



Año 17, Vol. 12, número 23, julio– diciembre 2022

Recibido: Abril 2022

Aceptado: Noviembre 2022

REVISTA **DOXA**
DIGITAL

DOI: 10.52191/rdojs.2022.287

Págs. 105-123

Sección: Ciencias Administrativas

Revisión sistemática de literatura sobre la Cultura Organizacional

Systematic literature review on Organizational Culture

Daniel Alberto Sierra Carpio * ; Armando Esquinca Moreno **; Martha Aurelia Dena Ornelas***

RESUMEN

El presente trabajo es una revisión sistemática de literatura sobre la cultura organizacional, realizada a 70 artículos, donde se analizaron las definiciones, los modelos empleados y las teorías relacionadas con el tema. La clasificación de los artículos se divide en: 56 empíricos, 7 estudios de caso y 7 de corte teórico, estudiados en diferentes organizaciones, tanto públicas, como privadas, así como diferentes países e idiomas, inglés, español y portugués. Los recursos analíticos consistieron en una revisión teórica a cada artículo, donde se encontró que al menos existen 5 etapas distinguibles a través de una línea en el tiempo, así como, que se han utilizado modelos de competencias y que las teorías observables son mayormente sobre liderazgo, administrativas y sociológicas.

PALABRAS CLAVE: *Cultura organizacional, definiciones, teorías y modelos*

ABSTRACT

The current paper is a systematic review of literature on organizational culture, performed 70 articles, where definitions were analyzed, the models used and theories related to organizational culture. Classification of the articles are divided into, 56 empirical, 7 case of study and 7 theoretical, studied in different organizations, public and private, in different countries and languages English, Spanish and Portuguese. Analytical Resources, consisted of theoretical review of each article, where were founded at least are 5 stages distinguishable, one through a time line and have been used competence models and evidence that the observable theories are mostly about leadership, management and sociological .

KEYWORDS: *organizational culture, models and theories*

*Doctor en Ciencias Administrativas, profesor Investigador adscrito al Colegio de Chihuahua. Contacto: d.sierra@colech.edu.mx

** Doctor en Ciencias Administrativas, profesor de tiempos completo adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Chihuahua.. Contacto: arquin@uach.mx

*** Doctora en Ciencias Sociales adscrita al Colegio de Chihuahua. Contacto: martha.dena@colech.edu.mx

Introducción

La presente revisión, se desarrolló con base en una selección de setenta artículos, con el objeto encontrar como se ha definido la cultura organizacional en una línea del tiempo, además, se presentan las teorías y modelos que se abordan en las investigaciones. Se busca aproximarse a una realidad que se presenta de diferentes maneras, en la misma organización, la cultura organizacional es compleja, tiene impactos en todos los miembros tanto de manera horizontal, como vertical. En el primer apartado justifica la necesidad del estudio de la cultura organizacional, se analiza la necesidad y la importancia de del estudio del cultura organizacional, seguido por el apartado segundo que expone a grandes rasgos otras revisiones de literatura similares, en el tercer apartado se escribe la estrategia metodológica para la obtención de los artículos que se analizaron. Se continúa con una explicación de los resultados obtenidos tales como: selección de estudios, un diagrama de flujo, características de los estudios, la definición de la cultura organizacional, las perspectivas teóricas y los diferentes modelos. Por último, se presentan limitaciones y consideraciones finales.

Justificación del tema

Los estudios de la Cultura Organizacional surgen desde una óptica sociológica, volviéndose significativos para las ciencias administrativas a partir de la década de los setentas. Se identifican varios factores por los cuales toma relevancia, pudiendo ubicar desde una perspectiva global el proceso de desarticulación del keynesianismo, las crisis petroleras, las crisis económicas de los ochentas y la caída del bipolarismo, factores que catalizaron el proceso de globalización económica acelerada, el cual ha tenido y tiene consecuencias multidimensionales en las estructuras y expresiones culturales de las organizaciones (Isaza, 2013). La revisión arrojó que los investigadores consideran que existe una influencia positiva de la Cultura Organizacional. Lo que se determina que una cultura fuerte se traduce en mejor bienestar laboral (Calderón, Murillo y Torres, 2003), favorece la integración que se traduce en una mayor productividad (Terán y Lorenzo, 2011), la evaluación laboral resulta en un mejor desempeño (Linares, Ochoa y Ochoa, 2013), en el éxito en la calidad del aprendizaje (Thanomwan y Buncha, 2014) y en la efectividad grupal (Serrate-Alonso, Portuondo-Vélez, Sánchez-Puigbert y Suárez-Ojeda, 2014).

Justificación de otra revisión de literatura

El análisis de las definiciones encontradas en los anteriores estudios revela que Sánchez, Alonso y Palaci (1999) y Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Linero (2006) no incluyen ninguna debido a que argumentan que como hay diferentes enfoques paradigmáticos, ésta depende del enfoque que se use. Ruiz y Naranjo (2012) construyen una definición a partir de lo que escriben otros autores. Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) enlistan varias definiciones. Sin embargo, no se encuentra en estos estudios un análisis y evolución de la definición de cultura organizacional a través de una línea de tiempo.

En cuanto a las teorías, dentro de la revisión se identificó que varios autores no mencionan de forma expresa teorías, aunque, si de manera tacita, al mencionar abordajes teóricos positivistas o constructivistas, no obstante, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) se mencionan expresamente teorías sociológicas y antropológicas.

Respecto a Modelos ubicados, se identificaron de manera trasversal los siguientes: el intercultural de Adler (1991), utilizado para la gestión cultural, el Modelo de contingencia de Hofstede (1991), con un enfoque positivista la cultura es elemento del sistema organizacional, el Modelo funcional (Smirccih, 1983 y Sackerman, 1989), el modelo interpretativo simbólico de la cultura, el Modelo de cultura de enfoque constructivista, señala que la organización es cultura (Lorsch, 1985, Schein, 1985, Kilmann y Saxton 1983, Rousseau, 1990 y Saffold, 1988), el Modelo de estrato, (Kilmann et al. 1986, Schein, 1986 y Hofstede 1990), en los cuales las normas se consideran a medio camino entre los dos extremos, objetivo y subjetivo.(Sánchez, Yurrebaso y Linero, 2006, Sánchez y Paluci, 1999, Ruiz y Naranjo, 2012, Cujar, Ramos, Hernández y López, 2013, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera,2014)

Por tal motivo la construcción de una nueva revisión de literatura sobre cultura organizacional se justifica debido al vacío de conocimiento en análisis y evolución de la definición a través de una línea de tiempo; de todos los artículos

Introducción

La presente revisión, se desarrolló con base en una selección de setenta artículos, con el objeto encontrar como se ha definido la cultura organizacional en una línea del tiempo, además, se presentan las teorías y modelos que se abordan en las investigaciones. Se busca aproximarse a una realidad que se presenta de diferentes maneras, en la misma organización, la cultura organizacional es compleja, tiene impactos en todos los miembros tanto de manera horizontal, como vertical. En el primer apartado justifica la necesidad del estudio de la cultura organizacional, se analiza la necesidad y la importancia de del estudio del cultura organizacional, seguido por el apartado segundo que expone a grandes rasgos otras revisiones de literatura similares, en el tercer apartado se escribe la estrategia metodológica para la obtención de los artículos que se analizaron. Se continúa con una explicación de los resultados obtenidos tales como: selección de estudios, un diagrama de flujo, características de los estudios, la definición de la cultura organizacional, las perspectivas teóricas y los diferentes modelos. Por último, se presentan limitaciones y consideraciones finales.

