

## La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones

Céspedes Tamayo, Leonel

 Leonel Céspedes Tamayo  
lcespedest@udg.co.cu  
Universidad de Granma , Cuba

**PSOCIAL**  
Universidad de Buenos Aires, Argentina  
ISSN-e: 2422-619X  
Periodicidad: Semestral  
vol. 6, núm. 2, 2020  
psocial@sociales.uba.ar

Recepción: 01 Agosto 2020  
Aprobación: 17 Diciembre 2020

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/123/1231854010/index.html>

Autor de correspondencia: lcespedest@udg.co.cu

**Resumen:** El presente artículo de revisión tiene como objetivo analizar la significación de cultura organizacional para la gestión desde un enfoque estratégico. A partir de la definición de los nodos conceptuales que la componen, se devela la necesidad de orientar la gestión de la cultura organizacional a la estrategia organizacional, tomando en cuenta la organización laboral, el grupo y el individuo (personalidad). Se demuestra la diversidad en la definición conceptual, características, funciones, niveles y posibilidades de cambio. El análisis crítico de la bibliografía permite concluir que existe disenso en la caracterización de la variable que limita la creación de una teoría general para su estudio y se presentan elementos básicos para la construcción del basamento teórico para la gestión estratégica de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Cultura - Organización - Cultura organizacional - Gestión - Gestión estratégica.

**Abstract:** The purpose of this review article is to analyze the significance of organizational culture for management from a strategic approach. From the definition of the conceptual nodes that compose it, the need to orient the management of the organizational culture to the organizational strategy is revealed, taking into account the labor organization, the group and the individual (personality). Diversity in the conceptual definition, characteristics, functions, levels and possibilities of change is demonstrated. The critical analysis of the bibliography allows concluding that there is dissent in the characterization of the variable that limits the creation of a general theory for its study and basic elements are presented for the construction of the theoretical foundation for the strategic management of the organizational culture.

**Keywords:** Culture - Organization - Organizational culture - Management - Strategic management.

---

### NOTAS DE AUTOR

lcespedest@udg.co.cu

## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI le impone a la organización cubana nuevos retos en el orden económico, político, social y ambiental. Se desarrolla en un contexto dinámico, cambiante, tendiente a la inestabilidad, que demanda cambios y que se aprovechen los resortes organizacionales conducentes al logro de los objetivos.

A pesar de ello, como refieren Almuiñas, González, Morales y Capote (2011), algunos líderes tratan de alcanzar resultados diferentes dirigiendo como en épocas anteriores. Desconocen las modificaciones en el entorno, y mantienen supuestos y fórmulas diseñadas para períodos diferentes al actual. Ello está condicionado, en parte, por la cultura organizacional, pues las presunciones básicas subyacentes que indican cómo resolver los problemas que presenta la organización, tiran hacia atrás, a lo antiguo.

Para comprender la dinámica de la organización laboral, sus grupos e individuos y cumplir con el encargo social, es imprescindible el estudio de la cultura organizacional. Es una temática indispensable que tiene sus antecedentes en la primera mitad del siglo XX, cobró auge alrededor de la década del setenta y continúa en ascenso. Surge por la necesidad de romper con los paradigmas tradicionales que explican la realidad organizacional, agotados y con insuficiencias para demostrar el lugar de las dinámicas internas de grupos e individuos en el éxito laboral.

No obstante lo anterior, después de más de medio siglo de estudios, es insuficiente el número de investigaciones relacionadas con la gestión estratégica de la cultura organizacional, aunque crecen exponencialmente las asociadas con su diagnóstico (caracterización, descripción). Es una contradicción evidente que parte de reconocer que la cultura constituye un factor de éxito o fracaso en la implementación de la estrategia organizacional (Medina, 2012; Ramírez, 2012; Romero, 2019), sin embargo, son insuficientes los estudios orientados a perfeccionar la relación entre ambas variables (Arteaga y Valverde, 2016).

