TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO RECURSO INTANGIBLE PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Corporación Universitaria Remington.
Nombre de la facultad: Ciencias Empresariales
Especialización en Alta Gerencia

James Augusto Valencia Cardona
Alberto Valencia Galvis

Tutor del Trabajo de grado Oscar Duque Restrepo.

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.
2024

Tabla de Contenidos

Resumen 3
Palabras clave 4
Pregunta orientadora de la búsqueda 4
Cultura Organizacional 4
Metodología de búsqueda de la información 6
Sustentación teórica de la pregunta 8
Clima organizacional 11
Conclusiones 17
Referencias 17

Resumen

La cultura organizacional se origina de las necesidades del individuo, de la forma de actuar en grupo y de la forma en que influye el líder o director de la organización, (Dominguez, 2002), es por esto necesario crear y sostener una cultura organizacional dentro de la compañía, ya que esta permite evidenciar los obstáculos y dificultades que se presentan en los diferentes grupos de trabajo (Dominguez, 2002). La cultura organizacional es considerada como un conjunto de recursos y prácticas que no son palpables, pero contribuyen de manera significativa en las empresas convirtiéndose en un aspecto relevante e importante en el desarrollo de las actividades de esta. (FIOL, 1991)

Las creencias, valores, normas y marcos de referencia no son palpables, solo se logra evidenciar su influencia dentro de la organización a través de sus miembros, determinando de este modo, (R., 2014) que la cultura influye en el comportamiento de los integrantes de la organización. Por tal motivo es considerable e importante analizar los diferentes procesos de la dirección de la empresa (Becker, 2009), debido a que esto puede afectar las metas trazadas y no se puedan alcanzar los objetivos previstos por la alta gerencia (Schein, Cultura Organizacional y liderazgo, 2010). Las empresas deben tener presente que la cultura que imparten en sus empresas debe contribuir a la adquisición de ventajas competitivas frente a la competencia en el mercado actual (HALL, 1992). Para esto; la empresa debe contar que la cultura tenga valor, sea meritoria, por tal motivo debe mejorar el desempeño de la empresa. La cultura debe representar e identificar la empresa, que esa cultura sea solo de ella según el tipo de negocio. Esa cultura deberá ser difícil de imitar por otras empresas competidoras.

En relación con esto se dice que las culturas son exclusivas de cada empresa y por ende los resultados son diferentes a los de las demás organizaciones, lo que se aplica respecto a la cultura de la empresa y a la innovación (Naranjo- Valencia, 2016).

La cultura actúa como un elemento aglutinador que une los objetivos individuales y corporativos, integra a cada persona con los lineamientos organizacionales de la empresa, la cual permite optimizar y mejorar el desempeño de esta (Mintzberg, 1991). De esta manera, se puede concluir que la falta de coordinación entre la cultura y los objetivos conlleva al no cumplimiento de los resultado esperados y trazados en la cultura organizacional. (FIOL, 1991).

Palabras clave

Cultura Organizacional, innovación, clima organizacional, confianza, comportamiento humano.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo influye la cultura organizacional en las empresas y en la innovación?

Cultura Organizacional

Tipologías- Innovación

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores, principios y prácticas sobre una organización, las cuales determinan la manera en que los colaboradores deben actuar, relacionarse, desarrollar las actividades laborales y tomar las decisiones; (ortega), es así como las creencias, expectativas, ideas y pensamientos que

son comunes en una organización, fomentados por la cultura, se transforman en directrices que regulan el comportamiento individual y colectivo de sus integrantes (Schein, Cultura concepto perdido en los estudios organizacionales, 1996)

La cultura organizacional cumple múltiples funciones como crear la identidad, los valores compartidos, la orientación del comportamiento de los colaboradores, atrae y retiene el talento, fomenta el clima laboral, (Ortega, 2024), es por esto, la importancia en los lideres de ser los pioneros en establecer la cultura organizacional, para luego transmitirla a sus colaboradores dando a conocer los valores de cómo actuar entre sí, con los clientes y la comunidad y los comportamientos asociados a cada valor, es un elemento decisivo en la dirección del talento humano, toda vez que incide en la conducta, en la relación y percepción de los colaboradores dentro de la empresa, (Ortega, 2024), sus elementos más destacados o significativos son los valores organizacionales, misión, visión, normas, clima laboral, comunicación, liderazgo, innovación y creatividad. (Ortega, 2024).