Justificación del tema

Los estudios de la Cultura Organizacional surgen desde una óptica sociológica, volviéndose significativos para las ciencias administrativas a partir de la década de los setentas. Se identifican varios factores por los cuales toma relevancia, pudiendo ubicar desde una perspectiva global el proceso de desarticulación del keynesianismo, las crisis petroleras, las crisis económicas de los ochentas y la caída del bipolarismo, factores que catalizaron el proceso de globalización económica acelerada, el cual ha tenido y tiene consecuencias multidimensionales en las estructuras y expresiones culturales de las organizaciones (Isaza, 2013). La revisión arrojó que los investigadores consideran que existe una influencia positiva de la Cultura Organizacional. Lo que se determina que una cultura fuerte se traduce en mejor bienestar laboral (Calderón, Murillo y Torres, 2003), favorece la integración que se traduce en una mayor productividad (Terán y Lorenzo, 2011), la evaluación laboral resulta en un mejor desempeño (Linares, Ochoa y Ochoa, 2013), en el éxito en la calidad del aprendizaje (Thanomwan y Buncha, 2014) y en la efectividad grupal (Serrate-Alonso, Portuondo-Vélez, Sánchez-Puigbert y Suárez-Ojeda, 2014).

Justificación de otra revisión de literatura

El análisis de las definiciones encontradas en los anteriores estudios revela que Sánchez, Alonso y Palaci (1999) y Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Linero (2006) no incluyen ninguna debido a que argumentan que como hay diferentes enfoques paradigmáticos, ésta depende del enfoque que se use. Ruiz y Naranjo (2012) construyen una definición a partir de lo que escriben otros autores. Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) enlistan varias definiciones. Sin embargo, no se encuentra en estos estudios un análisis y evolución de la definición de cultura organizacional a través de una línea de tiempo.

En cuanto a las teorías, dentro de la revisión se identificó que varios autores no mencionan de forma expresa teorías, aunque, si de manera tacita, al mencionar abordajes teóricos positivistas o constructivistas, no obstante, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) se mencionan expresamente teorías sociológicas y antropológicas.

Respecto a Modelos ubicados, se identificaron de manera trasversal los siguientes: el intercultural de Adler (1991), utilizado para la gestión cultural, el Modelo de contingencia de Hofstede (1991), con un enfoque positivista la cultura es elemento del sistema organizacional, el Modelo funcional (Smirccih, 1983 y Sackerman, 1989), el modelo interpretativo simbólico de la cultura, el Modelo de cultura de enfoque constructivista, señala que la organización es cultura (Lorsch, 1985, Schein, 1985, Kilmann y Saxton 1983, Rousseau, 1990 y Saffold, 1988), el Modelo de estrato, (Kilmann et al. 1986, Schein, 1986 y Hofstede 1990), en los cuales las normas se consideran a medio camino entre los dos extremos, objetivo y subjetivo.(Sánchez, Yurrebaso y Linero, 2006, Sánchez y Paluci, 1999, Ruiz y Naranjo, 2012, Cujar, Ramos, Hernández y López, 2013, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera,2014)

Por tal motivo la construcción de una nueva revisión de literatura sobre cultura organizacional se justifica debido al vacío de conocimiento en análisis y evolución de la definición a través de una línea de tiempo; de todos los artículos

que se consultaron, con los criterios que se describen en el apartado de búsqueda, así como los criterios de inclusión y exclusión, dándole un carácter de sistematización que pueda aportar a la profundización de estudios en esta línea de generación de conocimiento.

Por lo cual, el objetivo del presente estudio es analizar la evolución de la definición de la cultura organizacional en una línea del tiempo; que se presenta en el apartado de resultados, después del análisis riguroso para la identificación de teorías que se presentaron en los artículos de revisión, así como todos los modelos que se ubicaron de manera transversal y su relación con la cultura organizacional.

Objetivos

El objetivo de la presente revisión es analizar la evolución de la definición de la cultura organizacional en una línea del tiempo; después del análisis riguroso para la identificación de teorías que se presentaron en los artículos de revisión, así como todos los modelos que se ubicaron de manera transversal y su relación con la cultura organizacional. Lo anterior, buscando responder a las siguientes preguntas guía: ¿Cómo ha evolucionado la definición de cultura organizacional en el tiempo? ¿Cómo se ha definido en sus estudios? ¿Qué teorías en relación fueron utilizadas? ¿Cuáles modelos se emplean?

Estrategia Metodológica

El primer criterio de selección fue la palabra compuesta de “cultura organizacional” en español y posteriormente se encontró que existían artículos en portugués, que respondían a la elegibilidad. Además, para extender la búsqueda se incluyó “*Organizational culture*” en inglés.

La selección de los artículos, se hizo en *ISI Web of knowledge* y el reporte de *Citation index*. Las palabras de elegibilidad se identificaron en el título, del artículo, las palabras claves y en el resumen o *abstract*.

Tabla 1.

Criterios de inclusión y exclusión de la revisión sistemática

Característica/Atributo	Criterio	Inclusión	Exclusión
Tipo de publicación	Artículos de revistas contenidas en bases de datos indexadas adheridas a bases de datos	X	
	Artículos de revistas indizadas	X	
	Libros		X
	Tesis, memorias de congresos, fuentes	X	X
	Fuentes primarias	X	
Formato del artículo	Electrónica	X	
	Papel-impresión		X
Idioma	Español	X	
	Inglés	X	
	Portugués	X	
Tipo de Investigación	Empíricas	X	
	Teóricas	X	
	Revisión literatura	X	
Prestigio de revista	Factor de impacto	X	
Periodo	Artículos publicados de todos los años	X	
Lugar donde se realizó la investigación	Cualquier país	X	
Población estudiada	Cualquier tipo de población	X	
Estatus de publicación	Publicada	X	
Palabras clave	Cultura Organizacional, <i>Organizational Culture</i>	X	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 1, se hace un reporte esquematizado de los pasos que siguieron la estrategia metodológica para desarrollar la revisión de literatura, iniciando la búsqueda de la palabra -cultura organizacional y “Organizational Culture”, Dándose preferencia en elegibilidad a artículos de revistas indexadas en el índice de citación Thomson Reuters, solamente se eligieron artículos en formato electrónico, en idioma español, inglés y portugués, incluyéndose estudios empíricos, metodológicos y revisiones de literatura a bases de datos, aunque inicialmente se buscó que fueran empíricos no se distinguió de fuentes primarias y secundarias inicialmente, se excluyeron tesis y libros impresos. Primeramente, se buscó que los artículos tuvieran factor de impacto, una vez agotada la búsqueda, se incluyeron otro tipo de productos, no hubo discriminación por año o periodo de publicación. Se incluyeron de todos los países tampoco se discriminó las poblaciones (sujetos de investigación o muestras poblacionales). Los productos de investigación deberían tener el estatus de publicado.

La búsqueda consistió primeramente: acceso a el ISI Web knowledge, con las palabras claves descritas en apartado elegibilidad, los artículos cumplieron con el estatus de publicado y el factor de impacto, en diferentes momentos, cuando las publicaciones elegidas solo se podía acceder al abstract o resumen por el requerimiento e un estipendio. Una vez agotados los recursos de las bases de datos, se continuó en google académico. Se realizaron en total de siete búsquedas en un periodo desde el 5 de septiembre de 2015 al 24 de febrero de 2016.

Para hacer un mejor análisis de los datos de los artículos se construyó una matriz de Excel, que concentra los criterios hasta aquí expuestos se desglosa en las siguientes columnas: nombre del artículo, autor(es), nombre de la revista, volumen; número; mes(es); páginas, año de publicación, fecha en que recuperó el artículo, fecha en que se recuperó el artículo, base de datos de donde recuperó el artículo, palabra clave con la que recuperó el artículo, factor de impacto, palabras clave del artículo, lenguaje del artículo, clasificación de la información (primaria, secundaria, terciaria), área geográfica donde se desarrolla la investigación, tipo de artículo, teorías y modelos. En los artículos seleccionados, se identificó en el cuerpo del mismo ya sea en el apartado introductorio o teórico, la definición que se hacía de la cultura organizacional. Se encontró que existe un tratamiento teórico conceptual a partir de 1979 al 2015. Así, por ejemplo, se encontraron cinco momentos fundamentales en el análisis de la perspectiva teórica del concepto de cultura organizacional.