Ello denota que en muchos casos la cultura organizacional es espontánea, no se gestiona, ni se orienta a la estrategia organizacional. La manera de pensar, sentir y actuar de los sujetos organizacionales no es una consecuencia de la gestión del ápice estratégico, sino resultante de procesos de socialización previos (en la familia, la escuela, la comunidad, y centros de trabajo previos). Atendiendo a lo anterior, es importante presentar los elementos básicos necesarios para gestionar la cultura organizacional con un enfoque estratégico, que dé sentido al ejercicio de la dirección y garantice la sinergia entre el individuo, el grupo y la organización.

El presente artículo constituye una revisión bibliográfica, y tiene como objetivo analizar la significación de cultura organizacional para la gestión desde un enfoque estratégico. Para su elaboración se aprovecharon las potencialidades de métodos de investigación del nivel teórico como análisis-síntesis, inducción-deducción e histórico-lógico. De igual manera, se utilizó el procedimiento revisión bibliográfica, examinando literatura científica que incluyó artículos, libros y tesis referenciados en bases de datos especializadas como Web of Science (WoS), Scopus, Directory of Open Access Journal (DOAJ), Scielo, fundamentalmente del período 2010-2020. Se presentan artículos anteriores al período citado, cuyos autores son considerados clásicos en la ciencia de la administración. Las fuentes utilizadas están, esencialmente, en castellano, aunque se revisó literatura en idioma inglés y portugués.

## DESARROLLO

En la actualidad es difícil encontrar una organización laboral exitosa que no aproveche las potencialidades de su cultura organizacional como una ventaja competitiva. Es una temática imprescindible, máxime cuando se implementan cambios organizacionales, que ponen en evidencia la necesidad de su gestión y alineación con la concepción estratégica de la organización que se trate.

No obstante, es una temática que muestra divergencias en su construcción teórica y metodológica, lo cual lleva al investigador a afiliarse a una visión coherente con su postura epistemológica y en algunos casos, señala la necesidad de construir una perspectiva propia que supere los sesgos de las anteriores.

## Cultura organizacional

El término cultura organizacional es polisémico. Se le atribuye el sentido de paradigma, símbolo, creencia, comportamiento, normas, reglas, valores, filosofía, clima, forma de conducirse y sistema de significados compartidos (Alabart, 2003; Schein, 2006; Robbins, 2007; Chiavenato, 2007; Alabart, 2011; Naranjo y Calderón, 2015; Mena, 2019; Moreno y Pineda, 2019; Reyes y Moros, 2019).

Autores como Ostroff et al. (2003), Toca y Carrillo (2009), López (2013), Chávez e Ibarra (2016), Reyes y Moros (2019) y Agua y Robayo (2019) coinciden en afirmar que los primeros estudios sobre cultura organizacional provienen de la Antropología. Llanos y Bell (2018), Reyes y Moros (2019), resaltan los trabajos de Pettigrew (1979), y Dandridge, Mitroff y Joyce (1980).

Para la investigación, es importante ubicar tempo-espacialmente el inicio de los estudios sobre la temática. Reyes y Moros (2019, p.158) afirman que su abordaje “como factor que influye de manera directa en el funcionamiento de la organización, comienza a ser relevante desde las contribuciones de la Escuela de las Relaciones Humanas” y lo asocian a los experimentos de Hawthorne desarrollados por Elton Mayo en la década del cuarenta. Esta idea es refrendada por Pérez, Naranjo y Roque (2009), Isaza (2013), Carrillo (2016). Otros autores como: Cújar, Ramos, Hernández y López (2013), Llanos y Bell (2018), relacionan el inicio de los estudios de cultura organizacional con Pettigrew y no a los precitados estudios de Hawthorne. Una tercera postura ubica la eclosión del concepto para 1927, y está representada por Abad y López (2015).

