



Review article



## Organizational Culture in Latin American SMEs, 2016 - 2023

Jhair André Dávila Velásquez<sup>a</sup> and Victoria Ysabel Bringas Ríos<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidad César Vallejo, Perú

### ITEM INFORMATION

*Item history:*

Received on August 29, 2023

Accepted on December 18, 2023

*Keywords:*

Organizational culture  
SME

### ABSTRACT

To understand the impacts of organizational culture on Latin American SMEs, the study sought to contribute the findings of a systematic review of the scientific literature that included both national and international research works. To do this, a systematic and organized search was carried out for studies related to the object of the research in which the access obstacles that appear between 2018 -2022 in Latin American SMEs to achieve levels of efficiency could be observed. To this end, the following question was posed: What is the influence of organizational culture on SMEs in Latin America between 2018 – 2022? To this end, we proceeded to locate, select and critically evaluate all relevant research, using systematic processes. category search, collection, identification and eligibility of studies. Data from the studies included in the review were also collected and analyzed. The contribution of the study consists of identifying the steps and tactics that must be taken to optimize and/or improve the effectiveness in the management of Latin American SMEs.

© 2023 Professionals On Line sac. Perú Journal of Scientific and Technological Research Industrial  
All rights reserved

### Cultura Organizacional en Pymes Latinoamericanas, 2016 - 2023

#### RESUMEN

Para comprender los impactos de la cultura organizacional en las pymes latinoamericanas, el estudio buscó aportar los hallazgos de una revisión sistemática de la literatura científica que incluyó trabajos de investigación tanto nacionales e internacionales. Para ello, se procedió a una búsqueda sistemática y organizada de estudios relacionados con el objeto de la investigación en la cual se pudiera observar los obstáculos de acceso que se manifiestan entre el 2018 -2022 en las pymes latinoamericanas para alcanzar niveles de eficiencia. Con este fin se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuáles es la influencia de la cultura organizacional en las pymes de Latinoamérica entre el 2018 – 2022?, para ello, se procedió a localizar, seleccionar y evaluar críticamente todas las investigaciones pertinentes se utilizaron procesos sistemáticos de búsqueda por categorías, recopilación, identificación y elegibilidad de estudios. También se recopilaron y analizaron los datos de los estudios incluidos en la revisión. La contribución del estudio consiste en identificar los pasos y las tácticas que deben darse para optimizar y/o mejorar la eficacia en la gestión de las PYME latinoamericanas.

*Palabras clave:*

Cultura organizacional  
PYME



<https://doi.org/10.47422/jstri.v4i2.39>

© 2023 Professionals On Line sac. Perú Journal of Scientific and Technological Research Industrial  
All rights reserved



## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen pymes en Latinoamérica que buscan implementar una cultura organizacional como tal. En todas las empresas, tener una cultura organizacional bastante sólida es un gran enfoque para atraer nuevos talentos y clientes, estos valores contribuyen a la personalidad de la empresa y ayudan a fijar correctamente la actitud y todos los procesos. Según Silva et al. (2018), una cultura organizacional que prioriza aspectos como el bienestar, la autonomía y la flexibilidad de los empleados, puede conducir a mayores niveles de satisfacción y compromiso emocional.

Álvarez (2018) define la cultura organizacional como una estrategia utilizada por las empresas para cumplir las normas, adaptarse a los cambios y hacer frente al entorno empresarial en el que operan. Sin embargo, una vez establecida la cultura, está ya establece la posición de la empresa y puede convertirse en una barrera para la dinámica de adaptación ante los cambios de su entorno, asimismo, Carvalho et al. (2018) subrayan la importancia de fomentar una cultura organizativa que valore la dedicación de los empleados, ya que unos empleados motivados ayudan a la empresa a proporcionar bienes y servicios de alta calidad.

Citando a Mulia et al. (2021), la cultura organizacional es creada por valores y comportamientos que están institucionalizados dentro de cada organización, de acuerdo con las investigaciones actuales.