El proceso de identificación de teorías consistió en analizar las bases teórico-conceptuales de cada artículo y encontrar teorías relacionadas con la cultura organizacional, utilizando en el buscador de cada artículo electrónico, la palabra “teoría”. El proceso anterior, se replicó en la búsqueda de los modelos racionados al estudio de la cultura organizacional, identificándose con la palabra “modelos”.

Resultados

Se buscaron 70 artículos obteniéndose un total de 14 210, como se explica en el la figura 1, la cual representa el diagrama de flujo de la búsqueda y criba de los artículos para la revisión de literatura.

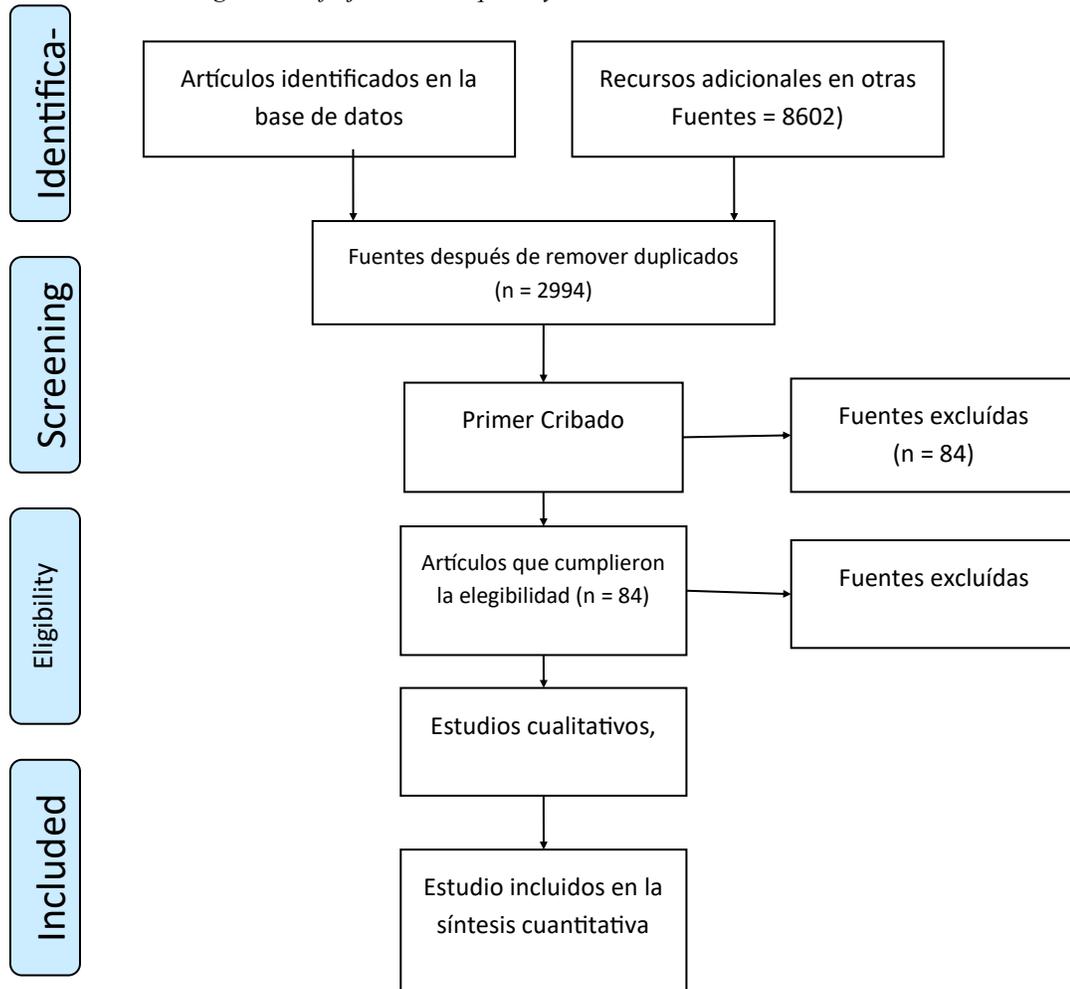
Definición de Cultura Organizacional

La primera definición de cultura organizacional se cita por Evans (1976) que la define como “un conjunto de valores, que influyen en el comportamiento objetivo de las organizaciones, estas crean políticas y un conjunto de normas aceptadas y practicadas” (citado por Isaza, 2013). De entonces a la fecha, las definiciones han transitado por cinco etapas de crecimiento, dependiendo de la profundidad de que se ha querido abordar en los estudios. Estas etapas las hemos denominado: (1) elementos de cultura enfocados a la organización, (2) colectivo para el logro de objetivos organizacionales, (3) elementos estratégico de la organización y la influencia de la gerencia, (4) identidad colectiva con significados

compartidos y (5) predictor que orienta, gestiona y controla en la organización.

Figura 1.

Diagrama de flujo de la búsqueda y selección de artículos



Fuente: elaboración propia.

Cada una de estas etapas incluye fragmentos concretos en la definición y se enmarcan en una línea de tiempo también muy claramente establecida:

Elementos de cultura enfocados a la organización.- Inicia en 1976 y permanece hasta la fecha. Los fragmentos de la definición son: conjunto de valores, influye en el comportamiento objetivo de las organizaciones, Sistema de significados compartidos de una organización, conjunto de políticas y normas aceptadas y practicadas, creencias, hábitos, ritos, tradiciones, héroes y símbolos, diferente de grupo en grupo, comunicación lenguaje, necesidades, expectativas y presunciones

La cultura como colectivo para el logro de objetivos organizacionales.- Inicia en 1983 y algunos de los fragmentos identificados permanecen hasta la fecha: el compromiso mutuo que el empleado espera por parte de la empresa para lo-

grar objetivos e intereses comunes, jerarquía se sistemas, se construyen a partir de la experiencia de grupo, entendimiento colectivo, significados confusos, contradictorios, lealtad se identifica con la organización, ambiente social específico, socio estructura sostiene sistema cultural que justifica a la socio estructura, construcción de la realidad y que se comparte en las instituciones, patrones de asimilación, "mano invisible", comportamiento de liderazgo, patrón de acciones básicas, enfrentar problemas, adaptación e integración.

La cultura como elementos estratégico de la organización y la influencia de la gerencia.- Inicia en 1985 los fragmentos identificados son: objetivos económicos y sociales, justifican estrategias y objetivos, corporativos, visión empresa, presupuestos, intervención planeada, gerencia influye en cultura, personalidad de la empresa, variable interna, cemento social, valores nacionales difieren en prácticas.

La cultura como identidad colectiva con significados compartidos.-Inicia en 1991 y permanece en el tiempo, los elementos identificados don: identidad colectiva, diferencias culturales se explican mejor por prácticas, activo inteligente, interpreta, conceptualizar la cultura es una metáfora de raíz, ayudan individual y colectivamente enfrentar incertidumbres y ambigüedades, miembros clave crean significados compartidos

La cultura como predictor que orienta, gestiona y controla en la organización.- Inicia en el 2013, y al igual de los cuatro etapas, permanecen en el tiempo con los siguientes elementos constitutivos de la definición: funciona como mecanismos de control, enseñadas a nuevos miembros, condicionada por factores internos y externos, hacen a la organización única, orienta, gestión y control, base de clima organizacional, comunicaciones informales se integran los valores y creencias, relación intersubjetiva, conjunto de fenómenos y visualizadas dentro de un sistema, dirección y movilización miembros de una organización, supuestos básicos, predictores.

