

## Cultura organizacional en los gobiernos locales

**Juan Carlos Vargas Villacorta**

[jvargasvil@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jvargasvil@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejos

**Luis Esteban Barrutia Araujo**

[ebarrutia@hotmail.com](mailto:ebarrutia@hotmail.com)

Universidad César Vallejos

**Claudia Elizabeth Ruiz-Camus**

[cruizcam@ucvvirtual.edu.pe](mailto:cruizcam@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejos

**Jhimy Frank Moncada Horna**

[jhimyfrankmoncadahorna@gmail.com](mailto:jhimyfrankmoncadahorna@gmail.com)

Universidad César Vallejos

**Gabriela del Pilar Palomino Alvarado**

[dpalominoal@ucvvirtual.edu.pe](mailto:dpalominoal@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejos

### RESUMEN

Las diferentes concepciones de la cultura organizacional se han desarrollado en las últimas décadas, dependiendo de estas, se proponen, desarrollan y evalúan estrategias de intervención encaminadas a mejorar el bienestar de los miembros que conforman los gobiernos locales. El objetivo de este artículo es describir las concepciones de cultura organizacional detalladas en las publicaciones de las bases de datos SciELO, Redalyc, Scopus, durante los últimos cinco años. Materiales y métodos: Revisión sistemática descriptiva de 39 artículos científicos publicados en revistas indexadas, desde el año 2016 al 2020. Concluyendo que, la necesidad que tienen las organizaciones de servicio es el caso de los gobiernos regionales es de contar con recursos humanos capaces, competentes y por encima de todo alineado a los requerimientos y objetivos de la institución, lo cual permite una mejora notable en la eficiencia del servicio y mejoras en el desempeño.

**Palabras clave:** Valor moral, responsabilidad, cultura, organización.

## Organizational culture in local governments

### ABSTRACT

Different conceptions of organizational culture have been developed in recent decades, depending on these, intervention strategies are proposed, developed and evaluated aimed at improving the well-being of the members that make up local governments. The objective of this article is to describe the concepts of organizational culture detailed in the publications of the databases SciELO, Redalyc, Scopus, during the last five years. Materials and methods: Descriptive systematic review of 39 scientific articles published in indexed journals, from 2016 to 2020. Concluding, is that the need for service organizations such as regional governments is to have human resources capable, competent and above all aligned with the requirements and objectives of the institution, which allows a notable improvement in the efficiency of the service and improvements in performance.

**Keywords:** Values, responsibility, organizational, culture

Artículo recibido: 15 marzo 2021

Aceptado para publicación: 19 abril 2021

Correspondencia: [jvargasvil@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jvargasvil@ucvvirtual.edu.pe)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **INTRODUCCIÓN**

Desde el surgimiento de las primeras organizaciones, las personas han tenido relaciones profesionales, donde es necesario vivir con diversidad organizacional. De esta manera, se vuelve necesario saber respetar las limitaciones impuestas por la propia organización y sus empleados, porque cuando las personas se involucran, también asumen la cultura de empresa, que en este caso se conoce como cultura organizacional.

La definición del término cultura organizacional es variada, como forma de explicar su concepción, es pertinente presentar la definición de Barney (1986), uno de los pioneros sobre el tema, que dice que la cultura organizacional se define por un conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos que definen la forma en que una organización dirige su Negocio. Bakhri y col. (2018) explican que la cultura tiene efectos generalizados, porque, además, de dar identidad y definir quiénes son sus clientes y su personal, debe definir también, cómo la organización interactúa con ellos.

Así, un aspecto que influye en la estructura de las organizaciones es el medio ambiente, que caracterizado por grandes cambios e innovaciones, en este contexto, sobreviven y se destacan aquellas organizaciones capaces de anticipar y seguir estas transformaciones. Por otro lado, las organizaciones son presionadas por la sociedad para accionar correctamente en el ámbito ambiental y social, ser más justo y responsable, teniendo en cuenta la diversidad existente en el entorno laboral (Ebert; Severo; Johann, 2017).