Valero et al. (2022) indican que, si bien la cultura organizacional se genera a partir de la confianza de los miembros, ésta puede verse perjudicada por no desarrollar normas de convivencia y reglas amplias que regulen las relaciones interpersonales. Esto se debe a que contar con alguien que no está acostumbrado a mantener las normas organizacionales generaría malestar y, en última instancia, llevaría a los empleados a ser desleales.

Por otro lado, el rendimiento de una organización depende de sus recursos humanos, según Lapuente y Van de Walle (2020), que también afirman que son los recursos más cruciales.

Desde el punto de vista de Boon (2019) la cultura organizativa es una cualidad distintiva de los sectores humanos que se produjo para saciar el impulso fundamental de descubrir interpretaciones comunes de los

hechos de nuestro entorno. Manchego (2020) afirma que las organizaciones que buscan la mejora continua de los métodos de rendimiento, la estructura organizativa y las relaciones con los trabajadores hacen hincapié en su propia cultura organizativa, que se centra en las creencias, valores y tradiciones que cada empleado exhibe tanto dentro como fuera de la empresa. Sin su participación, el programa de cultura organizativa no tendría éxito, ya que el recurso humano es la mayor fortaleza de la empresa.

Asimismo, Tyagi (2021), evidencia que la cultura organizacional tiene un impacto profundamente favorable en la competencia gerencial de las instituciones educativas, lo que a su vez tiene un buen impacto en el compromiso y la retención de los empleados.

Para lograr que las personas que pertenecen a la organización mejoren su sentido de pertenencia y apego a la misma, Hernández-Altamirano (2020), explica que la cultura organizacional debe ser gestionada con un enfoque que proporcione un ambiente de trabajo adecuado. En consecuencia, mantener la sostenibilidad de la organización requiere desarrollar una cultura que se adecue a las características de los actores, dando como resultado la lealtad y fidelidad para continuar en ella, contrarrestando las circunstancias que se presenten.

El objetivo del estudio realizado por los autores del trabajo, La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones, Palafox, Ochoa y Jacobo (2019), fue identificar las partes constitutivas de la cultura organizacional que apoyan la viabilidad a largo plazo de una organización.

Llegaron a la conclusión de que hacer más de este tipo de revisiones bibliográficas servirá como una base sólida para las próximas investigaciones y que es deseable que las organizaciones prioricen las características culturales que contribuyen a la supervivencia a largo plazo de las empresas.

Reyes Hernández (2018) afirma que fomentar la armonía socio-psicológica en las organizaciones requiere que las personas alimenten el sistema desde un fuerte compromiso y convicción por el cambio, un camino desafiante para que la cultura organizacional no solo sea un reflejo directo de lo que los sujetos piensan, sienten y viven, sino también un horizonte que invite

continuamente al descubrimiento, la transformación y la mejora.

La implementación de una cultura de la calidad, en opinión de Sanabria et al. (2019), debe ser uno de los objetivos de la organización porque, si se enseña a los empleados que la calidad es algo que debe proporcionarse diariamente a todos los compañeros como si fuera propia, no sólo se fomentará el aumento de la competitividad global, sino también altos niveles de bienestar y buen vivir, lo que redundará en el avance económico y social.

Por otra parte, una cultura de clan centrada en la preocupación por los empleados, la comunicación, la cooperación, la justicia y el respeto de la igualdad social puede proporcionar la sinergia interna deseada para reforzar la capacidad de las culturas de mercado para acercarse a los clientes de formas novedosas (Abiodun, 2019).

Además, una cultura de grupo hace hincapié en la adaptabilidad y la orientación interna de una organización que fomenta el desarrollo y la participación de los recursos humanos (Alofan, Chen y Tan, 2020). Como sustenta Maturana y Andrade (2019), la mayoría de estas empresas no consideran el recurso humano como un componente crucial para su sostenibilidad.