Primera etapa: 1976 – Elementos de cultura enfocados a la organización

Aunque en Evans (1976), define por primera vez la cultura, como un conjunto de valores, que influyen en el comportamiento objetivo de las organizaciones, estas crean políticas y un conjunto de normas aceptadas y practicadas (Isaza., 2013), es en Pettigrew (1979) quien introduce el concepto de la "cultura a la organización", señalando que es conjunto de valores, que comparte con Evans (1976), pero que crea, hábitos, ritos y héroes, símbolos, dentro del espacio de la organización. Además es preciso señalar que existen diferentes autores que no solo se encuentran en el primer momento sino que han incorporado elementos, que por el propósito del análisis es necesario circunnavegar el límite del tiempo, sino incorporar el progreso de la profundización del concepto de cultura organizacional. Para ello me fue preciso hacer una descomposición de los elementos que han sido consistentes, en las definiciones presentadas en los artículos, que en su mayoría son estudios empíricos, que se han realizado en diferentes escenarios y lugares geográficos, con diferentes aproximaciones metodológicas.

Los valores, es algo que se encontrara consistentemente en los diferentes momentos definitorios de la cultura organizacional, que es la parte de la cultura como un fenómeno de lo social. La innovación de los elementos sucede en cuanto se da la pregunta: ¿dónde naces esos valores? Se identifica la idea de que la organización es una realidad cultural, un conjunto de personas que se unen para un fin en común, (valores) además estas son comunicadas en una manera objetiva, que se da en el lenguaje, que a la vez encontrara en el surgimiento de las normas, reglas, que a la vez es una forma de cohesión.

La importancia para la organización de los valores, reglas normas y significados, es porque no estamos hablando de políticas escritas, si no la percepción natural de las reglas, es lo que los diferentes autores, nos ofrecen al señalar, que las organizaciones, parecen cubrir necesidades, expectativas y presunciones, que crean hábitos y rituales, tradiciones. Pero que a la vez son importantes y diferentes de grupo a grupo. Imaginemos la cantidad de grupos pertenecientes a una

organización.

En la conceptualización de la cultura organizacional los elementos definatorios son muy constantes en el primer momento y los investigadores citan a los siguientes autores:

Quienes señalan la existencia de los valores: Ouchi (1981 citado por Serna et al 2012), Peters y Waterman (1982 citado por Rocha et al 2013), Peters y Waterman (1983 citado por Keeton et al 1992), Deal y Kennedy (1982 citado por Berson et al 2008 y Rocha 2013), Uttal (1983 citado por Odomm et al 1990), Dela y Kennedy (2000 citado por Villareal 2014), Owens (1987 citado por Marcoulides et al 1993), Meyerson y Martin (1987 citado por Santos et al 2014), Schein (1988 citado por Vallenilla 1993), citado por Calderón et al 2008 y Serna et al 2012, Shein (1990 citado por Macoulides 1993), Shein (1995 citado por Berson et al 2008 y Mercoulides et al 1993), Shein (2000 citado por Uribe 2014), Cooke y Rousseau (1988 citado por An et al 2011), Desphande y Webster (1989 citado por Serna et al 2012), Denison (1990 citado por Gomez et al 2012), Hofstede (1991 citado por Silva 2002), Alliere y Forsirotu (1992 citado por Higueta 2014), Trice y Beyer (1993 citado por Berson et al 2008), Caseres y Silicio (1996 citado por Caicedo 2002), Davila y Martinez (1999 citado por Hernandez 2004), Camaeron y Quinn (1999 citado por Serna 2012), Davis, Nutley y Mannion (2000 citado por Federowsky et al 2015), Santos (2000 citado por Rocha et al 2013), Inceoglu (2002 citado por Olivares 2013), Robbins y Cuulter (2005 citado por Tsai 2011 y Körner et al 2005), Pfister (2009 citado por Olivares 2013), Torres-Carrilo (2009 citado por Ramos et al 2015), Scott, McFadden y Gowen (2010 citado por Jafree et al 2016), Pettigrew (1979 citado por Wolfe et al 2015).

Los teóricos que señalan que estos valores influyen en el comportamiento objetivo de las organizaciones: Evan (1976 citado por Izasa 2013), Patterson (1988 citado por Thanomwana et al 2014), Camaron y Quinn (1999 citado por Serna et al 2012).

Los autores que a la vez crean un sistema de significados compartidos de una organización se encuentran: Ouchi (1981 citado por Serna et al 2012), Uttal (1983 citado por Odomm et al 1990), Kounzes (1983 citado por Keeton et al 1992), Alliere y Firsirotu (1984 citado por Calderon et al 2009 y citado por Barreto et al 2013), Alliere y Firsirotu (1992 citado por Higueta et al 2014), Shein (1997 citado por Alvarado et al 2013), Shein (1985 citado por Azanza et al 2003), Shein (2010 citado por Olivares 2013), Shein (1988 citado por Calderon et al 2003), Martínez y Dávila (1988 citado por Teran et al 2011), Hofstede (1991 Barreto et al 2013), Robbins (1996) citado por Gutiérrez 2010 -, Dávila y Martínez (1999 citado por Hernández 2004), Vaitsman (2000 citado por Rocha et al 2014), Santos (2000 citado por Rocha et al 2013), Cameron (2004 citado por Alvarado et al 2013), Robbins y Coulter (2005 citado por Tsai 2011).

Los que incluyen en su definición, conjunto de políticas y normas aceptadas y practicadas son: Evan (1976 citado por Izasa 2013), Deal y Kennedy (1982 citado por Berson et al 2008), Uttal (1983 citado por Odomm et al 1990), Shein (1985 citado por Azanza et al 2003), Shein (1988 citado por Vallenilla 1993), Trice y Beyer (1993 citado por Berson et al 2008), Robbins (1996), Davis, Nutley y Mannion (2000 citado por Federowsky et al 2015), Matsinhe (2007 citado por Muñoz 2014), Torres-Carrilo (2009 citado por Ramos et al 2015), Caseres y Silicio (1996 citado por Caicedo et al 2002).

Para los autores que consideran que creencias son parte de la definición se incluye a: Uttal (1983 citado por Odomm et al 1990), Spender (1983 citado por Keeton et al 1992), Wallach (1983 citado por Aguilar 2009), Schein (1985 citado por Azanza et al 2003), Aguilar 2009 y Gomez et al 2012, Shein (2008 citado por Shang et al 2015), Shein (2000 citado por Uribe et al 2014), Hofstede (1991 citado por Silva 2002), Alliere y Forsirotu (1992 citado por Higueta et al 2014), Rivas, (1993 citado por Vallenilla 1993), Denison y Mishra (1995 citado por Aguilar 2009), Santos (2000 citado por Rocha et al 2013), Cameron y Quinn (1999 citado por Serna et al 2012), Robbins y Coulter (2005 citado por Körner y Tsai 2011).

Los autores que incluyeron los hábitos y ritos son: Pettigrew (1979 citado por Wolfe et al 2015), Deal y Kennedy (1982 citado por Rocha et al 2013), Peters y Waterman (1982 citado por Rocha et al 2013), Deal y Kennedy (1982 citado por Berson et al 2008), Meyerson y Martin (1987 citado por Santos et al 2014), Sielhl y Martin (1988 citado por Aguilar 2009), Shein (1988 citado por Calderon et al 2003 y Vallenilla 1993), Alliere y Forsirotu (1992 citado por Higueta et al 2014), Trice y Beyer (1993 citado por Berson et al 2008), Caseres y Silicieo (1996 citado por Caicedo 2002), Deal y Kennedy (2000 citado por Villareal et al 2014), Inceoglu (2002 citado por Olivares 2013).

Tradiciones: Inceoglu (2002 citado por Olivares 2013).

Héroes y símbolos: Alliere y Forsirotu (1992 citado por Higueta et al 2014), Schein (2000 citado por Uribe 2014), Inceoglu (2002 citado por Olivares 2013), Deal y Kennedy (2000 Villareal et al 2014).

Los que señalan que es, diferente de grupo a grupo: Hofstede (1980) citado por Olivares 2013, Hofstede (1994) citado por Zego et al 2013, Zago (2000 citado por Zego y Retour, 2013)

Los que incluyen la comunicación, lenguaje: Deal y Kennedy (2000 citado por Villareal et al 2014), Peters y Waterman (1982 citado por Rocha et al 2013), Deal y Kennedy (1982 citado por Rocha et al 2013).