Existe consenso en que se produjo un incremento en el interés por estudiar la cultura organizacional en la segunda mitad del siglo XX, aunque la disensión está en el periodo señalado, identificándose tres posturas. El primer grupo de autores señala la década del setenta del pasado siglo y entre ellos se encuentran: Isaza (2013), Navarro, Ochoa y Esparza (2014), Abad y López (2015), Pedraza, Obispo, Vázquez y Gómez (2015), Carrillo (2016), Segredo, García, León y Perdomo (2017), Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo (2018), Llanos y Bell (2018) y Reyes y Moros (2019). Esta es la versión que recoge mayor cantidad de afiliados en la literatura consultada.

Ostroff, Kinicki y Tamkins (2003), Rodríguez (2009), López (2013), Quintanilla y Moreira (2016), Bissoli, Martins y Pomim (2019), afirman que el crecimiento se dio en los años ochenta del pasado siglo. Pacheco (2015) representa la tercera versión y manifiesta que el auge se produce entre las décadas del ochenta y noventa del siglo XX.

El aumento de los estudios sobre cultura organizacional se atribuye a la comparación en la productividad de las empresas japonesas con las norteamericanas y otras (Aktouf, 2002; Alabart, 2011; Cantillo, 2013). En cualquiera de los casos, la atención a esta variable se relaciona con la necesidad de garantizar el éxito organizacional atendiendo a las potencialidades internas y no a factores estructurales, económicos, tecnológicos, sino al componente cultural. Es un reconocimiento al aspecto social de la organización laboral.

Un autor imprescindible en la construcción de las bases teóricas de la variable es Edgar Henry Schein. Una revisión, al azar, de veinte fuentes bibliográficas (tesis, artículos científicos) publicadas entre el 2015 y 2019, en revistas de alto impacto[1] reconocidas por Cuba, mostró que Schein está referenciado en 14 de ellas (representando el 70% del total). Lo anterior coincide con lo planteado por Martínez y Robles (2009), Toca y Carrillo (2009), quienes afirman que es el autor más destacado en el estudio de la temática.

Sobresalen, además, los aportes realizados por clásicos del campo de la administración como Stoner, Freeman y Gilbert (1996), Robbins (2007), Chiavenato (2009), Koontz y Wheirich (2008). En Cuba resaltan los aportes realizados por Reyes y Moros (2019), Alabart (2003). Estos últimos aportaron modelos, metodologías y herramientas para el diagnóstico de la cultura organizacional. Los artículos de autores

cubanos coinciden en la trascendencia de la temática para el éxito organizacional, y las posibilidades de su transformación.

El análisis de las definiciones conceptuales sobre cultura organizacional de los precitados autores permite arribar a las siguientes coincidencias:

1. Es una construcción sociopsicológica, resultante de la interacción de los sujetos organizacionales en la actividad
2. Mantiene una relación dialéctica con otros niveles de cultura (supra y sub).
3. Explica aspectos cognitivos, afectivos y volitivos de los sujetos organizacionales.
4. Se visualiza a través de elementos materiales y espirituales.
5. Su contenido es considerado válido y por ende, se transmite a las nuevas generaciones de trabajadores, adaptándose a los cambios provenientes del medio (exterior e interior).
6. Identifica a la organización laboral y la diferencia de otras.
7. Brinda sentido de pertenencia, cohesión y hace que sus miembros se sientan parte de ella.

No obstante, es importante que las definiciones conceptuales, continúen develando cómo la cultura organizacional se refleja en la personalidad del individuo y viceversa. La pluralidad de sujetos que laboran en la organización conlleva a que en la relación individuo-grupo-organización exista congruencia (e incongruencia) entre factores individuales (sentidos psicológicos) y los contenidos de la misma. ¿Cómo vivencia un individuo las incongruencias entre sus necesidades, motivos, intereses, actitudes, concepción del mundo con las presunciones básicas subyacentes del grupo-organización? Aún más importante ¿qué nivel de conocimiento tienen los líderes para evaluarlo? ¿Cómo hacen para resolverlo? Garantizar la compatibilidad entre el individuo y su organización es una tarea que atañe a todos, en tanto, es beneficioso para ambos.