La diversidad organizacional ha sido visto como un tema emergente en el comportamiento de la organización y la gestión de personas, debido al crecimiento acelerado de las instituciones con la globalización y la internacionalización (Bakhri, et al., 2018). Por tanto, conviene señalar que, cuando una organización atraviesa un período de cambio, estos cambios pasarán al ámbito organizativo en su conjunto. La diversidad es un factor a considerar para enfrentar el cambio, ya que la mayoría de las personas todavía se resisten a problemas como éste (Yang; Bacouel-Jentjens, 2018).

Desde este contexto, el objetivo de este artículo fue analizar cómo la cultura contribuye a la comprensión de la diversidad organizacional existente en los gobiernos locales. Para ello, se realizó una investigación descriptiva utilizando el procedimiento de análisis documental y sustentar los resultados encontrados. El análisis de datos se realizó mediante la técnica de análisis de contenido. Se espera que el presente artículo pueda contribuir al entorno académico y organizacional, así como, crear conciencia y

formación de los empleados sin distinción de color, género o sexualidad. A pesar de la importancia del tema, no se encontraron muchos estudios que relacionan la cultura y la diversidad organizacional y sobre el rol de la cultura en la comprensión de ésta, un tema que a menudo se ve sólo como factor de reglas y normas organizacionales (Yang; Bacouel-Jentjens, 2018).

Son múltiples los factores que inciden en la construcción de la cultura organizacional “Haciendo un análisis externo, la cultura de una organización depende del sistema económico en el que se desarrolla, y las normas, creencias, modelos y valores de la sociedad penetran en la organización...” (Encalada y Atoche, 2015, p.25).

Es común que se produzca cierta resistencia cuando se convoca al análisis de la cultura organizacional de una institución y mucho más cuando se trata del establecimiento de una nueva; pero luego de darle tratamiento a los opositores, lo cierto es que: “A medida que la organización aprende a convivir en el nuevo orden, con su nueva forma y las nuevas maneras de desarrollar la Cultura Organizacional, se va venciendo la resistencia a la formalidad y se va creando la cultura del debido proceso, donde las personas deben seguir unas rutinas, pasos, procedimientos para se cumpla la norma” (Pérez, Ocampo y Lozano, 2015, p. 10).

Los directivos, y en especial, los que resultan ser reconocidos como líderes, logran a través de su forma de pensar, pero sobre todo de actuar, y en especial con su ejemplo cotidiano, contribuir consciente o inconscientemente a la creación de la cultura organizacional, pero no se descarta el papel que en ello también juega, de manera importante, el colectivo en general y de entre ellos los posibles líderes informales, o sea, aquellos que aunque no ocupan cargos de dirección, pero por ser reconocidos como especialistas, personas con experiencia y conocimiento, etc., son escuchados con especial atención y sus criterios y actuaciones tenidas en cuenta. (Domínguez,2020, p.5)

Otros estudiosos del tema lo asocian a la necesidad de lograr la supervivencia de la organización a partir de ventajas competitivas, desarrollando estrategias que le permitan “... evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia

organizacional y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad” (Rivera, Carrillo y Forgiony, 2018, p. 6).

Las acciones de una organización sea pública o privada debe estar basada en los principios de la sostenibilidad, en evitar todo daño que implique afectaciones a las futuras generaciones, pero también deben ser sustentables para poder existir y desarrollarse, por lo que toda institución “...deben adaptar su cultura a las nuevas necesidades de la sociedad, porque una organización con cultura sustentable sin duda generará valor a largo plazo, se reinventará cuando sea necesario y estará mejor preparada para lidiar con los retos económicos, sociales y ambientales que se vislumbran...” (Carros, Sarmiento y Rosano, 2017, p.364).

La cultura organizacional ha atraído más atención en las últimas décadas debido a su rol potencial productividad, crecimiento y desempeño de la organización (Villalobos, 2018; Hernández, 2019; Ramírez, 2019; Bendak, 2020). Durmusoghlu y col. (2014) examinó que la cultura organizacional tiene una fuerte influencia positiva en el comportamiento de intercambio de conocimientos. Sin embargo, diferentes tipos de culturas han efectuado variables sobre los resultados. La cultura de una organización da forma al comportamiento de sus empleados como resultado de valores que se incorporan a través de la cadena de actitud, intención y comportamiento, estudios recientes han examinado que la cultura organizacional del clan es un fuerte predictor del comportamiento de intercambio de conocimientos (Abbasi, Dastgeer, 2018, pp. 32-50). La teoría del intercambio social explica el papel de las normas y valores sociales en la dirección y el comportamiento de los individuos.