Padrón de León et al. (2019), perciben en la cultura organizacional un camino hacia la innovación basado en los comportamientos y capacidades de las personas, que continúa conectado a un proceso de adaptación y diversificación acorde a las necesidades de la sociedad moderna.

Además, las pymes crean innovación desde dentro y no con la ayuda de socios externos (Restrepo- Morales et al., 2019).

Las Pyme deben adaptarse continuamente a su entorno, reconocer posibilidades, reunir recursos y modificarse mediante una renovación continua para mantener una ventaja competitiva (Cao, Tian y Blankson, 2022). Como afirman Chaithanapat et al. (2022) las empresas pueden obtener conocimientos e ideas nuevas de sus consumidores, lo que podría impulsar la innovación. De acuerdo con García-Vidales & Maldonado-Guzmán, (2019) la innovación puede ayudar a las empresas a mejorar dando prioridad a nuevos bienes y servicios que

pueden ser necesarios para llegar eficazmente al consumidor final.

En el estudio de Mohallel y Bass (2019) analizó los principales desafíos durante el desarrollo de proyectos ágiles en Pymes, se demostró que los principales problemas durante la adopción fueron la planificación inadecuada, la presión constante, la falta de tiempo disponible en los equipos de desarrollo y una estimación inadecuada de los recursos. Esto se debió a la escasa colaboración del equipo de desarrollo en las estimaciones al asumir que estos están sobreestimados para trabajar de una manera cómoda.

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son fundamentales para la mayoría de las economías. Esto se debe principalmente a que afectan de manera significativa a las exportaciones, el empleo y la producción de varias economías. La agresiva expansión del mercado mundial necesaria para cumplir el objetivo de crecimiento fue un componente crucial del crecimiento de las pymes en la era posterior a la globalización (Santhosh y Subrahmanya, 2019).

Según López, D. (2020) las pymes en Perú son empresas que empiezan por sí mismas y que no reciben mucha ayuda del gobierno para expandir directamente sus negocios. Según Gergen y Rajkotia (2018), la mayoría de las empresas en Perú son pequeñas y medianas empresas (pymes), que se gestionan de manera tradicional sin adherirse a estrictas normas de gestión.

Esto se debe a que los gerentes y propietarios no han recibido la capacitación necesaria, lo que ha obstaculizado su capacidad de crecimiento y tiene un impacto en la creación de ingresos.

En Colombia las micro, medianas y pequeñas empresas representan el 96% de la estructura económica del país, el 40% de su PIB, más de 17 millones de empleos y el 9,8% de sus exportaciones (Quintero, 2019). Para Colombia, un país en desarrollo, las Pyme desempeñan en general un papel importante en la economía y en la creación de empleo (Arias & Roa, 2022).

Los gerentes de las pymes colombianas, según Striedinger-Melendez (2018), carecen de conocimientos sustanciales de gestión. La comunicación de las pymes es muy deficiente en Colombia (Franco-Angel y Urbano, 2019).

Álvarez y Ramírez (2022) afirman que las pymes son fundamentales en la economía mexicana. Sin embargo, estos grupos tienen una serie de problemas, como la capacitación inadecuada. Pauli (2019) nos dice que un procedimiento formal de capacitación con diagnóstico de necesidades y evaluación final de la misma no suele ser utilizado por estas organizaciones.

Las Pyme (pequeñas y medianas empresas) desempeñan un papel importante en los mercados emergentes. Estas entidades económicas contribuyen significativamente al producto interior bruto de cada país aumentando el nivel de vida de la sociedad a través de la implementación de puestos de trabajo, la creación de ingresos. (Basuki et al., 2021). Según Arun et al. (2020), la mayoría de estas unidades económicas están gestionadas por emprendedores que tienen características y perfiles distintos, pero bien definidos; algunos cuentan con estudios académicos y otros con experiencia empírica. Según De la Cruz Maldonado, Abrego Almazán y Haces Atondo (2020), hoy en día existen varias vías para ayudar al emprendedor y promover el crecimiento de las PYME.