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc. Gregor en los estados unidos en el año de 1930. Fue un movimiento de reacciones y de oposición a la teoría clásica de la administración. Esta teoría se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción para que haya una armonía laboral entre el obrero y el patrón, para así aumentar la rentabilidad de las empresas. Dicha teoría origina un gran aporte para que el concepto de cultura organizacional (Diego Andres Rivera, 2018), se aplicara dentro de las organizaciones, teniéndose en la actualidad a muchas empresas con

una cultura organizacional en práctica, estableciendo códigos de cultura específicos que caracterizan a su empresa y lo establecen como parte importante para alcanzar sus objetivos, mientras que otras se encuentran en proceso de adaptación o pasando por alto el establecimiento de dicha cultura. (Rodas Torres, 2013)

Se ha evidenciado una fuerte relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas con respecto a los indicadores de rentabilidad por ingresos, el volumen en las ventas, la cuota de mercado y la cotización de las acciones, de ahí la importancia de invertir en una buena cultura organizacional, donde esta se ajuste a las exigencias de la empresa. (Salas-Arbelaez, Garcia Solarteb, & Vargas, 2017)

Desarrollar una buena gestión de la cultura organizacional se convierte en una ventaja competitiva de la organización, pero al tener una negativa puede llevar al cierre de la organización, impidiendo a esta enfrentar los cambios y asumir riesgos que se presente en el mundo actual.

Metodología de búsqueda de la información

En aras de conocer la influencia de la cultura organizacional en las empresas y en especial en la innovación, se tomó como referencia varios autores quienes describían el tema de la cultura organizacional en sus publicaciones de revistas, páginas de universidades, autores de libros, quienes enfocaban desde varios puntos dicha cultura, extrayendo para este trabajo, la influencia de esta en las organizaciones y en la innovación como base fundamental, por la importancia de las empresas para mantenerse en el mercado en el mundo actual, donde la exigencia en las organizaciones es estar a la vanguardia de la tecnología y los cambios rápidos del mercado.

Para el presente trabajo se manejó un tipo de metodología cualitativa, partiendo de la descripción que hacen los diferentes autores en sus diversas publicaciones como se indicó en el párrafo anterior y se hizo una búsqueda en internet a través de los diferentes exploradores. Es así como se indagaron distintas bases de datos, repositorios universitarias y fuentes de validación científica, buscando dar rigurosidad académica al presente informe. Las referencias bibliográficas fueron sustentadas bajo normas APA, cumpliendo con los requerimientos del Sistema de Bibliotecas de la Corporación Universitaria Remington. En este orden de ideas, fueron citados autores como:

Acosta, H., Torrente, P Llorens, S. & Salanova, M. (Acosta, 2013) con su texto "Prácticas Organizacionales Saludables"; Ortega, Cristina (Ortega, 2024) con su artículo "Cultura Organizacional"; Universidad de la Rioja con su artículo "La Cultura organizacional de una empresa: concepto e importancia" (UNIR U. , 2024); entre otros.

Sustentación teórica de la pregunta

Se puede considerar como ventajas para generar y mantener una cultura organizacional en una empresa; 1. la mejora del compromiso y la satisfacción de los empleados, donde el trabajador se siente valorado y motivado, logrando de esta manera eliminar el ausentismo, 2. atracción de talento y selección de personal adecuado, donde los candidatos se identifiquen con los valores y la visión de la empresa y se unan con mayor facilidad a esta, 3. una buena comunicación permite el intercambio de conocimiento y de decisiones eficaces, 4. adaptación al cambio a través de la innovación, llevando esto a la generación de nuevas ideas y soluciones y al sostenimiento en el

mercado. 5. Reputación la que genera atracción de clientes, fortalece las relaciones comerciales y genera estabilidad y confianza en el mercado.