Según, Aquilani (2017) refiere que, en los estudios recientes, se evidencia, que la cultura se asocia positivamente con el intercambio de conocimientos. La gente está dispuesta a compartir conocimientos de confianza mutua, mientras que en un entorno competitivo donde las personas pueden estar recelosos y competidores pueden acumular sus conocimientos para obtener y retener el poder del conocimiento. Una ventaja del clan cultura, es que permite el libre flujo de conocimientos, desarrolla la confianza entre las organizaciones miembros, conecta y afilia a personas y se abstiene de las normas antisociales. (pp. 447-459). Estas características de la cultura del clan a animar a las personas en el lugar de trabajo y en cualquier otro entorno social a compartir

voluntariamente conocimientos y experiencias y comprender su comportamiento de intercambio de conocimientos (Asurakkody & Hee: 2020).

Probablemente la distinción más básica entre los escritores, con respecto a las culturas organizacionales, se encuentra entre aquellos que consideran a la cultura, como algo, que una organización tiene (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010). Para, Flach (2012), "no hay organizaciones, países o individuos que carezcan de cultura" (p. 501). Del mismo modo, Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), la cultura de una organización se mantiene no sólo en la mente de sus miembros, sino también en la mente de sus otros "interesados", todos los que interactúan con la organización (como clientes, proveedores, organizaciones laborales, vecinos, autoridades).

Según, Tomei, Russo y Antonaccio (2008), el conocimiento de la cultura organizacional es una condición indispensable para la implementación de estrategias y proyectos de cambio, orientados a mejorar el desempeño de la organización.

### **ESTRATEGIAS METDOLÓGICAS**

Se realizó una metodología de revisión sistemática descriptiva de literatura, entendida como una investigación observacional y retrospectiva, focalizada en la metodología, los hallazgos y las conclusiones de cada estudio, Velásquez (2014), que permite condensar los resultados de múltiples investigaciones, obteniéndose la descripción a manera de síntesis de la información encontrada, con el fin de dar respuesta a una pregunta específica, Beltrán, O. (2015).

Asimismo, se consultó a referencias electrónicas de revistas indexadas como son SciELO, Scopus, Redalyc, entre otros. Estos artículos fueron tomados teniendo en cuenta cinco años de antigüedad.

### **RESULTADOS**

Luego de una revisión minuciosa y selección de la misma, la **Tabla 1** presenta los resultados y conclusiones:

<b>N°</b>	<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Resultados</b>	<b>Conclusiones</b>
1	2020	Martínez Ramírez Jorge Luis	Las conclusiones equivalen a los resultados.	El impacto de factores del desarrollo cultural organizacional en la rentabilidad empresarial es: la eficacia, eficiencia, productividad, y el talento humano, los cual serían las variables determinantes de la cultura organizacional para la rentabilidad empresarial. La aplicación de la

				eficacia, eficiencia y la productividad, conducen al desarrollo cultural organizacional tradicional al logro de sus objetivos, que son los pasos para alcanzar la meta deseada. En este caso, es cada vez más rentable.
2	2019	Ulloa, N.	La cultura organizacional y son un componente significativo para el desarrollo de esquemas organizacionales. Estos pueden servir como pautas para formar la personalidad de la entidad y distinguirla de otras.	Las presunciones subyacentes son la fuente de la cual emanan las conductas culturales, siempre se ve determinada tanto por la predisposición cultural, como por las contingencias que se derivan del medio externo. Las regularidades de conducta podrían ser, por consiguiente, un reflejo del medio como de la cultura, y no deberían constituir, en consecuencia, un fundamento para definirla. La concepción del todo social es la composición de valores, prácticas y normas en una organización. Las nuevas cosmovisiones culturales en donde convergen valores y creencias corresponden a los debates modernos; por los que se abren nuevos paradigmas sociales.
3	2019	Casana, K. y Carhuancho, I.	El 56% del personal expresó que las actividades que realizaban no estaban acordes con las tareas que en principio se describieron	Los reconocimientos por la buena labor y cumplimiento de metas realizadas en público en una ceremonia, un diploma, la entrega de una placa de felicitaciones, etc. Esta investigación cualitativa permitió hacer el estudio de esta institución, evaluarla de manera completa, detallada, con información directamente de los funcionarios. La gestión del talento humano en esta institución pública, está en proceso de implementación, reajuste y dirección, con incidencia en el presupuesto, lineamientos y planificación.
4	2019	Palafox Soto María Olivia, Ochoa Jiménez Sergio, Jacobo Hernández Carlos Armando	Por todo lo analizado anteriormente en la literatura es importante resaltar que la cultura es un aspecto imperativo que las organizaciones deben mantener siempre firmes, ya	La cultura es un aspecto fundamental de las organizaciones, pues gestionándola correctamente y de la mejor manera posible, permite conseguir un buen ambiente y clima laboral, además de que los trabajadores se sientan orgullosos de