Dado que el liderazgo, la dedicación y la calidad educativa han demostrado una relación intrigante con la cultura organizativa, ésta aporta pruebas para ser examinada como variable mediadora (Amtu et al., 2021). Por otro lado, Si bien la cultura organizacional es en sí misma una fortaleza para la empresa, Saheb & Maamari (2018) señalan que también puede ser un obstáculo para el desarrollo porque puede tener una variedad de efectos, desde mejorar el rendimiento del proceso de flujo de trabajo hasta obstaculizar.

Para ello, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en pymes latinoamericanas, 2016 – 2023?, por lo que el objetivo del estudio es identificar la influencia de la cultura organizacional en las Pymes de Latinoamérica entre el 2016 - 2023, como objetivos específicos se consideró identificar de que países provienen las evidencias de la cultura organizacional en Pymes latinoamericanas, 2016 – 2023, Identificar de que base de datos provienen las evidencias de la Cultura Organizacional en Pymes Latinoamericanas, 2016 – 2023 e Identificar qué resultados se obtuvieron en las evidencias de la cultura organizacional en Pymes Latinoamericanas, 2016 - 2023.

Dado que la investigación está relacionada con una cuestión profesional, se utilizaron explicaciones teóricas del problema para justificar el estudio e impartir información sobre el campo de estudio (Fernández Bedoya, 2020).

La comunicación es el proceso en el cual se transmite información de un sujeto a otro y estableciendo un tipo de relación con quienes los rodean socialmente. Además, que estos se pueden llevar de diferentes modos tanto verbal o no verbal.

En las empresas la comunicación organizacional es un compuesto de procesos que se usa con el fin de transmitir su información corporativa tanto nivel externo o interno de la organización, por lo que esta debe ser clara y precisa para poder generar una adecuada gestión. Por esto la comunicación dentro de la organización se le debe de dar un espacio para poder charlar y opinar sobre ello más adelante, si no son atendidos pueden llegar a tener resultados para la empresa (Castro, 2014).

Según Apolo & Murillo & García, (2014) comentan que la comunicación comenzó a ponerse de moda como un medio para alcanzar objetivos específicos y es importante también mencionar que de este modo se podrá generar mayor evaluación en la importancia para las decisiones que tome la empresa.

Asimismo, es muy importante para mantener un adecuado tráfico de comunicación que sea eficaz al exterior e interior de la empresa (Molano, 2021).

Por lo que actualmente la comunicación en el sector logístico cada vez se hace imperante y son más conscientes del impacto positivo que se conlleva su gestión adecuada, por lo que esta llega a poder facilitar la interacción en las partes comprometidas y agilizando los flujos de información para gestionar un clima adecuado para su desarrollo. asimismo, se define que las empresas que manejan de una manera idónea su flujo de información tendrán más posibilidades de sobresalir en rubro que se encuentren, a diferencia que las que aún siguen sin poder manejarlo adecuadamente están destinadas al fracaso.

En las organizaciones donde la comunicación no se practica no es más que el reflejo de cómo se encuentra su cultura organizacional (Bustinduy, 2010).

Debido a como la carencia de la información adecuada en las organizaciones privadas éstas se ven afectadas, por lo que el problema de investigación fue el siguiente: ¿Cuál es la importancia de la comunicación organizacional en el sector logístico? A su vez se enfoca en los siguientes problemas específicos: ¿cuál es la importancia de la comunicación interna en el sector logístico? y ¿cuál es la importancia de la comunicación externa en el sector logístico? Por lo tanto, el objetivo específico del estudio es como una inadecuada comunicación organizacional puede generar un escaso intercambio de comunicación que puede afectar en las decisiones que tome la empresa e indirectamente también afecte a las operaciones. No obstante, a pesar de los aspectos positivos que genera la implementación de las estrategias comunicativas, son muchas las empresas que no tienen la cultura de cultivar una comunicación adecuada entre encargados y colaboradores, lo cual induce a que no se pueda establecer vínculos de confianza y compromiso de los colaboradores con la organización.

