



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Ruiz-Salazar S.C.*  
*José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*  
 RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

**Año: VII**

**Número: Edición Especial**

**Artículo no.:64**

**Período: Febrero, 2020.**

**TÍTULO:** Una aproximación a la cultura organizacional de la sede: UNIANDES, Babahoyo.

**AUTOR:**

1. Ph.D. Jorge Juan Domínguez Menéndez.

**RESUMEN:** El presente artículo no pretende el estudio a profundidad de todo lo concerniente a la Cultura Organizacional, se trata de hacer un bosquejo de los presupuestos teóricos del tema, para que todos los que tienen funciones de dirección vinculadas con las Sedes Universitarias (SU) se motiven a partir de profundizar en su estudio, para comprender mejor sus organizaciones y los beneficios que tiene en aras de mejorar el funcionamiento de dichas instituciones de educación superior; así como ejemplificarlo a partir de las experiencias de su aplicación por la Sede-UNIANDES-Babahoyo.

**PALABRAS CLAVES:** cultura organizacional, sedes universitarias, gestión, procesos.

**TITLE:** An approach to the organizational culture of the headquarters: UNIANDES Babahoyo.

**AUTHOR:**

1. PhD. Jorge Juan Domínguez Menéndez.

**ABSTRACT:** The present article doesn't seek the study to depth from all the concerning one to the Organizational Culture, it is to make an outline of the theoretical budgets of the topic, so that all those that have address functions linked with the University Headquarters (SU) they are motivated

by its application starting from deepening in its study, to understand its organizations and the benefits that it has for the sake of improving the operation of this institutions of higher education better; as well as to exemplify it starting from the experiences of their application for the Headquarters of the UNIANDES-Babahoyo.

**KEY WORDS:** organizational culture, university headquarters, administration, processes.

## **INTRODUCCIÓN.**

Aunque el estudio sobre lo que se ha dado en llamar cultura organizacional data de principios del siglo XX, no es hasta la década turbulenta de los 80 en que se logra una mayor aceptación de su importancia; en ello incidió la obra “El Modo de ser” de Roger Harrison, Citada en Schein (1988), obra clásica que dio lugar con posterioridad a la decenas de trabajos, como es el caso del libro “La cultura empresarial y el liderazgo” de Edgar S. Schein (1988); hasta los más recientes, los que han contribuido a ello, propiciando un mayor conocimiento y motivación por su estudio.

La cultura organizacional está signada como un tema de actualidad que es abordado por especialistas de diferentes disciplinas (Psicología, Antropología, Filosofía y Sociología, entre otras) interesados en los problemas de dirección; por el criterio de que su estudio obedece a la necesidad comprender lo que ocurre al interior de una organización en un entorno complejo y por la interrelación que existe entre cultura y liderazgo, llegándose a afirmar por algunos autores que la principal misión del directivo es crear una cultura al interior de su organización.

Al adentrarnos al estudio de la cultura organizacional, nos percatamos que es un tema confuso al igual que los parámetros que se establecen para hacer valoraciones, en ello influye justamente la diversidad de enfoques y disciplinas desde las que se ha investigado y escrito. “La cultura organizacional ha venido siendo un tema controversial para múltiples autores e investigadores,

puesto que, existen variaciones teóricas entre su concepto e importancia” (Rivera y otros, 2018, pág.27).

## **DESARROLLO.**

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

Según Edgar H. Shein (1998), la cultura organizacional es el “Modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna; que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Por su parte, Keith Davis (1993) considera que “... la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientemente”.

Katz y Kahn (1995) precisan como las investigaciones sobre el tema se han sustentado en métodos cualitativos dado que “... es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes”.

A partir del concepto de Schein y los distintos significados anteriormente expuestos, el autor considera, a manera de resumen conceptual, que la cultura organizacional es el conjunto de valores, presunciones, leyes escritas y no escritas que se van conformando en la actividad de una entidad o

colectivo de personas, que son compartidas, practicadas y transmitidas, logrando influir en todas las acciones de una organización; convirtiéndose en el modo de pensar y actuar de sus integrantes.