Los que apuntan hacia las, necesidades se encuentran: Uttal (1983 citado por Odomm et al 1990), Schein (1988 citado por Vallenilla 1993).

Los que incluyen las expectativas son: Uttal (1983 citado por Odomm 1990), Schein (1988 citado por Vallenilla 1993)

Por último los teóricos que señalan el elemento de las Presunciones se encuentran: Shein (1988 citado por Calderon 2009 y Serna et al 2012), Shein (1992 citado por Rocha 2013), Shein (1997 citado por Alvarado et al 2013), Meek (1988 citado por Calderon et al 2009), Martínez y Dávila (1988 citado por Teran et al 2011), Desphande y Webster (1989 citado por Serna et al 2012), Denison (1990 citado por Gomez et al 2012), Hofstede (1991 citado por Calderon et al 2009), Rivas (1993 citado por Vallenilla 1993), Robbins y Cuulter (2005) citado por Körner et al 2005 y Tsai 2011, Uttal (1983) citado por Odomm 1990)

Segunda etapa: 1983 – La cultura como colectivo para el logro de objetivos organizacionales.

La percepción de la cultura organizacional, y su definición sufre un cambio a partir de los ochenta, y aunque existen diferentes investigadores que continúan encontrando valor en los diferentes elementos que consideran importantes.

En responder a estos elementos, encontramos que de los diferentes grupos, que conforman la organización, y la profundización que se hizo de los elementos, responde es el momento que se razono, que era de vital importancia descubrir cuáles son las consecuencias de estos valores y reglas. Otra forma de comprender esta aseveración, es: ¿qué es lo que hacen estos valores y hábitos? Para los investigadores y teóricos la respuesta es que son confusos y que varían, pero que están jerarquizados, posiblemente por los diferentes problemáticas que se dan en una organización, que es resultado de la vivencia de los grupos, esto debe darle entendimiento de cómo “hacer”.

Pero tal vez que es importante para ejercer un liderazgo, comprender que los diferentes grupos crean reglas que van a determinar el impacto en la organización. Como el compromiso que sus empleados tendrán en la organización, la lealtad que se tiene con la misma.

Segundo momento aparece en principios de la década de los ochentas y los autores que contribuyen a los elementos definitorios, se encuentran ordenados de la siguiente manera:

El compromiso mutuo que el empleado espera por parte de la empresa para lograr objetivos e intereses comunes: Uttal (1983 citado por Odomm et al 1990), Deal y Kennedy (2000 citado por Villareal et al 2014), Barnett y Schubert, (2002 citado por Ruiz et al 2012).

Jerarquía se sistematiza: Spender (1983 citado por Keeton et al 1992).

Se construyen a partir de la experiencia de grupo: Wallach(1983 citado por Aguilar 2009), Schein (1985 citado por Aguilar 2009), Sielhl y Martin (1988 citado por Aguilar 2009) y Denison y Mishra (1995 todos citados por Aguilar 2009).

Entendimiento colectivo: Van Maanen y Barley (1983 citado por Keeton et al 1992), Clark (2000 citado por Wolfe et al 2015).

Significados confusos y contradictorios: Alliere y Firsirotu (1984 citado por Calderon et al 2009).

Lealtad se identifica con la organización: Alliere y Firsirotu (1984 citado por Barreto et al 2013).

Ambiente social específico: Allaire y Firsirotu (1984 citado por Alvarado et al 2013), Hofstede (1991 citado por Silva, 2002).

Socio estructura sostiene sistema cultural que justifica a la socio estructura: Allaire y Firsiotu (1984 Alvarado et al 2013 y citado por Barreto et al 2013), Allaire y Firsiotu (1992 citado por Calderon et al 2003), Zago (2000 citado por Zago y Retour 2013).

Construcción de la realidad y que se comporta en las instituciones: Allaire y Firsiotu (1984 citado por Barreto et al 2013), Allaire y Firsiotu (1992 citado por Calderon 2003), Vaitsman (2000 citado por Rocha et al 2014), Davis, Nutley y Mannion (2000 citado por Federowsky), Zago (2000 citado por Zago y Retour 2013).

Patrones de asimilación: Schein (1985 citado por Brettel et al 2015)

“Mano invisible”: Schein(1985 citado por Brettel et al 2015).

Comportamiento de liderazgo: Schein (1985 citado por Azanza et al 2003).

Patrón de acciones basicas: Schein (1985 citado por Keeton et al 1992), Owens (1987 citado por Marcoulides et al 1993), Cooke y Rousseau (1988 citado por An et al 2011), Schein (1992 citado por Rocha et al 2013 y Linares et al 2013),Schein (1995 citado por marcoulides 1993), Schneider, Bowen, Ehrart y Holcombe (2000 citado por Arriola et al 2011), Pfister (2009 citado por Olivares 2013), Scott, McFadden y Gowen (2010 citado por Jfree et al 2016).

Enfrentar problemas: Schein (1985 citado por Keeton et al 1992), Schein (1990 citado por Marcoulides et al 1993), Schein (1988 citado por Serna 2012), Schein (1992 citado por Rocha et al 2013 y Linares et al 2013), Schein (1995 citado por Marcoulides et al 1993), Owens (1987 citado por Marcoulides et al 1993), Desphande y Webster(1989 citado por Serna et al 2012), Camaeron y Quinn (1999 citado por Serna et al 2012), Pfister (2009 citado por Olivares 2013).

Adaptación e integración: Schein (1992 citado por Rocha et al 2013),Schein (1997 citado por Alvarado et al 2013), Schein (1985 citado por Keeton et al 1992), Trice y Bayer (1993 citado por Leon 2001), Camaeron y Quinn (1999 citado por Serna et al 2012).

Tercera etapa: 1985. La cultura como elementos estratégico de la organización y la influencia de la gerencia

En este tercer momento la complejidad radica en no argumentar que se dan los valores y presunciones, reglas hábitos, etc. que es significativa para una organización, si no como identificar los elementos que existen y que son importantes. Que como analizamos en el segundo momento, es determinante para la lealtad y compromiso con la organización.

A finales de los noventas los estudios de la cultura organizacional se encuentran en identificar los valores de la organización, para el mejoramiento de las mismas. Esto es que cualquier visión de la organización esta intrínsecamente ligado a los valores de los que componen la organización.

Tercer momento aparece en 1985 y los autores que son citados por los investigadores son:

Objetivos económicos y sociales: Schein (1985 citado por Gomez et al 2012), Caseres y Silicieo (1996 citado por Caicedo et al 2002).

Justifican estrategias y objetivos corporativos: Schein (1985 citado por Gómez et al 2012), Smircich (1993 citado por Barreto et al 2013), Torres-Carrillo (2009 citado por Ramos et al 2015).

Vision de empresa: Schein (1985 citado por Gomez et al 2012), Meyerson y Martin (1987 citado por Santos et al 2014), Zago (2000 Citado por Zago y Retour 2013) Schein (1988 citado por Calderon et al 2003).

presupuesto: Alliere y Forsirotu (1992 citado por Higueta et al 2014) , Hofstede (1991 citado por Silva 2002) , Cooke y Rousseau (1988 citado por An et al 2011), Shein (1988 citado por Calderon et al 2003), Robbins y Coulter (2005 citado por Tsai 2011), Robbins y Coulter (2005 citado por Körner et al 2005).

Intervención planeada: Shein (1988 citado por Calderon et al 2003).

Gerencia influye en la cultura: Meeck (1988 citado por Calderon et al 2009).

Personalidad de la empresa: Martínez y Dávila (1988 citado por Teran et al 2011).

Variable interna: Boruntas, Anagnostelis, Mants y Kalafas (1990 citado por Russo et al 2011), Smircich (1993 citado por Barreto et al 2013).

Cemento social: Shein(1990 citado por Körner et al 2005)

Variables difieren en prácticas: Hofstede et al (1990 citado por Pothukuchi et al 2002).