En el presente estudio de revisión de literatura científica, tiene como propósito analizar la importancia de la comunicación organizacional en el sector logístico, donde esta ayudara a administrar adecuadamente el tiempo de los diversos procesos que se llevaran a cabo en el periodo de tiempo dado.

Por ello la investigación se desarrolla por el motivo de poder ver la importancia de como una mala comunicación y demás factores que puedan generar que la organización lleve un mal desempeño en sus decisiones y afectando la imagen que presentan el mercado empresarial actual.

Asimismo, el objetivo general de la investigación es conocer la importancia de la comunicación organizacional en el sector logístico y como objetivos específicos ver la importancia de la comunicación interna en el sector logístico y la importancia de la comunicación externa en el sector logístico.

Por lo que se va a realizar el análisis de como la comunicación organizacional es importante para las gestiones comunicativas de las organizaciones, para así poder divisar como esto genera una importancia en las operaciones o decisiones que ejecutan los colaboradores.

## II. CONCLUSIONES

El estudio realizado tuvo como objetivo general conocer la influencia de la cultura organizacional en las pymes Latinoamericanas, 2016 – 2023, donde se hallaron 10 evidencias científicas en diversos autores.

El país donde se encontraron más evidencias científicas fue Colombia con 5 artículos, seguido por Brasil y México con 2 y por último Ecuador con 1.

La base de datos donde se recopilaron las evidencias científicas fueron Proquest con 4 artículos, seguido por, Scielo con 3, Ebsco con 2 y, por último, Scopus con 1.

En los resultados se encontró que existen evidencias científicas que sustentan una influencia de la cultura organizacional en las pymes latinoamericanas. Esto se debe a que las evidencias encontradas presentan resultados positivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Alvarez Bastidas, S. E. (2019). La Cultura Organizacional en relación con el Desempeño Docente del Colegio Mariano Melgar Breña - Lima, 2018. *Gestión En El Tercer Milenio*, 22(44), 105–114. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17316>
- [2] Abiodun, et al. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02293>
- [3] Alofan, Chen y Tan (2020). National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.037>
- [4] Arias Battle, Yeraldin, & Roa Rodríguez, Guillermo. (2022). Modelo en gerencia de proyectos para pymes de consultoría informática en Bogotá, basado en marcos ágiles de trabajo. *Tecnura*, 26(74), 49-69. <https://doi.org/10.14483/22487638.17094>
- [5] Amtu, O., Souisa, S., Joseph, L., & Lumamuly, P. (2021). Contribution of leadership, organizational commitment and organizational culture to improve the quality of higher education. *International Journal of Innovation*, 9(1), 131-157. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.18582>
- [6] Arun, T., Joseph, R. y Ul Akram, M. (2020). Entrepreneurs' gender and firm innovation breadth: an institution-based view of SMEs in an emerging market context. *International Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1142/s1363919620500681>
- [7] Alvarez Morales, Jorge Luis, & Ramírez Herrera, Dania. (2022). Identificación de estrategias de capacitación en pymes de la Ciudad de México. *Nóesis. Revista de ciencias sociales*, 31(61), 202-225. <https://doi.org/10.20983/noesis.2022.1.10>