Existen varios tipos de culturas organizacionales e incluso dentro de las empresas se pueden encontrar tipos de culturas diversas, (freeman, 1991) (Deshpande, 1993) se puede decir que existe una cultura dominante, la cual busca el dominio o regular el comportamiento de cada integrante de la empresa. (Deshpande, 1993). Se puede decir que la cultura más usada es la que se refiere a ciertos patrones y unos modelos fundamentales que se repiten en la cultura de la empresa, (Quinn, Diagnostico y cambio de cultura organizacional, 1999) estos modelos son inconscientes y se basan en las experiencias compartidas por los miembros de la empresa, teniendo en cuenta los valores, creencias, patrones de comportamiento y las habilidades de comunicación. (Wu, 2009)

Se evidencia la existencia de 4 tipos de cultura: la cultura clan, jerárquica, adhocrática y de mercado, la cultura clan dice que es fuerte dentro de la organización, pero el control es flexible, sus características principales es el trabajo en equipo, es un clima laboral amigable, es similar a una organización familiar, considera el grupo de trabajo como una familia, considerando a sus jefes o lideres como una figura paternal donde prima el respeto, la confianza y la lealtad del individuo (Quinn, Diagnostico y cambio de cultura organizacional, 2011). La cultura jerárquica tiene una orientación interna, rigurosa y se deben cumplir unas tareas, regulan el comportamiento de los individuos y el estatus. Estas empresas se enfocan en los esfuerzos individuales y colectivos orientados a la eficiencia de la empresa buscando un mejoramiento continuo en todos sus procesos. (Wu, 2009). La cultura adhocrática considera lo exterior de la

empresa y el control es flexible, en esta cultura, se trabaja el compartir del conocimiento, asumir riesgos y desarrollar la creatividad. Las empresas que utilizan este tipo de cultura lo que buscan es innovar a través de una visión compartida utilizando todo el potencial que posee el talento humano de la empresa. (Quinn, Diagnostico y cambio de cultura organizacional, 1999). La última cultura que es la de mercado, está orientada al exterior de la empresa hacia el cliente; pero en búsqueda de un control en los resultados. Cuyo objetivo es la rentabilidad, el crecimiento de los clientes, posicionamiento en la mente del consumidor. Tiene un enfoque en la competencia y la diferenciación, lo que busca es ser líder en el mercado a través de la innovación, la eficiencia y la satisfacción de los clientes, esta cultura fomenta la competencia y la iniciativa entres sus miembros, ser más competitivas y la implementación de estrategias de marketing (Quinn, Diagnostico y cambio de cultura organizacional, 1999) .

En este orden de ideas, se puede concluir, que la cultura clan, crea una situación de valores que impactan amigablemente, basados en la unión y la fraternidad, llevando con esto; a una mayor actuación por parte de los colaboradores, creando confianza, participación, sentido de pertenencia y trabajo en equipo, aspectos esenciales para producir cambios y mejora continua de los productos, innovando con los servicios que esta ofrece (connor, 2002). Pero no facilita la creación de estrategias y diseños de piezas de marketing con las cuales se pueden investigar y entrar a nuevos mercados, en la jerárquica, la alta gerencia vela por el mejoramiento continuo en la parte administrativa, emitiendo órdenes y procesos de forma clara y concreta, intensificando en sus empleados de forma excesiva, llevando a la falta de cuidado en los cambios y avances del mercado

dados en el mercado. La adhocrática se enfoca en temas de dar confianza, que permitan cambios para que los colaboradores desarrollen la creatividad, tomen riesgos y creen mayor confianza, buscando con esto, que la compañía sea más innovadora administrativamente y en el mercado, el objetivo principal de las empresas que se basan en este tipo de cultura, tienen que ver con tener mayor intervención en el mercado, buscando ser más competitivas, mediante la innovación en lo que se ofrece, implementando estrategias de mercadeo ingeniosas.

Es de tener presente que la cultura organizacional puede influir o afectar en varios aspectos la organización como pueden ser: En el desempeño y productividad del negocio – En la satisfacción y compromiso de los empleados – En la innovación y la competitividad – en la reputación e imagen de la empresa, (Ana Julia Garcia Milian, 1999), reflejándose en el exterior de esta, fortaleciendo o desmejorando su imagen, comprendiendo y analizando la cultura actual de la empresa implementando y diseñando cambios culturales si se creen pertinentes, fortaleciendo el liderazgo y la gestión en los procesos, mejorando la comunicación y el trabajo en equipo, logrando con esto que los colaboradores adquieran compromiso y fomentándose la innovación.