Chiavenato (2000), Hunger y Wheelen (2011) y López (2013), afirman que un rol importante en el establecimiento y transformación de la cultura organizacional se atribuye a los fundadores, emprendedores y líderes organizacionales. Vale recordar que cuando una organización laboral inicia operaciones no posee una cultura definida, puesto que no se han dado las interacciones necesarias para que emerja como constructo sociopsicológico. Schein (2006) muestra cómo, a la par que evoluciona el grupo (organización), va desarrollando su cultura.

En este sentido, Chiavenato (2000) sostiene que “el administrativo es un agente cultural en la medida en que, con su estilo de administración modifica la cultura organizacional” (p.11). No obstante, no es una relación de un solo sentido, sino bidireccional: condiciona la percepción de los colaboradores acerca del líder y facilita o entorpece su ejercicio. Aún más, la percepción del “buen líder” estará mediatizada por las condiciones socio-históricas, políticas, económicas, donde ocurre el fenómeno (Schein, 1985).

Se debe comprender cabalmente, como la visión del fundador, líder o inspirador, su manera de resolver los problemas organizacionales, devienen en un conjunto de definiciones aceptadas, validadas y compartidas, al punto, de ser defendidas como la forma correcta de pensar, sentir y actuar en la entidad (Schein, 2006). Visto así, la cultura organizacional es, en su inicio y en parte, el resultado de la actividad y la comunicación de los líderes, fundadores o inspiradores.

## Gestión de la cultura organizacional con un enfoque estratégico

En la actualidad, los estudios de cultura organizacional comienzan a reconocer la necesidad de su gestión y aun cuando no se encuentra una base teórica estructurada, es importante mostrar análisis, valoraciones, que contribuyan con ello.

Las evidencias constatadas de investigaciones sobre gestión estratégica de la cultura organizacional se encuentran en los primeros años del siglo XXI en América Latina, con énfasis en Brasil (do Nascimento,

2012; Fialho, da Silva y Saragoça, 2012; Fialho, Saragoça y da Silva, 2014; Fernández, Barbón y Añorga, 2016). Esto muestra que es un área de investigación reciente, con un corpus teórico, metodológico y práctico en construcción, con aciertos y limitaciones.

Está establecido que la cultura organizacional debe estar alineada con la estrategia de la institución y matizar la gestión de cada sujeto y grupo, lo que se sustenta en los postulados de Schein (2006), Morelos y Fontalvo (2014), Sánchez, Hernández, Martínez, Villegas y García (2018), quienes afirman que la cultura organizacional contribuye a la implantación de la estrategia de la entidad.

Se necesita comprender la relación dialéctica que se produce entre el individuo y el grupo, las interacciones que dan lugar a la transformación de ambos, en un continuo proceso de formación (educación). Se debe reconocer que, en la organización laboral, esta interacción no es lineal, necesariamente equilibrada, sino que está permeada por los roles y estatus de los interactuantes, por la estructura y la actividad grupal que influye en los anteriores. Por ende, la gestión de la cultura organizacional va a estar permeada de conflictos (intrapsíquicos e interpsíquicos), como sucesos dinámicos del comportamiento individual-grupal-organizacional.

Es importante advertir el lugar que ocupa el individuo en la configuración de la cultura organizacional y de esta en la educación de la personalidad del individuo. Se coincide con Leyva (2007) cuando señala una relación expresada en dos sentidos: la cultura organizacional influye en los sujetos que se encuentran sometidos a ella y los sujetos participan en su construcción. Esta idea es ampliada por Fuentes (2001), quien afirma que en las organizaciones laborales se fraguan las individualidades y reconoce la relación individuo-grupo (organización)-sociedad como una relación dialéctica instituido-instituyente, donde se reproducen mecanismos de perpetuación y a la vez que lo instituido va transformando lo instituyente, las fuerzas instituyentes se abren camino en las grietas de lo instituido.