Tratando de forma resumida referirnos a la cultura organizacional como instrumento de dirección, pasaremos a continuación a enunciar las características que nos permite en ocasiones dar respuesta a esas situaciones, no fáciles de explicar, que en las organizaciones se presentan:

- Contempla a la unidad organizativa como realidad social compleja.
- Pone en primer lugar la identidad institucional como fuerza restrictiva o impulsora de la actividad.
- Considera a las unidades organizativas como resultado de una integración interna lograda a través de la historia, el tiempo y la actividad.
- Acepta la existencia de culturas diferentes, o también llamadas subculturas, al interior de la unidad organizativa.

La mayoría de los especialistas que han estudiado las raíces de la cultura organizacional al explicar cómo se manifiesta al interior de las organizaciones expresan que es “... resultado de la iniciativa de los fundadores de las empresas, jefes de movimientos, creadores de instituciones y arquitectos sociales” (Shein, 1988); por tanto, los directivos juegan un papel importante en la construcción y evolución de la cultura organizacional prevaleciente en una organización.

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

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

Otros estudiosos del tema lo asocian a la necesidad de lograr la supervivencia de la organización a partir de ventajas competitivas, desarrollando estrategias que le permitan "... evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad" (Rivera, 2006),

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

**Métodos.**

El presente artículo describe las bases en que surgen los estudios sobre la Cultura Organizacional, las diferentes conceptualizaciones que de ella dan los especialistas y el propio autor del trabajo, así como la importancia que tiene para la gestión y los resultados a alcanzar por las organizaciones, lo que en el caso de la educación superior tiene repercusión en los resultados de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad.

Luego de una selección de artículos vinculados con el tema, el autor procedió a realizar un análisis lógico de sus contenidos en busca de las invariantes presentes en éstos, que permitieran un acercamiento y mediante la inducción y la deducción, analizar las aristas de la cultura organizacional.

En base al conocimiento del autor sobre el tema y la investigación bibliográfica realizada, se pudo valorar los elementos que están presentes en el proceso de construcción de la cultura organizacional en la Sede UNIANDES Babahoyo.

**Resultados.**

El resultado de la investigación realizada por Gonzáles Limas, Wilson R. et al (2018, pág.210), pone de manifiesto que “Se evidencia la ausencia de un modelo único con el cual sea posible diagnosticar la cultura organizacional”.

Aunque la cultura organizacional “...es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad...” (Romero, 2016), no siempre se expresa claramente, en ocasiones los jefes frustran o actúan de manera incomprensible. Lo que pasa es que él, como jefe, se interrelaciona con los jefes superiores de la organización, que tienen una visión diferente de los asuntos y también una forma de pensar y actuar; diríamos que una cultura organizacional en cierta medida diferente.

Un aspecto a tener en cuenta a la hora de analizar la cultura organizacional existente en una institución es lo relativo al clima organizacional y el que se desea poseer, "...porque determina el ambiente laboral que se vive dentro de una organización y a su vez los niveles de desempeño y satisfacción laboral de los empleados. Constituyéndose entonces un tema relevante para definir el funcionamiento de una organización" (Montoya, 2014).

Lo cierto es, que aunque se sea integrante de una organización, y por tanto, parte de la misma cultura organizacional, al interior del colectivo se va constituyendo una cultura propia. Se trata de una subcultura dentro de la entidad que no deja de tener sesgos de esa cultura más general, pero que tiene sus propias particularidades.

Los directivos pueden tener criterios distintos a los de su jefe inmediato superior, pero también el deber de aceptar y hacer cumplir lo que estos orientan; de no hacerlo así, y por el contrario, cuestionarlo en el marco de sus colaboradores, estarán sembrando en su colectivo la cultura de la desobediencia y la de expresar los criterios fuera de lugar, con lo que estarán destruyendo su imagen jefe.

La cultura organizacional como identidad corporativa, como fuerza restrictiva o impulsora de la actividad, explica por qué en unas organizaciones se toman decisiones a partir de los conflictos, de las discusiones, de los efectos aparentes del problema, y por tanto, de forma voluntarista, y en otras estas mismas situaciones, conllevan a la realización de investigaciones científicas para hallar cuales son las causas que están detrás de los efectos para tomar las mejores decisiones, las más óptimas.