Cuarta etapa: 1991, La cultura como identidad colectiva con significados compartidos.

En este momento, las organizaciones han evolucionado en su percepción de la cultura organizacional, en cuanto que la atención que se le debe de dar, llama la atención de que se entiende como un “activo inteligente” porque los valores y reglas que son creados por los miembros de la organización, y que dan visión, ayudan a enfrentar las incertidumbres de la organización. La identidad colectiva se da en asociar la organización más allá de una simple abrupción, sino un espacio único, donde las acciones y valores son apreciados, pero pertenecer a las organizaciones es una forma de entender el entorno, es identificarse con lo significado, y quien crea el significado no son los miembros únicamente, es la organización.

El cuarto momento definitorio, tiene los siguientes elementos:

Identidad colectiva: Hofstede (1991 citado por Barreto et al 2013), Vaitsman (2000 citado por Rocha et al 2014), Freitas (2005 citado por Rocha et al 2013).

Diferencias culturales se explica mejor por prácticas: Hofstede (1991) citado Por Calderón et al 2009 y Barreto et al 2013)

Activo inteligente: Schein (1992 citado por Russo et al 2011)

Interpreta: Martin (1992) citado por Berson et al 2008, Camaeron y Quinn (1999 citado por Serna et al 2012), Schein (2000 citado por Uribe et al 2014), Cameron (2004 citado por Alavarado et al 2013).

Conceptualizar la cultura es una metáfora de raíz: Smircich (1993 citado por Barreto et al 2013), Scott, Mannion, Davies y Marshall (2003 citado por Nakrem 2015).

Ayudan individual y colectivamente enfrentar incertidumbres y ambigüedades: Trice y Bayer (1993 citado por León, 2001), Schein (1997 Citado por Alvarado et al 2013), Schein 2004 citado por Máynez-Guaderrama et al 2012).

Miembros crean significados compartidos: Morgan (1997 citado por Serna et al 2012).

Quinta etapa: 2013. La cultura como predictor que orienta, gestiona y controla en la organización

El último momento aparece en 2013, aunque como hemos señalado comparten mucho de las otras etapas. Si hacemos una observación didáctica, encontramos que la conceptualización que se hace de la cultura organizacional, se distingue por que se visualiza como un fenómeno natural que toda organización hace. En otras palabras es inevitable pero

¿qué hacer con la identificación de las reglas, normas y significados? Observamos que en la etapa de “identidad colectiva con significados compartidos” a principios de los noventa, coincidiendo con diferentes fenómenos globales, que capitalizar esas formas de expresión humana es una estrategia que una organización debe considerar como importante.

En esta etapa observamos que se sigue con la tendencia, pero con la particularidad de que direcciona de la organización. Al obtener recursos y como una forma de resolver los posibles conflictos que puede enfrentar.

En conclusión: las etapas de la definición de la conceptualización evidencia que existen formas de ver el fenómeno, uno desde una perspectiva ontológica, esto es: toda organización dependiendo de su grado de complejidad, crea valores, normas significados, que son muy particulares, crean mitos, tradiciones. Estas se transmiten por medio del lenguaje, formas de hacer las cosas, se enseñan a los nuevos miembros y ayudan a resolver problemas internos y externos. Esto trae consigo una identificación de la organización con la manifestación de los valores y aceptación de las reglas. Que nos lleva a la cuestión metodológica ¿Por qué es importante encontrar esos valores y reglas? y lo más importante como las comprendo. Por último teológicamente, es un activo que orienta la organización, predice su comportamiento y es necesario para, la planeación estratégica.

Perspectivas Teóricas y modelos

Teoría de los recursos de la interdependencia y competitividad grupal, relacionada con los recursos de las empresas. El factor de competitividad está en los límites y posibilidades de una organización por la capacidad que les dan sus recursos. La competencia organizacional se establece en la forma que se dinamiza, la habilidad que debe ser percibida en una organización por parte de la administración (Zego y Retour, 2013).

La Teoría del comportamiento organizacional. Para los investigadores, esta teoría es importante como un recurso estratégico para el desarrollo de una orientación emprendedora, ingrediente importante para el éxito de las organizaciones (Brettel, Chomik y Flatten, 2015).

Teoría del liderazgo, señala que el “liderazgo” es importante para el desarrollo y éxito de la organización. Se considera que existe una relación entre la cultura organizacional y el liderazgo ya sea que este influye sobre la organización o viceversa. Para eso es necesario conocer dichos valores y prácticas de una organización (León, 2001).

Teoría de las organizaciones, para los autores es necesario esta teoría ya que expanden y enriquecen los análisis de la cultura (Vallenilla, 2006).

Teoría clásica de la administración de Taylor, quien es primero que aborda las estrategias de remuneración o recompensa. Los autores analizan esta teoría como antecedente del estudio de los incentivos o estímulos así como, la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como modelo humano y social, ambas perspectivas son importantes; para justificar la tipología de Handy que se basa en el grado de formalización y centralización que identifica las culturas (Russo, Tomei, Linhares, Santos, 2011).

Teoría de efectividad cultural Denison, que se enfoca en las cuatro características claves del desempeño organizacional: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión, estas características son utilizadas para la construcción de un modelo que en su conjunto crean una medida del desempeño organizacional, la misión y la consistencia impactan en las medidas de desempeño financiero (Gómez y Ricardo, 2012).

Teoría de liderazgo, la relación entre el estilo de líder y varias organizaciones especialmente las de turismo. Para los investigadores la cultura organizacional y el desempeño de los gestores puede estar vinculado con el estilo de liderazgo, el carismático tiende a buscar el seguimiento, el transformacional busca cambios en las personas para ejercer el liderazgo. La teorías tienen relevancia en la medida que se diagnostica la cultura imperante y es esencial para la construcción de un modelo (Barreto, Kishore, Baptista y Medeiros, 2013).

Teoría del habitus de Bourdieu. Para los autores esta evaluación y apreciación se genera en las prácticas de las organizaciones y son necesarias para la percepción y son importantes para una adecuada gestión (Higuita y Sanabria, 2014).

Teoría de los recursos establecen que existe una relación entre la cultura organizacional la ética el comportamiento y las actitudes laborales de los empleados. Además de que existen mecanismos para la incorporación de estas actitudes valores, basados en los recursos de las empresas (Ruiz, Ruiz y Martínez, 2011)

Teoría de la justicia, de John Rawls; donde se señala que la justicia está relacionada con la manera que las personas cumplen con las normas pactadas, en el contexto de la organizaciones, se relaciona es que las normas éticas influyen en las estructuras de valores y reglas culturales de una OSC (Hernández, 2004).

Teoría clásica de la organización Douglas y Bolton. Para el investigador este enfoque teórico, evidencia que el estudio de la cultura organizacional debe partir del concepto de un fenómeno diferenciado. Por lo tanto el enfoque metodológico debe partir de un proceso dialectico, que realmente encuentre los valores e indicadores que permitan así determinar el objeto del estudio (Aguilar, 2009).

Teoría de la nueva administración pública, argumentan que la cultura es central, para los cambios de una organización. Los investigadores examinan varios sectores de la administración pública, para observar la extensión de los cambios que se han producido (Harrison y Bairel, 2015).

Teoría de la burocracia, de Webber se desarrolla en el estudio del ambiente burocrático altamente normativo contrarrestando con de la flexibilidad y las normas y valores desarrollada culturalmente en una organización. Cada organización, por lo tanto es una cultura organización en particular, formada y transformada por sus miembros (Silva, 2002).

Modelos

Modelo de integración y diferenciación Fragmentación de Martín (1992 y 2002). El modelo plantea que el clima es una manifestación objetiva de la cultura organizacional, ligados por los artefactos y valores de los miembros de una organización que perciben del clima en cuatro dimensiones: relaciones con la autoridad, relaciones interpersonales, factores higiénicos y factores motivacionales (Arreola, Salas y Bernabé, 2012).