Hofstede (1991, como se citó en Arias, 2014), reconoce que la gestión de la cultura es una tarea inherente a la alta dirección, y esta no puede ser delegada. Según este autor, se requiere poder, experiencia y experticia; es consecuente con Schein (2006) en la necesidad de una real comprensión de la cultura organizacional, para lo que se requiere un diagnóstico. Añade, además, que exige decisiones estratégicas, una red de agentes para el cambio y observar la evolución de la misma en el tiempo. Se reconoce como un proceso, donde la temporalidad y alcance van a estar asociados a las competencias de los gestores del cambio cultural.

Atendiendo a lo anterior, se considera que la gestión estratégica de la cultura organizacional es el proceso en que los directivos (líderes e inspiradores) conceptualizan (pueden ser diseñados), ejecutan y controlan las presunciones básicas subyacentes que dan sostén al comportamiento organizacional, garantizando sinergia con la concepción estratégica de la organización y una relación cada vez más armónica entre el individuo (visto como personalidad), el grupo y la institución laboral.

Implica un reto para la dirección, en tanto, exige altos niveles de conocimiento de la cultura en su nivel (la real y la deseada), la proyección estratégica y de la base teórica-conceptual para relacionarlas dialécticamente. Por un lado, la cultura dicta la manera de “pensar, sentir y actuar” para garantizar los objetivos estratégicos de la entidad, contribuyendo a resolver los problemas que aparecen (en la organización y en su relación con el entorno). En la misma medida que ocurre lo anterior, estos patrones comportamentales se acentúan, ganan valor y se sedimentan como la forma correcta de comportarse. Ello conduce a una cultura organizacional distintiva, fácilmente identificable, condición indispensable para una organización altamente exitosa (Cameron y Quinn, 2006).

Drucker (2007, como se citó en Contreras, 2013), plantea que gestionar la cultura organizacional estratégicamente implica conocer cuál es la cultura que posee la organización y cuál es la que debe poseer, para disminuir la brecha entre ambas. Reconociendo que esta última será congruente con la concepción estratégica de la organización. No debe verse como un proceso finito, sino en constante redimensionamiento, logrando ajustes a los cambios y presiones del entorno.

Russi (2011, como se citó en Mendoza, 2013) planteo que sería indispensable trazarse un programa con aspectos como: identificar los principios de la organización y someterlos a consideración, extraer de los principios los valores que subyacen en ellos, analizar el clima organizacional y el estilo de gerencia, y por último, planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

La gestión sostenida de la cultura organizacional con enfoque estratégico, debe conducir a la formación de una cultura organizacional estratégica, término acuñado por do Nascimento (2012), Fialho, da Silva y Saragoça (2012), Fialho, Saragoça y da Silva (2014) y en Cuba por Fernández, Barbón y Añorga (2016). Entiéndase esta como una construcción sociopsicológica resultante de la interacción, que señala los comportamientos necesarios del sujeto (individual y grupal) para el logro de los objetivos estratégicos, que se valida como la manera de pensar, sentir y actuar, transmitidos intergeneracionalmente y que encuentra sostén en la configuración individual (personalidad), grupal y organizacional.

Lo anterior implica que, si bien la cultura organizacional es una categoría ubicada en el nivel sociopsicológico, encuentra un espacio de concreción en el nivel psicológico. El análisis debe darse en las dos direcciones: individuo-grupo-organización y viceversa. Significa que no es suficiente que exista una cultura organizacional, sino que sea congruente con el individuo. No es suficiente que el sujeto “conozca” (en referencia al componente cognitivo) que su comportamiento debe estar orientado a los fines estratégicos de la organización, sino que “sienta” (se refiere al componente afectivo) que así debe ser. Lo que a nivel organizacional se da como presunciones básicas, en el individuo debe verse como una necesidad, motivo, en relación con sus intereses, actitudes, rasgos del carácter, concepción del mundo, valores.

Por otra parte, el grupo refuerza, positiva o negativamente, los comportamientos individuales. Los reconocimientos o sanciones persiguen la coherencia de las actuaciones de los sujetos con los valores y presunciones básicas de la cultura organizacional deseada. Esta visión redimensiona el funcionamiento de los sistemas que operan en la organización laboral, con énfasis en el capital humano.