- [8] Boon, T. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356-368. [10.1108/LODJ-06-2018-0238](https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238)
- [9] Basuki, Widyanti, R. y Rajiani, I. (2021). Nascent entrepreneurs of millennial generations in the emerging market of Indonesia. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 151-165. <https://doi.org/10.15678/eber.2021.090210>
- [10] Bernal Elías, E. I., & Vargas-Hernández, J. G. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Gestión Joven*, 16, 109-126. <https://doi.org/10.17081/bonga/2602.c7>
- [11] Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. *Rebrae*, 11(2), 201-215. <https://doi.org/10.7213/rebrae.v11i2.23772>
- [12] Cuevas-Vargas, H. (2019). Los efectos de la cultura organizacional en la innovación de las pequeñas empresas de un país en desarrollo. *Holos*, 35(5), 1-13. <https://doi.org/10.15628/holos.2019.6644>
- [13] Cruz, Antonio Carlos de Oliveira, Junior, Profeta, R. A., & Hanai-Yoshida, V. (2022). Relación entre la cultura organizacional y la innovación empresarial en microempresas y pequeñas empresas. *International Journal of Innovation*, 10(4), 579-609. <https://doi.org/10.5585/iji.v10i4.21166>
- [14] Cao, G., Duan, Y. y El Banna, A. (2019). Una vista de capacidad dinámica de análisis de marketing: evidencia de empresas del Reino Unido. *Dirección de Marketing Industrial*, 76, 72-83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.002>
- [15] Chaithanapat, P., Punnakitkashem, P., Khin, N. CH. y Rakthin, S. (2022). Relaciones entre el liderazgo orientado al conocimiento, la gestión del conocimiento del cliente, la calidad de la innovación y el desempeño empresarial en las PYMES. *Revista de Innovación y Conocimiento*, 7, 100- 162. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>
- [16] De la cruz Maldonado, J. C., Abrego Almazán, D., & Haces Atondo, G. (2020). Administración de tecnologías de información y rendimiento organizacional en PYMES. *Alta Tecnología y Sociedad*, 12(1), 145-148. <https://n9.cl/zbr89>
- [17] Echeverry, C. E. M., Trujillo, M. L., & Galeano, J. F. C. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las pymes de Colombia. *Ad-Minister*, (29), 163-176. <https://doi.org/10.17230/ad-minisLer.29.8>
- [18] Fernández Bedoya, V. H. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(3), 65-70. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- [19] Franco-Ángel, M., & Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81-91. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>
- [20] Gergen, J., & Rajkotia, Y. (2018). The Good, the Bad, and the Disruptive of Performance-Based Financing on the Mozambican Health System: Results from a process evaluation. *Sociedade e Cultura*: <https://doi.org/10.5216/sec.v21i2.56312>
- [21] García-Vidales, M. Y., & Maldonado-Guzmán, G. (2019). The influence of open innovation practices on business performance in Mexican family and nonfamily SMEs. *Estudios Gerenciales*, 370-378. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3202>
- [22] Garcia-Samper, Martha, Manotas, Evaristo Navarro, Ramírez, Javier, & Hernández-Burgos, Rubén. (2022). Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. *Información tecnológica*, 33(2), 99-106. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200099>
- [23] Hernández, H. (2020). Cultura organizacional como estrategia de fidelización y valor sostenible en las microempresas del Sector Textil. *Revista científica: ciencias económicas y empresariales*, 5(5), 1-10. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.196>
- [24] Hernández Chávez, G.; Jaramillo Villanueva, J. L.; Hernández Chávez, Y. (2022) La Relación Entre La Cultura Organizacional Y La Gestión De La Calidad Total en Las Pymes. *Estudios de Administración*, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 79-104. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- [25] Quispe, Antonio M., Hinojosa-Ticona, Yessica, Miranda, Herbert A., & Sedano, Claudia A. (2021). Serie de Redacción Científica: Revisiones Sistemáticas. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 14(1), 94-99. <https://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.906>
- [26] López V. (2020) Emprendedores y Pymes en el Perú, *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*, 2(1) 11 – 14. <https://doi.org/10.33326/27086062.2020.1.903>
- [27] Leal Paredes, Marlon Santiago, & Arias Ibarra, Byron Patricio. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *Podium*, (40), 21-40. Epub 19 de diciembre de 2021. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>
- [28] Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- [29] Mulia, R. A., Prima Putri, R., & Saputra, N. (2021). Analysis Of The Effect Of Organizational Culture On Performance Of Employees. *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, 1(1), 100-108. <https://doi.org/10.31933/jiee.v1i1.355>
- [30] Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S. y Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186. <https://doi.org/10.4067/s0719-01072018000300184>
- [31] Mohallel, A. A., Bass, J. M. (2019). Agile software development practices in Egypt SMEs: A grounded theory investigation. *IFIP International Federation for Information Processing*, 551, 355-365. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-18400-1\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-030-18400-1_29)