Es comúnmente aceptado, que la predisposición del colectivo determina, o por lo menos influye, en la forma en que estos enfrentan los problemas. Si se ha preparado a sus integrantes en temas sobre el tratamiento de los conflictos y solución de problemas y se les ha capacitado en metodologías de investigación, es obvio que la cultura organizacional que prevalecerá será la segunda, ya que dicha

formación le permiten tener la conciencia de que es la mejor vía para obtener las decisiones más idóneas.

También está presente su incidencia en como se distribuye el nivel de decisiones, en las que el tipo de liderazgo (participativo o centralista) determina si hay cuotas de decisión entre los directivos o es uno sólo el que las asume. Ello está determinado por la existencia o no de una cultura de delegación de funciones. Lo que también se produce cuando la información de interés general no llega a todos, convirtiéndose esta en un instrumento de poder.

Hay organizaciones en las que los errores se consideran experiencias, siempre que no ha mediado negligencia expresa, mientras que en otras organizaciones invariablemente se consideran como deficiencias, sin profundizar más allá, cayendo sobre el autor una lluvia de críticas y amenazas que pueden hasta afectar su iniciativa y creatividad por miedo a una nueva reprimenda.

En el primer caso la cultura organizacional que prevalece está sustentada en el criterio de que hay que aprender de los errores, en el segundo, por el contrario, lo que prevalece es la ausencia de confianza en el actuar del colectivo.

En la misma dirección que el ejemplo anterior, están los casos de organizaciones que consideran que las indisciplinas e incumplimientos siempre responden a fallas del individuo y nunca valoran si por el contrario lo que falló fue el método de dirección al orientar la tarea o el asignarla a un colaborador que no estaba preparado técnicamente para realizarla o tenía ya situada una carga de trabajo que le impedía responder por una nueva tarea.

La flexibilidad en el análisis, el espíritu crítico, pero también autocrítico que prevalezca en la cultura organizacional de cada organización, determinará la posición asumida en ambos casos.

Existen entidades donde se producen interrupciones mutuas en las reuniones, mientras que otras se escuchan y se respeta al que está hablando. En el primer caso, se impone la cultura del más fuerte, todos tratan de imponer sus criterios, no se escucha el criterio del otro, apenas ha comenzado a



hablar y ya los interlocutores están preparando la replica. En oposición están las organizaciones donde todos sus miembros se escuchan sin interrumpir y analizan cada planteamiento en busca de lo que puede haber, en su criterio, de bueno, de factible de mejorar y con lo que no están de acuerdo, pero aun en este último caso, no se trata de imponer el criterio individual, sino que cada uno expone el suyo sin agredir al otro, y por tanto, al final prevalece como resultado cualitativo la inteligencia colectiva fecundada por la individual, por lo que prevaleció la cultura del trabajo en equipo.

En relación a la existencia de la burla entre compañeros en la cultura organizacional de algunas organizaciones y sus implicaciones, Michael Aular (2019) señala que “...unas de las consecuencias importantes que se generan en las organizaciones debido a estas prácticas son:

- Mal clima y ambiente de trabajo
- Afectación de la calidad y cantidad del trabajo
- Interferencias en los circuitos de información y comunicación
- Descenso de la creatividad, innovación y motivación
- Mayor absentismo y bajas laborales
- Aumento notable de las consultas al servicio médico
- Aumento de la probabilidad de accidentes

El mismo autor, advierte a continuación: “Más allá de ser un acto ilegal, es un acto antiético, que destruye muchas cosas a su paso, si somos gerentes o líderes en las organizaciones propiciemos una gestión ética, busquemos las maneras de evitar que se atente contra la dignidad o la integridad biopsicosocial de los otros...” (Aular, 2019).