			que los elementos que la conforman inciden en gran medida en el buen funcionamiento y en la permanencia de las mismas.	laborar en las organizaciones, sobre todo porque puede influir de manera positiva dependiendo de la actitud y conducta presente en cada una de ellas, al mismo tiempo busca que los trabajadores se sientan más satisfechos y de esta manera logren conseguir el éxito y una ventaja competitiva al tener al personal adecuado y satisfecho trabajando con la empresa.
	2018	Gonzales, W.	Se identificó 110 definiciones de cultura organizacional, las cuales se clasificaron en cinco subcategorías: valores y creencias organizacionales, actitud organizacional, identidad organizacional, empresarial y aprendizaje organizacional	La cultura organizacional se comprende desde diversas concepciones, vislumbrando con ello el desarrollo y aporte académico que ha tenido dicha temática
6	2018	Rivera, D., Carrillo, S. Forgiony, J.	Los resultados son equivalentes a las conclusiones, por usar una metodología documental.	Existe una cantidad de estudios empíricos que permiten conocer las dinámicas culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones y cómo la cultura está impactando otros escenarios organizacionales como la estrategia, la estructura, el aprendizaje organizacional, en Colombia los estudios en esta materia aún son limitados. Asimismo, La organización laboral es un micro-ambiente o un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto
7	2018	Gonzales-Limas Wilson, Bastidas-Jurado Claudia Fernanda, Figueroa-Chaves, Zambrano- Guerrero Christian Alexander y Matabanchoy- Tulcán Sonia	Se identificó 110 definiciones de cultura organizacional, las cuales se clasificaron en cinco subcategorías: valores y creencias organizacionales, actitud organizacional, identidad organizacional, empresarial y aprendizaje organizacional.	La cultura organizacional se comprende desde diversas concepciones, vislumbrando con ello el desarrollo y aporte académico que ha tenido dicha temática



		Maritza		
8	2018	Reyes Hernández Javier y Moros Fernández Helena	La conclusión es equivalente a los resultados.	En la actualidad los énfasis de las organizaciones laborales se concentran en la producción y comercialización de bienes y/o servicios, elevar los niveles de ingreso, de rentabilidad económica, entre otros factores que apuntan a lo tangible, a lo palpable, al producto final. En esa misma dirección son cada vez más homogéneas las organizaciones y empresas que construyen sus lógicas de producción con similares estructuras, tecnologías, sistema de producción, canales de comercialización, lo que vuelve complejo acceder a esa tan anhelada ventaja competitiva que todos aspiran y que durante algún tiempo (sobre todo el pasado siglo) era privativo de algunas empresas en el mundo por no existir una competencia que fuera cada vez más sólida.
9	2018	Huamaní Gabancho Luis Enrique	Al relacionar la cultura organizacional con el compromiso organizacional, se encontró que cuando la cultura organizacional es alto también se presenta un alto nivel en el compromiso organizacional en el 71.43% del personal docente y administrativo, contrariamente, cuando se presenta un nivel medio de la cultura organizacional casi la totalidad de personal docente y administrativo en este grupo calificó al compromiso organizacional como 28.57%.	Se determinó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Privada de Pucallpa, esto nos indica que la cultura organizacional es un factor esencial para sostener un nivel de compromiso oportuno en los trabajadores dentro de la organización; por lo cual se concluye que existe una conexión causa-efecto positiva entre estas dos variables.