- [32] Manchego, S. (2020). La cultura organizacional y la producción de conocimientos. *Revista Tercer Milenio*, 24(47), 101 - 105. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20586>
- [33] Maturana, D., & Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-114. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>
- [34] Marulanda, Carlos, López, Marcelo, & López, Fernando. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- [35] Monsalve-Castro C, Pardo-del-Val M, Dasí-Rodríguez S. (2023). Prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo: el papel mediador de la cultura organizacional en pymes colombianas. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 33(88):149-164. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106278>
- [36] Oscar Oswaldo Rincón Rodríguez, & Luperly, A. B. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *Signos*, 13(2), 363-388. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- [37] Padrón-Díaz de León, E., Palafox Muñoz, A. y Vargas-Martínez, E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 397- 420. <https://doi.org/10.31876/revista.v11i33.1042>
- [38] Palafox, M., Ochoa, S. y Jacobo, C. (2019) La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, (35), 198-207. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- [39] Pauli, U. (2019). Training professionalization and SME performance. *Human Resource Development International*, 23(2), 168-187. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1696079>
- [40] Quintero, R. (2019). La Mipyme, como impulsor de la economía nacional. Ponencia presentada en el 64° Congreso Nacional Mipyme. Acopi, Barranquilla, Colombia, 29-30 de agosto. <https://doi.org/10.19053/978-958-660-349-2.4>
- [41] Reyes Hernández, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 104-111. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S218-36202018000300104&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S218-36202018000300104&lng=es&tlng=es)
- [42] Restrepo-Morales, JA, Loaiza, OL, & Vanegas, JG (2019). Determinantes de la innovación: un análisis multivariante en las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Revista de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas*, 24(47), 97-112. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-09-2018-0095>
- [43] Santhosh, C., & Subrahmanya, M. (2019). Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Critical Role of Firm-Level Resources. In *Transnational Entrepreneurship* (pp. 37-53). Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-6298-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-6298-8_2)
- [44] Saheb, A., & Maamari, B. E. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630-651. <https://doi.org/10.1108/ijoa-04-2017-1151>
- [45] Silva, LPD, Castro, MAR, Dos Santos, MG, & Lima Neto, PJD (2018). Compromiso en el trabajo y su relación con la cultura organizacional mediada por la satisfacción. *Revista Brasileña de Gestión Empresarial*, 20(3), 401-420. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>
- [46] Sanabria Estrada, F. R., Vergara Apolinario, M., Santacruz Mora, M., & Lucin Borbor, J. M. (2019). Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad: Estado del arte. *Ciencia Digital*, 3(1), 239- 256. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.286>
- [47] Striedinger-Meléndez, MP (2018). El marketing digital transforma la gestión de Pymes en Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132001>
- [48] Tyagi, N. (2021). Alineación de la cultura organizacional para mejorar la eficacia gerencial de los líderes académicos: una interfaz para la participación y retención de los empleados. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2020-0447>
- [49] Torres Merlo, Oswaldo Xavier, Uvidia Ramírez, Katherin Mishell, & Carapas Revelo, Alejandra Estefanía. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3), 00045. Epub 11 de junio de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2669>
- [50] Valero, V. N., Vilca, G. E., y Coapaza M. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Revista de investigación científica Puriq*, 4, e190. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>