### **Discusión.**

Si bien es cierto que “La cultura organizacional debe ser fuerte o dominante, de tal manera que integre y sobre pase a la cultura de sus miembros, o dicho de mejor manera, que los miembros de la

organización, integren las características de la cultura organizacional a su propia cultura” (Encalada, 2016, pág.7); la cultura organizacional de las Sedes Universitarias responde a una cultura mayor relacionada con la Matriz, ello implica, por lo general, un apego a las ideas y principios sustentados por sus fundadores y continuadores.

La cultura organizacional se conforma en la misma medida en que se consolida como organización su identidad, la cual presenta características diferentes al resto de las instituciones de educación superior existentes en el país, pero a la vez totalmente comprometida con la misión y la visión de su Matriz y de la Misión de la educación superior a nivel nacional.

Las sedes, aunque son instituciones relativamente independientes, con su propia estructura de dirección, están subordinadas a la máxima dirección de la Universidad, las decisiones de carácter académico tienen puntos de contacto con los criterios de las facultades, lo cual implica que se lleven a cabo de forma coordinada a partir de que son las que elaboran los programas e inciden en su ejecución.

En función de lo anterior, las Sedes tienen como misión especial el contribuir a partir de rectorar la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local al logro de los objetivos del territorio al cual pertenecen y tributar desde la ejecutoria de sus funciones sustantivas, la docencia, la investigación y la extensión, al desarrollo humano en su área de influencia.

Como parte de las sedes del país y en específico de UNIANDES, la SU-Babahoyo, es parte de la cultura organizacional que de forma general y en su grado superior identifican a las Sedes de las IES ecuatorianas.

Pero como unidad organizativa que responde a una Sede Central e insertada ella misma en un territorio y a su vez creadora de su propia cultura organizacional, que como ya vimos es un principio aceptado el de la existencia de culturas diferentes al interior de las unidades organizativas, en este caso tanto de la Matriz Ambato como del resto de las Sedes con que cuenta UNIANDES,

razón por la fue construyendo su propia cultura organizacional que no niega sino que cultiva, de forma creadora, las culturas que le dieron vida propia.

La dirección de la Sede Babahoyo ha cambiado varias veces de director desde su creación hasta la fecha, por lo que es indudable que a partir de la subjetividad, formación inicial y desarrollo académico de cada uno de los directores y sus improntas, se produjeron cambios o nuevas visiones en cuanto a la cultura organizacional.

En la actualidad, la cultura organizacional de la Sede Babahoyo es identificada por sus integrantes de la forma siguiente:

- ✚ El colectivo de dirección de la Sede se caracteriza por una elevada implicación personal en las tareas, el entusiasmo, la cohesión y la unidad de sus integrantes en el logro de la misión y la visión de la organización.
- ✚ Se compatibiliza la existencia de una exigencia por la responsabilidad individual y el trabajo en equipo, ello contribuye a la disciplina, que cada cual sepa por lo que responde y no se escude en otros y, a la vez, que sienta como su problema todo lo que sucede en la Sede y participan en la búsqueda de soluciones colectivas, así como se reconocen y estimulan los resultados colectivos e individuales.
- ✚ Se posee conciencia de la importancia de la inteligencia individual en el desarrollo de la organización y el papel superior, que en ello tiene la inteligencia colectiva para la toma de las decisiones más óptimas.
- ✚ Se trabaja por el lograr en el colectivo una aptitud proactiva ante el cambio, de rechazo a la autolimitación y la desidia. Considerando un sí donde no hay un no.
- ✚ Lo anterior se lleva a cabo bajo un estricto respeto y cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones, consciente que las violaciones de lo establecido, aunque se sustente en la obtención de resultados superiores, llevan consigo daños mayores tanto a la organización como a

sus integrantes, creándose hábitos manzanos que a la larga atentan contra el orden, la disciplina y los propios resultados de la organización.