Clima organizacional

Los individuos y grupos de la organización desarrollan y fortalecen valores, actitudes, signos y símbolos únicos que se van reforzando con el tiempo y que estos son importantes en el comportamiento social y organizacional del individuo dentro de la empresa adquiriendo conocimiento, ideologías, creencias, ideologías, ritos, mitos, historias y creencias que las personas les da un significado especifico. (Vargas, 2007)

La herramienta de trabajo para poder comprender el comportamiento es el lenguaje, (Minsal Pérez, 2007), dentro del lenguaje deben tener presente el vocabulario, los dichos, expresiones particulares, la forma de como expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas de igual forma, el lenguaje no verbal o las actitudes se identifican a través de los gestos faciales, las señas, posturas corporales de cada uno de los colaboradores de la empresa (Toca, 2009)**,** la cultura organizacional conlleva a que las empresas desarrollen un clima organizacional, entendiendo por este, la percepción de cada individuo respecto al medio interno de trabajo, reflejando con esto la integración de los elementos personales y los elementos de la organización. (Rivera Porras, 2018)

El clima organizacional es una realidad dentro de la organización que surgen o aparecen con las relaciones existentes entre los diferentes subsistemas y constituye la relación de los individuos y el ambiente laboral. Para crear e implementar una cultura organizacional eficiente y efectiva se debe empezar por conocer a fondo la historia de la empresa y son los empleados más antiguos los que deben crear más sentido de pertenencia llevando con esto a conseguir valores enfocados en la misionalidad para la que fue creada la empresa, aportar independencia y saber delegar funciones desde la alta gerencia ayuda a mejorar la productividad y el clima laboral llevando con esto a un mayor desempeño de proactividad por parte de los colaboradores.

En el mundo se encuentran empresas lideres en cultura organizacional que son referentes de productividad, rentabilidad e innovación entre otros muchos beneficios, algunas de estas las encontramos en la red son:

Walmart: Su cultura se basa en destacar a los empleados que generen empatía y buen trato a sus clientes llevando con esto a un buen servicio, dentro de los incentivos que tienen establecidos como premios, está la entrega de acciones de la compañía que busca entre otras darles un sentido de pertenencia mayor, una de las acciones que llevan como empresa es la constante capacitación, la equidad de género y la inclusión de diferentes tipos de personas destacando con esto el posicionamiento dentro del mercado. (Bocanegra Gastelum, 2007)

Hoteles Hilton: Esta cadena hotelera basa su éxito en la formación de su personal enfocada en la atención especial para sus clientes tanto externos como internos, su política de beneficios incluye bonos salariales y viajes entre otros llevando con esto una retención de talentos que aportan valores a la compañía excelencia en hospitalidad, en el 2022 la consultora especializada en "Great Place To Work" como la segunda multinacional más importante para trabajar. (URIBE ZORANOVIC, 2021)

Ikea: Esta compañía líder mundial en la venta de muebles para hogar y oficina basa su éxito en su personal y como bandera de incentivo y retención de personal está el programa de ascensos esto les crea una mayor seguridad y estabilidad laboral, sumado a esto, está la capacitación continua que enfocan entre otros los valores de la cultura organizacional. (UNIR U. , 2024)

Dentro de los ejemplos que se encontraron y se describieron anteriormente se puede observar que la cultura organizacional se basa en programas de incentivos que buscan un clima laboral eficiente y exitoso que se ve reflejado en la atención al cliente, en la retención de personal y en la creación de valores siempre en beneficio de la

compañía. De acuerdo a la innovación, aparición de nuevas competencias de mercado y a la velocidad con que se están llenando de oportunidades todos los clientes, se hace necesario que revisar y actualizar los programas y capacitaciones para que sean enfocadas a sus colaboradores y trabajadores con el fin de que consigan un rendimiento ideal, un sentido de identidad y de pertenencia con la compañía que todos los días sientan esas ganas de llegar a sus puestos de trabajo y que esto se vea reflejado en un excelente clima laboral, que repercuta en los objetivos y cumplimientos de metas de manera eficiente y eficaz.

La cultura organizacional está altamente ligada al desarrollo y clima organizacional y son necesarias de aplicar en todo tipo de empresa y compañía ya que son pilares para crear un sistema que ayuda en la consecución de metas y objetivos basados en valores, esto debe de ir de la mano de capacitaciones, investigación de competencias y reconocimiento de su capital humano y clientes, debe existir un acompañamiento y seguimiento especial por parte de la alta gerencia y de sus accionistas (Becker, 2009). Como se puede analizar de las diferentes fuentes consultadas de manera clara y unánime todas han concluido que la cultura organizacional está basada en valores éticos, el liderazgo, las decisiones y la confianza organizacional y están directamente relacionadas con la actuación de los miembros de la organización, algunos elementos a tener en cuenta para crear una buena cultura son:

Iniciativa Individual: Es el grado de independencia y responsabilidad que se le otorga a un trabajador al que se le delega una acción u objetivo.