Es en este punto, donde la organización cuestiona si el aspirante a un puesto determinado reúne los requisitos, no desde el punto de vista del conocimiento o la habilidad, sino desde su configuración personalógica, para lograr la sinergia con la cultura organizacional (no solo con la actual, sino con la deseada). Pero no se limita al reclutamiento y la selección, sino que impacta la formación y el desarrollo de carreras. Con esta postura, el individuo aparece, en toda su dimensión, como un sujeto psicológico.

El impacto de gestionar estratégicamente la cultura organizacional, teniendo como centro el individuo, favorecerá la motivación laboral, en tanto, el individuo encontrará tareas, cargos y una organización laboral que encaja consigo. Implica considerar el grupo como el espacio ideal para valorizar las presunciones básicas subyacentes que viabilizan la concepción estratégica de la organización laboral. El grupo es la célula básica donde la organización legitima las soluciones a los problemas de integración interna y adaptación externa que aparecen. Esta visión exige coherencia en el comportamiento directivo, tanto en el nivel vertical como horizontal.

## DISCUSIÓN

De acuerdo a lo expresado en la presente revisión las investigaciones sobre cultura organizacional se circunscriben al pasado siglo, con un incremento sostenido en el interés por su caracterización (Abad y López, 2015), pero no es hasta la primera década del siglo XXI que se visualizan estudios relacionados con su gestión desde un enfoque estratégico. La diversidad está presente en su origen, definición conceptual, clasificación, funciones, características, niveles, que limita la construcción de una base teórica sólida. Está matizada por el modelo epistemológico del investigador y la percepción que tiene sobre sus nodos conceptuales: cultura y organización.

La gestión de la cultura organizacional con un enfoque estratégico es un proceso complejo, inherente al ápice estratégico, que se apoya en el liderazgo, la socialización, la gestión del talento humano y la comunicación. De su implementación depende que se logre una alineación entre los objetivos organizacionales e individuales, garantizando la realización de los primeros a partir de los segundos, de una forma natural. Facilita la realización del sujeto individual como sujeto laboral, en tanto, la tarea, la actividad y el puesto de trabajo, la organización laboral, serán percibidos como fuentes de satisfacción de necesidades.

Este proceso entiende al grupo como un espacio simbólico básico, fundamental, donde se encuentran de manera equilibrada el individuo y la organización laboral. Constituye el espacio ideal de realización de ambos, legitimando las prácticas, garantizando la educación de la personalidad del individuo, orientándolo hacia la manera de pensar, sentir y actuar dentro de la organización.

Considera al sujeto como un ser activo, portador de una configuración psicológica que lo regula y autorregula en el contexto laboral como un espacio fundamental de vida. Reconoce al individuo como portador de una experiencia vital y una proyección futura; además, aprovecha las aportaciones de la familia, la comunidad y los grupos informales. Lo anterior impone al directivo nuevas y profundas exigencias, competencias que rebasan las perspectivas clásicas de la administración, e imponen retos novedosos a la formación de los directivos responsables de gestionar estratégicamente la cultura organizacional.

La relación bidireccional que se produce entre el individuo, el grupo y la organización está mediatizada por la cultura organizacional, y debe favorecer una relación sinérgica, armónica, conducente al logro de las metas organizacionales e individuales. Esta idea realza el papel del grupo como espacio de formación, y transformación, de la cultura organizacional y de educación de la personalidad individual. La cultura organizacional, vista como un emergente sociopsicológico que delimita formas de pensar, sentir y actuar en la organización laboral, tributa a la cohesión grupal (entendida esta como la unidad manifiesta del grupo en torno a las metas).