Se analizaron dos modelos para predecir el presentismo en hospital. El primero es: Shain's Stress Satisfaction Offset Score (SSOS) index, (2001) (índice de puntuación satisfacción del estrés compensado), los investigadores argumentan que, subjective health complaints (SHCs), (modelo de quejas subjetivos de salud), es más apropiado, para la medición del status de salud del trabajador y presentismo. Porque las quejas de salud comparadas con problemas crónicos se manifiestan antes que las enfermedades de índole crónica. Los investigadores encontraron que SHCs es más confiable que SSOS (Chang et al., 2015).

Estudio realizado con una muestra de 634 colaboradores de seis hospitales con diferentes modelos de gestión, modelo del Sector Público Administrativo (SPA) Modelo de Identidad Publica Empresarial (EPE). y el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) instrumento de evaluación de la cultura organizacional, Camaron y Quinn (2006) compuesta por veinticuatro ítems que sirve para diagnostica el tipo de cultura es prevaleciente en una organización: cultura de clan, cultura de androcracia, cultura de jerarquía y cultura de mercado. Los investigadores encontraron que la gestión del conocimiento es influenciada por la cultura organizacional (Cruz, Ferreira, 2015).

Modelo Marco de Valores Competitivos (CVF) adoptado de Li, Yi, Mohr, Meterko y Sales (2007), para medir la cultura de dos hospitales: Nuffield Orthopedic Centre (NOC) y el Oxford Redcliffe Hospital (ORH) con el propósito de diagnosticar la cultura organizacional y facilitar la fusión de ambas organizaciones. La ventajas de utilizar CVF es que permite enfocarse en elementos clave de las características organizacionales, permite la medida estandarizada y conceptualiza teóricamente la literatura empírica de la cultura organizacional y el desempeño (Ovseiko, Melham, Fowler y Bu-

chan, 2015).

Modelo con base IPO input–process- output. Proceso de entrada y salida, que mide la efectividad grupal, donde la cultura organizacional es la entrada, el trabajo en equipo interprofesional es el proceso y la salida es la satisfacción laboral. Los investigadores señalan que las características de la cultura organizacional son importantes e influyen el trabajo interprofesional, calidad del cuidado médico y resultados, algo que es importante para una organización de cuidados médicos, donde el trabajo entre varias disciplinas son algo común (Kömer, Wirtz, Bengel, Göritz, 2015).

Para medir la gestión el impacto recíproco entre la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos, se crearon dos modelos. Uno para la medición de la cultura organizacional y otro para la gestión de recursos humanos. Modelo de valores y competencia originalmente diseñado por Quinn y Rohrbaugh, (1981, 1983), y posteriormente por Howard (1998). Este modelo fue adaptado, para el liderazgo, la calidad de gerencia, efectividad y desarrollo organizacional. Para Calderón y Serna (2009) en el contexto Colombiano lo utilizan, para establecer relación entre los recursos humanos y la cultura organizacional, (Serna, Álvarez y Calderón., 2012)

Modelo de variables para demostrar la influencia de la cultura organizacional y el desempeño organizacional. Los investigadores señalan que aunque hay aspectos de la organización que son cambiantes existen aspectos que pueden dar información importante para el desempeño de una organización (Marcoliades y Heck, 1993).

Basado en Schein proponen un modelo de presunciones básicas- inventadas, con el objeto de descubrir los valores desarrolladas por un grupo dado en la organización, para enfrentarlos problemas de adaptación e integración interna y externa (Terán y Lorenzo, 2011).

Conclusiones

Se concibe que la presente revisión tiene por límite las fuentes en los idiomas expuestos (inglés, Español, portugués), así como el acceso a las bases de datos mencionadas, se acotó el análisis a teorías, definiciones y modelos, sin incluir resultados de los estudios.

Al presentar el análisis debe tomar en cuenta que la conceptualización y construcciones científicas sobre la cultura organizacional es un trabajo arduo y complejo. En una definición mínima se entiende como un fenómeno recurrente, es decir, como la existencia de las normas, pero la realidad es que de acuerdo a la complejidad de la organización se vislumbra una multitud de factores que son recurrentes.

La mayoría de los artículos analizados son de corte empírico con excepción de siete y de esos tres se presentan como análisis de casos pero desde la perspectiva teórica, proponiendo un modelo. De los estudios empíricos se percibe que los investigadores relacionan la cultura organizacional con una diversidad de variables e inclusive también es considerada una variable la misma cultura organizacional.

Por las razones hasta aquí mencionadas, la definición de la cultura organizacional es percibida de diferentes maneras: como elementos de una organización, como un colectivo para logro de los objetivos, como una estrategia, como una identidad colectiva y un predictor que orienta y gestiona la organización.

Referencias

- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, 6 (11), 67-81.
- Alvarado, O. & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuad. ad-mon.ser.organ*, 26 (47), 259-283.

- Arriola M., Salas E., González B., & Beatriz T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 25 (19), 109-127.
- Azanza, G., Moriano, J., & Malero, F.(2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29 (1): 45-50.
- Barreira I., Rodrigues V., & Antunes M. (2015), Cultura organizacional da família como preditor das atitudes e comportamentos sexuais em adolescente. *Enfermagem Referência*, 6, 17-27.
- Barreto L., Kishore A., Reis G., Baptista L., & Medeiros C. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *R.Adm*; Sao Paulo, 1(48) 34-52.
- Bates K., Amundson S., Schroeder R., & Morris W. (1995). The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *INFORMS*, 41(10) 1565-1580.
- Beltrán, O. (2005). Revisión sistemática de la literatura. *Rev. Colombiana de Gastroenterología*.20(1),60-68.
- Berson Y., Oreg SH., & Dvir T.(2008). CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes. *Enfermagem Referência*. Wiley. 29(5) 615-633.
- Bikmoradi A., Brommels M., Shoghli A., Zavareh D., & Masiello I. (2009). Organizational Culture, Values, and Routines in Iranian Medical Schools. *Springer*, 57(4), 417-427.
- Bosch M., Dijkstra R., Wensing M., Weijden T. & Grol R. (2008). Organizational culture, team climate and diabetes care in small office-based practices. *BMC Health Services Research*,1-8.
- Brettel M., Chomik C., & Tessa C. (2015). How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of small business management*. 53(4), 868-885.
- Caicedo, S., & Caldas, M. (2002). Monografía la importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *Innovar*, 20, 135-148.
- Calderón, G. & Serna, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (2), 97-114.
- Calderón, H., Murillo S. & Torres K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), 109-137. Carvalho, M., Rocha F., Marziale, M., Gabirel C. y Bernardes, A. (2013). Work values and practices which characterize the organizational culture. *Text context nursing*, 22 (3)746-53.
- Chang Yao-Tsung, Chien-Tien Su., Chen Ruey-yu, Yeh Ching-Ying., Pai-Tsang Huang., & Chio-Joung Chen y Ming Chu. (2015). Association Between Organization Culture, Health Status, and Presenteeism. *PROCEDIA social and behavioral Sciences*. 57 (7), 765-771.
- Charon L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, 5, 87-95.
- Chatman J., & Jehn K. (1994). Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?. *Jstor* 37 (13) 522-553.
- Chidambaranathan K., & Rani S. (2015). Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study. *Library & Information Science Research*. 37, 363-369
- Cruz S., & Ferreira M. (2015). Percepção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão, *Enfermagem Referência*, 5(5), 75-83.
- Cujar. A., Ramos, C. y Hernández, H., López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*.29 (2013) 350-355.
- Fedorowsky R., Peles-Bortz A., Masarwa S., Liberman D., Rubinovitch B., & Lipkin. (2015), Carbapenem-resistant