Control: Lo que se debe supervisar y acatar por parte de un superior esto equivale a las reglas y compromisos por parte del trabajador y debe quedar clara la instrucción.

Incentivos: Esto se debe establecer en la medida que la empresa pueda crear o implementar y se debe conseguir con estos rendimientos individuales y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.

Tolerancia de riesgo: Es la oportunidad que tienen los empleados de una compañía para generar e implementar ideas, animados por la alta gerencia, cuando ven potencial innovador y creativo esto ayuda a generar confianza.

Resolución de conflictos: Está enfocado en darle confianza a los colaboradores para que estos puedan tener la confianza de airear conflictos internos que tengan con compañeros o superiores buscando con esto resolver y generar espacios de dialogo que mejoren el clima organizacional.

Modelo de comunicación: Las instrucciones deben ser claras y precisas y siempre deben ser cordiales, los llamados de atención deben ser respetuosos y crear compromisos por parte de los colaboradores.

Son muchos más los elementos de la cultura organizacional a tener en cuenta, pero el enfoque es en estos ya que son los más generales y aplicables a cualquier tipo de organización o empresa. La cultura sirve de marco de referencia para que los miembros de la alta gerencia sepan cómo moverse dentro de la empresa, sus colaboradores y determinar cómo está el ambiente laboral; además sirve para que se valoren y evalúen diferentes puestos de trabajo y la idoneidad de los que los ocupan, esta puede identificar

lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, estos se pueden identificar de esta forma:

- Crear sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la compañía
- Establecer compromisos con los empleados siempre en beneficio mutuo
- Constituir un plan de ascensos que permita el crecimiento tanto laboral como salarial
- Ofrecer todas las alternativas y acompañamiento en la toma de decisiones por parte de los colaboradores

El análisis acerca de estos lineamientos lleva a tener en cuenta que se cumple con todo lo que se ha desarrollado en el presente informe y que son fundamentales para implementar y desarrollar una cultura organizacional eficiente que trasmite identidad a los miembros del equipo y que va en beneficio tanto de los colaboradores como de la alta gerencia y dueños de la compañía, al final se va a ver representado en un buen ambiente que generara productividad y un buen servicio al cliente, esto asegurara en gran medida la permanencia de la compañía en el tiempo, más en el momento actual que la competencia es agresiva y que una de las principales oportunidades de crecimiento se encuentran dentro de la compañía con su capital humano, la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la compañía al proporcionar normas, objetivos y directrices de cómo se deben comportar y expresar los colaboradores dentro de esta (Becker, 2009).

No se puede dejar de lado un aspecto importante y es que en la organizaciones gracias a la globalización y avances tecnológicos encontramos diferentes tipos de personas diciendo con esto, que hay diversidad de religiones, géneros, razas que culturalmente pueden convertirse en sinónimo de conflictos internos; por eso es importante contar con una cultura organizacional definida y acorde, que brinde las mismas garantías y condiciones laborales y de crecimiento, independiente de sus creencias, donde se regule de la mejor manera el comportamiento y el respeto contribuyendo cada día al trabajo en equipo siempre en beneficio de la empresa.

Las organizaciones y empresas deben ser conscientes que su capital humano es lo más importante dentro de ellas, los jefes, supervisores la gerencia y los socios son los encargados de visualizar, determinar y ajustar las metas y objetivos hacia dónde quieren llegar y como pueden lograrlo, esto de la mano de una buena relación con sus subalternos, acompañamiento y buen trato e incentivos y reconocimiento al buen desempeño; logrando con esto, un mayor sentido de pertenencia y crecimiento de la compañía ya que sienten que hacen parte de los logros empresariales obtenidos.

Conclusiones

La cultura organizacional es un recurso vital para que la organización logre los resultados estratégicos establecidos, como son la innovación del producto, del proceso, de mercado y la organizacional. (Barney, 1991)

Los directores o jefes de las áreas de talento humano deben adquirir y desarrollar conocimientos respecto de las implicaciones operativas y estratégicas, con el fin de

realizar cambios culturales que sirvan de fundamento para la obtención de los resultados estratégicos como la innovación.