Gestionar cultura en el contexto organizacional facilita la identificación de los objetivos grupales (organizacionales) y las formas de alcanzarlos, a la vez que brinda sentido de pertenencia. Esto último constituye un elemento básico para la construcción de equipos de trabajo, para alcanzar consenso en la toma de decisiones, y por tanto, facilita el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Se coincide con Mendez (2019) cuando refiere que “la identidad y la cohesión se consolidan mediante el consenso que comparten las personas que interactúan en el marco de una cultura fuerte y sólida”. Por ende, es imprescindible que los directivos que gestionen la cultura organizacional orientándola a la estrategia organizacional, comprendan la significación de la estructura, funciones y procesos grupales.

## REFERENCIAS

- Abad Merchán, A., y López Parra, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia UNEMI*, 8(14), 113–121.
- Agua Lara, J. C., y Robayo Domínguez, B. M. (2019). Propuesta de aplicación de la matriz DOCS (Modelo de la cultura organizacional Dennison) Empresa Biofuel del Ecuador S.A., Guayaquil 2019 (Tesis de Pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional”: de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. (2002). *AD-MINISTER*, 1, 63-93
- Alabart Pino, Y. (2003). Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano (Tesis de Doctorado). Instituto Superior Politécnico «José Antonio Echeverría», La Habana, Cuba.
- Alabart Pino, Y. (2011). Modelo metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación. *Revista Ciencia y Tecnología*, (1), 11–22.

- Almuiñas Rivero, J. L., González Meriño, R. F., Morales Batista, D., y Capote Jorge, M. A. (2011). El control estratégico en las instituciones de educación superior: Una perspectiva en construcción. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria.
- Arias Pineda, A. A. (2014). Gestión estratégica de la cultura organizacional: ¿ventaja competitiva sostenible en el tiempo? *Páginas: Revista académica e institucional de la UCPR*, (95), 89-101.
- Arteaga Reyes, M. M., y Valverde Valverde, E. (2016). Cultura Organizacional y su influencia en la Gestión Estratégica de la Facultad de Medicina, Universidad Nacional de Trujillo. 2013. *Revista Ciencia y Tecnología*, 12(2), 145–162.
- Bissoli dos Santos, V. C., Martins Damian, I. P. y Pomim Valentin, M. L. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade*, 29(1), 51-66.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational cultures based on the competing values framework. New Jersey, United States of América: John Wiley y Sons, Inc.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 131-152.
- Carrillo Punina, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 61–73.
- Chávez Martínez, J. de J., y Ibarra Michel, J. P. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138–156.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução A teoria geral da administração* (6ta ed.). Río de Janeiro, Brasil: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México, DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152-181.
- Cújar Vertel, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., y López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350–355.
- Do Nascimento Filho, C. H. (2012). Potencialização da proteção de cobertura vegetal da Mata Atlântica, através de ações de combate a incêndio florestal e apoio ao meio ambiente pelo corpo de bombeiros do estado da Paraíba: Um estudo de caso (Tesis de Pregrado). Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, Brasil.
- Fernández Pino, J. W., Barbón Pérez, O. G., y Añorga Morales, J. (2016). Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la Educación Avanzada. *Revista Cubana de Reumatología*, 18(1), 71-75.
- Fialho, F., Joaquim, Saragoça, J. M., y da Silva, C. A. (2014). Desafios para o capital humano no novo Quadro Comunitário. Uma avaliação a partir da ação coletiva dos atores locais. Evento presentado en VIII Congresso Português de Sociologia, Brasil.
- Fialho, J., da Silva, C. A., y Saragoça, J. M. (2012). Um olhar interorganizacional sobre a formação profissional. Dilemas e desafios para as organizações. Evento presentado en VII Congresso Português de Sociologia, Brasil.
- Fuentes Ávila, M. (2001). ¿Por qué el grupo en la Psicología Social? *Revista Cubana de Psicología*, 18(1), 28-33.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management* (5th ed.). New Jersey, United States of América: Prentice Hall.
- Isaza Vélez, C. H. (2013). Transformación de la cultura organizacional: El caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento y Gestión*, (34), 21–53.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2008). *Administración: Una perspectiva global* (12ma ed.). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Leyva Barciela, E. (2007). Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. *Acimed*, 16(2), 1-13.
- Llanos Encalada, M. del P., y Bell Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 1–19.