10	2017	Carrillo, A.	Los resultados indican que, dentro del período de análisis no se identifican estudios relacionados con los factores determinantes de organización y ambiente.	La cultura organizacional cambia continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas. En el día a día laboral los miembros de la organización adquieren experiencias que comparten entre sí, creando valores, principios y formas de comportamiento, es decir, manifestaciones culturales que pasan a ser parte del colectivo al que pertenecen.
11	2017	López, P., Díaz, Z., Segredo, A. y Pomares, Y.	El 59.4 % de los participantes fueron mujeres y el mayor porcentaje (más de la mitad) se encontraba en el rango de edad entre 30 y menos de 50 años, seguidos por el grupo entre 50 y 65 años de edad (37,5 %).	El desarrollo de las capacidades creativas y de autonomía del talento, con la debida comprensión sobre la aportación que ello hace a la evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo de este, son fundamentales para el enfoque centrado en las personas.
12	2017	Angulo, P., Angulo, P. y Huamán, L.	Las conclusiones equivalen los resultados, por ser una investigación cualitativa.	La cultura organizacional es considerada como un factor estratégico para la calidad de la educación superior universitaria porque permite una mejor vinculación con el entorno (Responsabilidad Social Universitaria, objetivos educacionales, propósitos institucionales), y un mejor ajuste del medio interno (la gestión académica, institucional, etc.). Por esa razón, nosotros proponemos como estrategia para el cambio de la universidad la implementación de tres sistemas: gestión de la calidad, información y comunicación, y gestión de la cultura organizacional
13	2017	Chung, V. y Vásquez, S.	El liderazgo transformacional explica significativamente más del 50 % de las diferencias en la cultura organizacional.	La influencia de los líderes sobre la gestión del conocimiento es más efectiva cuando mejor utilizan el carisma y los comportamientos de recompensas contingentes. Por otra parte, el presente estudio no sólo relaciona el liderazgo transformacional y transaccional con las prácticas de gestión del conocimiento, también sugiere el

				impacto de la cultura organizacional sobre la efectividad del liderazgo transaccional.
14	2017	García, M. y Flores, E.	El valor calculado para Chi cuadrado ( $X^2$ ) = 382,701 C es mayor que el valor crítico de la tabla = 26,296, a un nivel de significación de 0,05 y grados de libertad = 16, por lo que se deduce que la relación entre los factores de la cultura corporativa y dimensiones del compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Arequipa, es estadísticamente significativa	Los factores de la cultura corporativa que conoce la mayoría de los trabajadores son los símbolos y los valores o base moral de la organización y la función que reconocen los trabajadores es que ayuda a construir la identidad corporativa de la Municipalidad. La sociabilidad de los trabajadores es baja y por ende existe baja comunicación interpersonal, debido a que el mayor porcentaje no tienen ninguna inclinación hacia la práctica de sociabilidad entre ellos, mientras otros en menor porcentaje tratan de hacerlo tanto dentro como fuera de la institución.
15	2017	Carro-Suárez Jorge, Sarmiento-Paredes Susana y Rosano-Ortega Genoveva	Los resultados obtenidos del análisis inferencial demostraron que los factores de la cultura organizacional sí influyen significativamente en el desarrollo sustentable de las empresas de cerámica, por lo cual, la hipótesis de investigación planteada se acepta.	La revisión de la literatura permitió establecer la existencia de una relación entre la cultura organizacional y las dimensiones de desarrollo sustentable demostrando que las empresas realizan acciones propias enfocadas hacia una sustentabilidad empresarial como parte de sus valores y de sus creencias. Sin embargo, muchas veces, no lo dan a conocer o es poco difundido hacia la sociedad.
16	2016	Gonzales Díaz Rosa Angélica, Ochoa Jiménez Sergio, Celaya Figueroa Roberto	Se presenta por medio de un análisis descriptivo en el que se obtuvo una media de 8,9 y representa el valor más alto, lo cual se interpreta como una cultura organizacional orientada al control y la eficiencia	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.

## CONCLUSIONES

Hoy en día, la cultura organizacional es el foco de crecimiento de casi todos los negocios, de hecho es evidente que Estados Unidos y otros países desarrollados se

desplazan hacia una economía en la que el recurso humano capacitado y con cultura positiva en las organizaciones se ha convertido en el componente principal, esto llama la atención al encontrar casos donde los negocios o las organizaciones como es el caso de los servicios, incluyendo el gobierno, la educación y el cuidado de la salud representan más del 80% del empleo no sólo en Estados Unidos, sino en muchos países latinoamericanos.