- Enterobacteriaceae carriers in acute care hospitals and postacute-care facilities: The effect of organizational culture on staff attitudes, knowledge, practices, and infection. *American Journal of Infection Control*, 47 (9), 935-939.
- Ferreira A. & Hill M. (2008). Organisational Cultures in Public and Private Portuguese Universities: A Case Study. *Springer*. 55(6), 637-650.
- Fine, G. (1984). Negotiated orders and organizational cultures. *Annual Reviews*, 10, 239-262.
- Gómez, I., & Ricardo R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *rev.fac.cienc.econ*, 20(2), 19-41.
- Groene O., Klazinga N., Wagner C., Arah O., Thompson A., Bruneau C. & Suñol R.(2010). Investigating organizational quality improvement systems, patient empowerment, organizational culture, professional involvement and the quality of care in European hospitals: the 'Deepening our Understanding of Quality Improvement in Europe (DUQuE)' Project. *BMC Health Services Research*, 10:281, 1-10.
- Guirao-Goris, J. Olmedo Salas, A y Ferrer E.(2008) El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1(6).
- Gutiérrez R., & Katuska. (2010). Prospectiva, cambio y cultura organizacional: primera aproximaciones. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación* 11(1), 61-78.
- Harrison G., & Baird K. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*. 40(4), 613-629.
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management*., 18(4), 657-693.
- Hernández, R. (2004). Estructura, ética y cultura organizacional ¿Formalización o compromiso? Reflexiones sobre estudio de caso. *UNAM*, 143-179
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., Baptista, P.(2006). *Metodología de la Investigación*. México; McGrawHill
- Higuera, D., & Sanabria, F. (2014). Los habitus en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños Energéticos S.A. En *Innovar*, 24(54), 59-74.
- Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión*. 34, 21-53.
- Jafre, S., Zakar, R., Zakar, M., & Fischer, F. (2016). Nurse perceptions of organizational culture and its association with the culture of error reporting: a case of public sector hospitals in Pakistan. *BMC Health Services Research*, 16:3, 1-13.
- Ji-Young A., Young-Hee., & Ruggiero, J. (2011). Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals. *Journal of transcultural nursing* 22(1) 22-31.
- José, C., Sánchez, E, y Palaci, F, (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Rev. De psicología, Gral y Aplic.* 52 (2-3), pp. 287-299.
- Keeton, K., & Mengistu, B. (1992). The Perception of Organizational Culture and Management Level: Implications for Training and Development. *Taylor & Francis, Ltd*, 16(3), 205-213.
- Körner M., Wirtz M., Bengel J. & Göritz, A. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 15:243, 1-15.
- Lee, Jung-Chieh., Shiue, Yih-Cherng., & Chen, Chung Yang. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computer in human behavior*, 54, 462-474.
- León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 17 (2), 155-172.

- Linares, I., Ochoa, S., & Ochoa, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 6 (11) 324 – 345.
- Machado D., Carvalho L., & Heinzmann, L. (2012). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. *Universidade Regional de Blumenau*. 47(4), 715-729.
- Marcoulides, G., & Heck, R. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *INFORMS*, 4(2), 209-225.
- Maynez-Guaderrama, A., Cabazos-Arroyo, J., & Nuño de la Parra, J. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Organizational Research Methods*. 2016, 19(1) 53-79.
- Mendoza, R. (2015) Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Rev Med*. 143:1028-1033.
- Muñoz, R. (2014). Cultura organizacional de cuidados médicos, violencia institucional y desadherencia al tratamiento antirretroviral de las personas indígenas que viven con VIH -Sida en Los Altos de Chiapas. *LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*. 12 (2), 46-66.
- Muzzio, H., & Costa, F. (2011). Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. *EBAPE*. 10 (1),146-161.
- Nakrem, S. (2015). Understanding organizational and cultural premises for quality of care in nursing homes: an ethnographic study. *BMC Health services research*, 15:558, 1-13
- Naranjo, J., Sáenz, R., & Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación. Un estudio empírico. En *actas de Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa*. Congreso Nacional.
- Odom, R., Boxx, R., & Dunn, M. (1990). *Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion*. Taylor & Francis, Ltd. 14 (2), 157-169
- Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco, Daena: *International Journal of Good Conscience* 8(3)72-91.
- Ovseiko, P., Melham, K., Fowler, J., & Buchan, A. (2015). Organisational culture and post-merger integration in an academic health centre: a mixed-methods study. *BMC Health Services Research*, 15:25, 1-14.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C., & Park, S. (2002). National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. *Palgrave Macmillan Journals*. 33(2), 243-265.
- Ramos, S., Romero, M., Ortiz, Z., & Brizuela, V. (2015). Safe and family-centered maternity hospitals: organizational culture of maternity hospitals in the province of Buenos Aires. *Arch. argent. Pediatr*, 113 (6), 510-518.
- Rocha, F., Marziale, M., Carvahlo, M., Id, S., & Campos, M. (2014). The organizational culture of a Brazilian public hospital/ la cultura organizacional de una Hospital público. *Rev Esc Enferm*, 48 (2) 303-9.
- Rocha, L.C., Pelogio, E., & Añez, M.E. (2013). Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. *Gest. Prod.* 20(2), 455-468. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104530X2013000200014&script=sci_abstract&tlng=pt
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *invenio* 12(22) 67-92.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2012). Cultura organizacional ética y Generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 18(1),17-31.
- Ruiz, Y., & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia. *Revista diversitas*. Vol. 8,

pp. 285-307.

- Russo, M., Tomei, P., Linhares, A., & Santos, A. (2011). Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 18 (3), 651-680.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4): 67-75.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista de antropología Iberoamericana*. 18 (3) 374-397.
- Sánchez, J., Tjero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374-397
- Santos, M., Fonseca, A., & Sauerbronn, F. (2014). Cultura Organizacional e Avanço do Management na Marinha do Brasil. *Cad. EBAPE.BR*. 12(1), 131-162.
- Sarrete-Alfonso, A., Portuando-Velez, A., Sánchez-Puigbert, N., & Suarez-Ojeda, N. (2014). Evaluación de cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*. 35(1), 2-12.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (5Ed.). (2009). *Research Methods for Business Students*. Lombarda, Italia: Prentice Hall
- Serna, H., Álvarez, C., & Calderón, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Acta Colombiana de Psicología*, 15 (2), 119-134
- Sheridan, J. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management*. 35(5), 1036-1056.
- Silva, L. (2002). Cultura organizacional en ambiente burocrático. *RAC Revista de administración contemporánea*, 6 (1), 187-207.
- Terán, O. E., & Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *OMNIA*, 17(1), 96-110
- Thanomwan, P., & Buncha, P. (2014). Relationship between Organization Culture and Sufficiency School Management. *Relacion entre Cultura Organizacional y la administracio de uan escuela de suficiencia. PROCEDIA social and behavioral Sciences*. 116 796-801
- Tierney, W. (1998). *Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials*. Ohio State University Press. 59(1), 2-21
- Tsai, Y. (2011) Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*. 11:98, 1-9.
- Uribe, J. F., Patlán, J., & García, A. (2015). Manifestaciones psicossomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y Administración*, 60, 447-467.
- Vallenilla, F. (2006). Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 1(3), 16-39.
- Villarreal, F.M., Gomez, J.G & Villareal, M.D. (2014). La cultura organizacional y las estrategias de competitivas en la industria celulosa, cartón papel en México. *AD-minister*, 25, 97 – 120.
- Wolfe, B., & Dilworth, P. (2015). Transitioning Normalcy: Organizational Culture, African American Administrators, and Diversity Leadership in Higher Education. *Review of Educational Research*, 85 (4), 667– 697.
- Yin, E., Downing, N., Singer, S., Curry, L., Harlan, J., & Krumholz. (2015). Organizational culture in cardiovascular

care in Chinese hospitals: a descriptive care in Chinese hospitals: a descriptive. BMC Health Services Research. pag 1-10.

Zego, C., & Retour, D. (2013) Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências p. 180-191.

Zyphur, M., Zammuto, R., & Zhang, Z. (2016). Multilevel Latent Polynomial Regression for Modeling (In)Congruence Across Organizational Groups: The Case of Organizational Culture Research. Text contetx nursing florianopolis. 22(3)746-53