La cultura organizacional es percibida como una necesidad para la creación de organizaciones saludables, debido a que este tipo de organizaciones se caracterizan por la capacidad de mantener un ambiente de trabajo positivo, especialmente en la presencia de cambios sociales y económicos, en este tipo de organizaciones la cultura, el clima y las prácticas, promueven la salud y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional (Acosta H, 2012)

Es así como la cultura organizacional se convierte en un elemento clave dentro de las organizaciones, que pueden generar elementos diferenciadores frente al mercado y la competencia, generando capacidad de reacción frente a los constantes cambios del entorno y los flujos de información que actualmente se presentan en el sector empresarial.

Una cultura organizacional sólida, puede inclusive convertirse en la estrategia para que la empresa se mantenga vigente en el mercado y solidifique su presencia en diversos sectores.

Referencias

Acosta H, S. (2012). El rol de la confianza organizacional . *Revista espacios*.

Acosta, H. T. (2013). *Practicas organizacionales saludables.* revista peruana de Psicologia y Trabajo Social.

Ana Julia Garcia Milian, E. N.-C. (1999). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional .

Barney, J. B. (1991). *la vision basada en recursos (RBV).*

Becker. (2009). Transformando el talento en impacto estrategico . *prensa empresarial de harward*.

Bocanegra Gastelum, C. (2007). La cultura Wall Mart. *Scielo Mexico Estud. soc vol 15 No. 30 Hermosillo*.

Cameron, K. &. (2006). *DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE.*

César Camisón, S. C. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* madrid: pearson educación, s.a.
connor, M. D. (2002). Gestion de la innovacion radical. *Revista gestion de la innovacion de productos*.
Deshpande. (1993). Cultura corporativa, orientacion al cliente. *Revista de marketing*.
Diego Andres Rivera Porras, P. (. (2018). Cultura organizacional, retos y desafios para las organizaciones saludables. *revista Espacios* .
Diego Andres Rivera, S. M. (2018). Cultura organizacional, retos y desafios para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*.
Dominguez, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Revista espacios*.
FIOL. (1991). Gestionar la cultura como recurso competitivo. *Revista de gestion* .
freeman, C. (1991). Mejores practicas en reduccion de personal.
HALL. (1992). El analisis estrategico de los recursos intangibles . *Gestion estrategica* .
Javier Chacón Cantos, S. R. (2018). Artículo de revisíon. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestíon de Calidad. *Espacios, 39*(50), 14. doi:https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395014.html
Minsal Pérez, &. P. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional . *Revista Acimed*.
Mintzberg. (1991). Aprendizaje, planificacion. *Gestion Estrategica*.
Naranjo- Valencia, J. J. (2016). Estudiando los enlaces entre organizacion, cultura, innovacion. *Revista Latinoamericana*.
Ortega, C. (2024). Cultura Organizacional. *Revista QuestionPro*.
ortega, C. (s.f.). Cultura Organizacional . *Revista QuestionPro*.
Quinn, C. y. (1999). Diagnostico y cambio de cultura organizacional.
Quinn, C. y. (2011). Diagnostico y cambio de cultura organizacional.
R., M. (2014). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral optimo frente a los cambios del entorno. *Revista espacios*.
Rivera Porras, D. A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafios para las organizaciones. *Revista Espacios Vol. 39 (No. 22)*.
Salas-Arbelaez, L., Garcia Solarteb, G. S., & Vargas, M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*.
Schein. (1996). Cultura concepto perdido en los estudios organizacionales. *ciencia trimestral*.
Schein. (2010). Cultura Organizacional y liderazgo.
thorsten buschgens, D. B. (2013). JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT.
Toca, C. &. (2009). Asuntos teoricos y metodologicos de la cultura organizacional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*.
UNIR. (2023). *Que es la cultura organizacional* .
UNIR, U. (2024). La Cultura organizacional de una empresa: concepto e importancia.
Universidad ECOTEC, M. L. (2016). *La Cultura Organizacional, Eje de Accion de la Gestion Humana.*

URIBE ZORANOVIC, V. (2021). Desarrollo de un plan estrategico para incrementar la satisfaccion del cliente mediante la mejora . *Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola Lima- Peru*.

Vargas, G. (2007). La cultura humana y su interpretacion desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Revista Pensamiento y Gestion* .

Wu, Y. &. (2009). Una revision del estudio sobre el marco de valores en competencia internacional . *Revista de negocios y gestion*.