La necesidad que tienen las organizaciones de servicio como es el caso de los gobiernos locales de contar con recurso humano capaz, competente y por encima de todo alineado a los requerimientos y objetivos de la institución, lo cual permite una mejora notable en la eficacia y eficiencia del servicio y mejoras en el desempeño.

La calidad de las organizaciones basadas en conocimientos se concentra en la eficacia, eficiencia y el buen desempeño de las mismas y un gobierno local, que este sustentada o apoyada sobre las bases que genera tener una cultura organizacional positiva, garantiza que siempre y cuando la gestión, así como, todos los componentes que conforman el ente u organismo público, si están comprometidos con los programas estratégicos establecidos, estarían destinados a lograrlo.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Abbasi, S. y Dastgeer, G. (2018). *Organizational Culture and Knowledge Sharing Behavior: Examining Serial Mechanisms*. Sukkur IBA Journal of Management and Business, 5(1), pp.32-50.
- Angulo, P., Angulo, P. y Huamán, L. (2017). *Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana*. Rev. Horizonte de la Ciencia. Vol. 7, n° 13, ISSN: 2413-936X. DOI: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2017.13.358>
- Aquilani, B, Abbate, T. y Codini, A. (2017). *Overcoming cultural barriers in open innovation processes through intermediaries: a theoretical framework*. *Knowledge Management Research and Practice*, 15(3), pp.447-459.
- Asurakkody, T. y Hee, S. (2020). *Effects of Knowledge Sharing Behavior on Innovative work Behavior among Nursing Students: Mediating role of Self- Leadership*. International Journal of Africa Nursing Sciences, [doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100190](https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100190).

- Bakhri, S. et al. (2018) *Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions*. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, v. 9, n. 1, pp. 172-178, jan
- Barbosa, L. (2014). *Meritocracia e sociedade brasileira*. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 80-85. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140108>
- Barney, B. J. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* *The Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, pp. 656-665.
- Beltrán, O. (2015). Revisión sistemática de la literatura. *Rev. Colombiana de Gastroenterología* [Internet]. 20(1):60-69. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcg/v20n1/v20n1a09.pdf>.
- Bendak, S, Shikhli, Ma & Abdel-Razek, Rh (2020). *How changing organizational culture can enhance innovation? Development of the innovative culture enhancement framework*. *Cogent Business & Management*, 7(1), DOI: 10.1080/23311975.2020.1712125
- Carrillo, A. (2017). *Medición de la cultura organizacional*. *Rev. Ciencias Administrativas* Vol 10, núm. 2. ISSN: 1390-776X. DOI: <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Carro, J., Sarmiento, S. y Rosano, G. (2017). *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial*. *Rev. Estudios Gerenciales*, Vol. 33 (2017) 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Carro, J.; Sarmiento, S. y Rosano, G. (2017). *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial*. *Revista estudios gerenciales*, vol 33, issue 145, october–december.
- Casana, K. y Carhuanocho, I. (2019). *Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú*. *Rev. Atas*, Vol. 3, ISBN: 978-989-54476-3-3. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/article/view/1991>
- Chung, V. y Vásquez, S. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*, 2016. *Revista MATHEMA* Vol. 2, n° 1,

ISSN: 2521-2079.

<http://revistas.unprg.edu.pe/openjournal/index.php/MATHEMA/article/view/247/100>

Domínguez, J. J. (2020). *Una aproximación a la cultura organizacional de la sede: UNIANDES, Babahoyo*. Rev. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, Año VII, núm. Edición Especial.

Ebert, P. N. P., Severo, E. A., Johann, D. (2017). *Relações de Trabalho Saudáveis e não Saudáveis no Contexto Organizacional*. Gestão e Sociedade, v. 11, n. 30, p. 1882-1907.

Encalada, J. y Atoche, C. A. (2015). *La cultura organizacional como pilar de la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales*. Revista Sur Academia, Loja. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=95c18284-5523-4fa5-b5cb-c33fa1b2ceb0%40sessionmgr101>

Flach, L. (2012). *O jeitinho brasileiro: Analisando suas características e influências nas práticas organizacionais*. Revista Gestão e Planejamento, 12(3), 499-514.