- López Felipe, M. T. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas. (Tesis de Pregrado). Universidad de Murcia, Murcia, España.
- Martínez Rodríguez, E., y Robles Acosta, C. (2009). Cultura organizacional en el Sistema de Gestión de la Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México. *Gestión y estrategia*, 36(2), 53–67.
- Medina, L. (2012). La difusión de la Responsabilidad Social Empresarial. Estudio de caso: Bancolombia (1998-2011) (Tesis de Maestría). Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina.
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*, 46, 11-47.
- Mendez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.
- Mendoza Parra, D. P. (2013). Gestión de la Cultura Organizacional en la Aldea Universitaria “Pedro Celis”, Municipio Valencia, Estado Carabobo (Tesis de Maestría). Universidad de Granma, Valencia, Venezuela.
- Morelos Gómez, J., y Fontalvo Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Moreno Bastidas, G.R., y Pineda López, R. del C. (2019). La Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Hallazgos* 21, 4 (2), 112- 132. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Naranjo Valencia, J. C. y Calderón Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios gerenciales*, 31, 223-236.
- Navarro Arvizu, E. M., Ochoa Jiménez, S., y Esparza García, I. G. (2014). Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana. *Cultura Científica y Tecnológica*, 11(52), 53–69.
- Ostroff, C., Kinicki, A., & Tamkins, M. (2003). Organizational culture and climate. En *The Handbook of Psychology* (Vol. 12, p. 665). New Jersey, United States of América: John Wiley y Sons, Inc.
- Pacheco Torralva, A. (2015). Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en la Policía Local de la Comunidad Valenciana desde una perspectiva sociológica (Tesis de Doctorado, Universitat de Valencia). Recuperado de [http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/51958/La%20Cultura%20Organizacional%20de%20la%20Polic%3ada%20Local\\_Alfredo%20Pacheco\\_Tesis%20Doctoral%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/51958/La%20Cultura%20Organizacional%20de%20la%20Polic%3ada%20Local_Alfredo%20Pacheco_Tesis%20Doctoral%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pedraza Álvarez, L., Obispo Salazar, K., Vázquez González, L., y Gómez Goómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17–25.
- Pérez Martínez, A., Naranjo Pérez, R., y Roque Doval, Y. (2009). La cultura organizacional: Algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Tecnología en Marcha*, 22(3), 56-64.
- Quintanilla Gavilán, J. A., y Moreira Basurto, C. A. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Publicando*, 3(8), 357–374.
- Ramírez Tello, L. M. (2012). Cambio de cultura organizacional con el empoderamiento de los colaboradores (Tesis de Especialidad). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Reyes Hernández, J., y Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 157–173.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., y Rozo Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22), 27–40.
- Robbins, S. (2007). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67–92.
- Romero Gutiérrez, S. E. (2019). Cultura organizacional y desempeño en los docentes de una institución educativa en Ventanilla-Callao (Tesis de Maestría). Universidad de San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

- Sánchez Sánchez, A., Hernández Gracia, T. J., Martínez Muñoz, E., Villegas González, E., y García Lirios, C. (2018). Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. *Margen*, (89), 1-10.
- Schein, E. H. (1985). *Psicología de la Organización*. México, DF, México: Calyso.
- Schein, E. H. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Segredo Pérez, A. M., García Millán, A. J., León Cabrera, P., y Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 24(1), 86-99.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6ta edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Toca Torres, C. E., y Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.

## NOTAS

- [1] El Ministerio de Educación Superior en Cuba emitió normas para registrar y reportar publicaciones científicas, en aras de unificar criterios. Se consideran publicaciones de alto impacto las indizadas en la Web of Sciences (WOS) y Scopus; además, se reconocen bases de datos especializadas de reconocimiento internacional como SciELO, DOAJ, Redalyc, Medline, entre otras.