de sus miembros, la cohesión y la moral, así como el trabajo en equipo, la participación y el consenso.
2. La adhocracia (Ad-hoc), los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, los subordinados se encaminan a ser creativos, los líderes son innovadores y toman riesgos aceptados. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto. El énfasis es estar a la vanguardia de nuevos conocimientos, productos y servicios. Con este tipo de cultura es muy frecuente que los miembros de la empresa se involucren con producción, los clientes, con investigación y desarrollo, y otros asuntos.
3. La jerarquizada, la organización un lugar estructurado y formalizado para trabajar, predominan los procedimientos y dicen a las personas que hacer en sus tareas diarias. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores, manteniendo la cohesión, en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante.
4. Mercado, este tipo de cultura la organización se orienta a los resultados, preocupándose por realizar el trabajo bien hecho, las personas son competitivas, los líderes exigentes y competitivos a su vez. La competitividad y productividad en

organizaciones orientadas al mercado se logran mediante un fuerte énfasis en la participación de mercados, posicionamiento y control.” (Velasco, 2015)

Por otra parte, el rendimiento de los trabajadores se relaciona con la cultura, ya que es quien define el espacio en el que se realizan las labores, el desempeño laboral es la productividad y actitud del trabajador frente a su propio trabajo que están basados en creencias que el trabajador desarrolla en su trabajo; la mayor parte de los directivos y empleados deben compartir los mismos criterios y métodos para llevar a cabo negocios firmes.

La cultura tiene que ver entre otras cosas, con las políticas que se imparte dentro de la organización, de la manera en que se toman decisiones, la forma de organizar recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. Mientras que el desempeño es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados.

Algunas razones por las que se asocia la cultura con el desempeño laboral son:

- Con frecuencia la cultura concilia estrategias considerada esencialmente para el éxito empresarial.
- Los miembros de la organización deben compartir los mismos objetivos y metas para llegar a un acuerdo en la forma de alcanzarlas.
- La cultura debe llevar el compromiso y motivación para que el empleado tenga un buen desempeño.

En la investigación realizada sobre Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión se concluyó que:

El mejoramiento continuo, la productividad, la competitividad, la calidad y la innovación con las que se ejecutan las actividades en una organización son elementos detonantes que repercuten en la satisfacción del cliente. Ahí se concentran los esfuerzos de una organización comprometida con la generación de valor a la comunidad en donde se encuentra inmersa y a la que se debe (Guerra, 2007). El hecho de encontrar en la investigación que coexisten culturas diferentes en la UNAV, bajo la capa superficial de una cultura organizacional, lleva a los directivos de las instituciones de educación superior a reconocer la necesidad de diseñar estrategias y de construir una visión compartida. En otras palabras, esto los conduce a aportar a la elaboración de una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos y una misión que, por su legitimidad y consenso, esté en capacidad de unir a la comunidad educativa en torno a una identidad. (González, R. A., Ochoa, S. & Celaya, R., 2016, p. 27-28)

Teniendo en cuenta las anteriores apreciaciones, los miembros de la alta gerencia, siendo orientadores de la organización, son los proveedores de ejemplos a seguir de actitudes que favorecen la formación de grupos, la cooperación y la colaboración en los factores de ambiente y de imagen que le conferían a la empresa una “personalidad”, permitiendo una identificación e ideología particular que se debe adaptar al modernismo y a las necesidades del entorno.

Feldman (2020) en su artículo “Manteniendo la cultura organizacional” sustenta que, en tiempos de distanciamiento social, es necesario mantener la cultura organizacional mediante el contacto virtual con los funcionarios, así mismo, menciona:

La persona de alta gerencia debe estar abierta a la idea de escuchar de sus empleados qué es lo que extrañan del día a día en la oficina, entender sus necesidades y buscar

atenderlas. Reflexionar sobre temas que busquen reforzar el concepto de la cultura organizacional para que sus empleados no la pierdan de vista. Por último, tener en cuenta que una cultura organizacional evoluciona; esto implica que ante los cambios que haya atravesado, es probable que la cultura haya evolucionado, pero el camino y el objetivo deben de preservarse.

Conclusión

Cuando se habla de cultura organizacional en la alta gerencia, es mencionar una parte fundamental de una empresa en la se puede decir que es un pilar importante para el funcionamiento y desarrollo de la misma. La cultura que se emplea en las empresas determina los logros y crecimientos, o fracasos, que a través de los resultados obtenidos nos damos cuenta las diferentes clases de herramientas que se emplean o en su efecto que deban mejorarse.

No se puede concluir sin antes mencionar que juega un papel importante el compromiso y el sentido de pertenencia, por parte de los funcionarios, estos marcarán siempre la diferencia, por ejemplo, un barco con un buen capitán (Gerente), y unos buenos marineros (Empleados), no se podrá hundir. Cada elemento será siempre importante dentro y fuera de la empresa a la cual representa, además el trabajo grupal dignifica y permite crecer y realizar cada proyecto o tareas que se lleven a cabo.

Los esquemas de aprendizajes liderados dentro del ámbito empresarial, bajo el punto de vista de las experiencias u observaciones, siempre irán de la mano y creciendo integralmente para lograr objetivos claros, positivos y eficientes, tratando siempre de mantener la cultura organizacional, como parte primordial y poder socializarla para así evitar consecuencias graves que impidan tener una organización estable y profunda.

Referencias bibliográficas

- Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.). *Emerging leadership* (pp. 11–28). Lexington, MA: Lexington Books.
- Velasco, C. R., (2015) Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Limusa.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, Vol. 34, No. 1, pp. 131-152. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.
- Marcoulides, g & Heck, r. (2010) organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Institute for operations research and the management sciences*, vol. 4, no. 2 pp. 211.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Recuperado de <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosis and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Third edition. San Francisco, CA: Jossey-bass.
- Carro, S. J., Sarmiento, P. S., & Rosano, O. G. (2017). *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial*. Editorial Elsevier España.
- Ferrando, P. A., (2015) Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima metropolitana. *Anales Científicos* Vol. 76, No 1, pp. 168-176

González Díaz, R. A., Ochoa Jiménez, S. & Celaya Figueroa, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. Universidad & Empresa.

Piedra Mayorga, V. M. (2015). La cultura organizacional: Factor de desarrollo o fracaso en las PyMEs mexicanas. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-cultura-organizacional-factor-de-desarrollo-o-fracaso-en-las-pymes-mexicanas/>

Mettaliderazgo, creando líderes de alto desempeño. Roberto Mourey. TEDx Barrio del Encino. (2016). [Video] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=PZuSrV0hsnA&feature=youtu.be>

Cómo identificar los problemas de una cultura organizacional débil dentro de una empresa. (2018). Recuperado de: <https://talentum.com.bo/blog/como-identificar-los-problemas-de-una-cultura-organizacional-debil-dentro-de-una-empresa/>

Montealegre, P. (2019) Cultura organizacional, pilar de una organización. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/cultura-organizacional-pilar-de-una-organizacion-2896021>

Garcia Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. Revista Perspectivas, (39), 75-102. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Feldman, P. M. (2020). Manteniendo la cultura organizacional. Recuperado de: <https://rpp.pe/columnistas/percymarquinafeldman/manteniendo-la-cultura-organizacional-noticia-1294765>