García, M. y Flores, E. (2017). *Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial De Arequipa – Perú*. Rev. COMUNI@CCION, vol.8 no.2. ISSN 2219-7168.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682017000200007](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200007)

Gomes, J. S. y Silva, A. F. S. (2011). *Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: Estudos de casos*. Revista de Contabilidade Vista & Revista, 22(1), 143-176.

Gonzales, R. A., Ochoa, S., Celaya, R. (2016). *Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión Universidad y empresa*. vol. 18, núm. 30. ISSN: 0124-4639. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187244133007>

Gonzales, W. (2018). *Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional*. Rev. Universidad y Salud. Vol.20, n.2, ISSN 0124-7107. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>

- Gonzales, W., Bastidas, C., Figueroa, F., Zambrano, Ch. y Matabanchoy, S. M. (2018). *Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional*. Rev. Univ. Salud. Vol. 20 (2):200-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Hernández, J. J., Chumaceiro, A. C., Ravina, R. y Del Rio, N. (2019). *Gestión ciudadana como corresponsabilidad del desarrollo social. Construcción desde la política pública en Colombia*. Opción, Año 35, Regular No.89-2: 706-730.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. Ciudad: McGrawHill.
- Huamaní, L. (2018). *La cultura organizacional y el compromiso organizacional del personal de la Escuela Profesional de Derecho de la Universidad Privada de Pucallpa, 2017*. Revista de Investigación Científica Cultura Viva Amazónica. Vol. 3 Núm. 02. DOI: <https://doi.org/10.37292/riccva.v3i02.109>
- López, P., Díaz, Z., Segredo, A. y Pomares, Y. (2017). *Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano*. Revista Cubana de Salud Pública. Vol. 43, n° 1
- Martínez, J. L. (2020). *Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial*. Revista Científica Orbis Cognita. Vol. 4 No. 2 pp. 140-157. ISSN: L2644-3813. [https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/orbis\\_cognita/article/view/1387/1144](https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/1387/1144)
- Palafox, M., Ochoa, S. y Jacobo, C. (2019). *La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones*. Revista San Gregorio, N°35. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Pérez, R. I., Ocampo, D. y Lozano, L. J. (2015). *Intervención e innovación de la Cultura Organizacional*. Ediciones EAN. Colombia. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=95c18284-5523-4fa5-b5cb-c33fa1b2ceb0%40sessionmgr101>
- Ramírez, R., Marcano, M., Ramírez, R., Lay, N & Herrera, B (2019). *Relationship Between social intelligence and resonant leadership in public health Institutions*. Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 35(90), pp.2477-9385.
- Reyes, J. y Moros, H. (2018). *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio*. Rev. Estudios del Desarrollo Social, vol.7 no.1.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es)

- Rivera, D., Carrillo, S. y Forgiony, J. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Revista ESPECIOS, Vol. 39 (N°22). ISSN 0798 1015. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n22/18392227.html>
- Rivera, D., Carrillo, S. y Forgiony, J. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Revista ESPECIOS. Vol. 39 (N°22). ISSN 0798 1015
- Tomei, P. A., Russo, G. M. R. & Antonaccio, C. F. B. (2008). *Cultura Empreendedora - Guia práctico para seleção de empreendedores*. Rio de Janeiro: Office Book Editora
- Ulloa, N. (2019). *Cultura organizacional ¿un paradigma social?* Revista ComHumianitas
- Velásquez, J. (2014). *Una Guía Corta para Escribir Revisiones Sistemáticas de Literatura Parte I*. DYNA; 81(187):9-10.
- Villalobos, J. V. & Ganga, C., F. (2018). *Tecnoempresa y Tecnocimiento: Una Perspectiva desde la Bioética Empresarial*. Revista Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science. Vol. 7, No. 3: 214-230. Unievangélica Centro Universitario, (Brasil).
- Yang, I. y Bacouel, S. (2018). *Identity construction in the workplace: Different reactions of ethnic minority groups to an organizational diversity policy in a French manufacturing company*. Organization, v. 26, n. 3, pp. 410-431, nov.