- ✚ La toma de decisiones es prerrogativa del director de la Sede quien responde por los resultados ante la dirección superior, pero se llega a ella por la vía de un liderazgo participativo. En la generalidad de los casos se sustenta en investigaciones y en todos los casos es objeto de análisis en los colectivos y en el Consejo de Dirección, no escatimándose tiempo para ello ni apresurando la decisión.
- ✚ Se estimula la búsqueda de soluciones y se socializan las experiencias de los colectivos y carreras, pero se aplica el principio de aceptación de las diferencias en la apropiación de estas.
- ✚ Se cultiva el saber escuchar, razonar y dar los criterios sin hacer alusión a aquellos con los que no se concuerda, bajo el criterio de que los puntos de vista al igual que el conocimiento tienen un punto de encuentro en las conclusiones a que arriba la inteligencia colectiva.
- ✚ Se concibe el camino a la excelencia como un proceso de aproximaciones sucesivas, asumiéndose el perfeccionamiento como actividad sistemática.
- ✚ Se desarrolla en profesores y directivos la plena identificación con las necesidades del territorio y la búsqueda de soluciones a sus problemas. En tal sentido se promueve la creación de cátedras, grupos de investigación y otras formas de agrupación de los profesores, con la participación de los estudiantes, que contribuyan al enriquecimiento científico y social del territorio.

Todo ello nos permite aseverar que uno de los pilares fundamentales en la organización del proceso docente educativo de la Sede es la búsqueda de la profesionalidad y la excelencia en el trabajo que realizan los directivos, coordinadores de carrera, y profesores en aras de lograr el éxito. También es de destacar la calidad en la confección y preservación de los expedientes de los estudiantes y de la documentación oficial en general que se genera en la sede.

Como parte de la cultura organizacional, se tiene la firme convicción que el desarrollo de la Sede Babahoyo y el cumplimiento de las funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación) dependen del desarrollo que logren alcanzar las carreras, por lo que se profundiza en su independencia funcional y su identidad para lograrlo.

Por falta de espacio en la edificación, no se cuenta con instalaciones independientes para cada una de las carreras, pero se tiene previsto, lo que de lograrse permitirá profundizar la identidad de cada una, lo que posibilitará la creación y funcionamiento de sus propias estructuras organizativas de gestión y reforzará el sentido de pertenencia.

Todos estos cambios se han llevado a cabo de manera progresiva, buscándose las mejores alternativas y tomándose las decisiones de delegar cuando las condiciones así lo aconsejaban, tanto desde el punto de vista materiales y organizativas, como por contar con los directivos capaces de asumir tal responsabilidad, lo que se ha logrado a partir de la preparación teórica pero también práctica, de estos y sobre todo con el ejemplo diario de los jefes, que son en última instancias los principales educadores de sus colaboradores a partir de su actuación; no obstante, queda un largo camino por recorrer para poder afirmar que la cultura organizacional en construcción haya sido aceptada totalmente y mucho menos incorporada en su quehacer cotidiano por todos los integrantes de la Sede UNIANDES Babahoyo. El lograrlo constituye una tarea a la que hay que darle prioridad, con paciencia y con métodos que permitan su comprensión y no su imposición.

## **CONCLUSIONES.**

Podemos resumir, que la cultura organizacional nos explica situaciones y actuaciones al interior de las entidades que no son fáciles de explicar. permite comprender y mejorar la organización, y nos ayuda a determinar las posibles áreas de cambio y favorece el reforzamiento de la identidad.

Para los directivos de las sedes resulta de inestimable valor el conocimiento, estudio y aplicación en su ejecutoria de la cultura organizacional. Las sedes como instituciones de educación superior construyen en el propio quehacer diario los elementos organizativos, teóricos y metodológicos que la sustentan, pueden valerse de los elementos teóricos conceptuales de la cultura organizacional en función de favorecer su desarrollo.

Los directivos de las sedes deben tener en cuenta que justamente en ellos, en sus colaboradores más cercanos, y en general en el claustro, recae la responsabilidad de construir su cultura organizacional, elemento que se hace extremadamente complejo dada la presencia de profesores que provienen de diferentes dependencias y por tanto portadores de distintas culturas organizacionales, las que entrelazan diariamente con la que de la forma más óptima posible se desea crear.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Aular, Michael (2019) El acoso Psicológico-Mobbing en las organizaciones. Bajado el 14 de septiembre del 2019 de la página web: <https://www.emprendices.co/el-acoso-psicologico-mobbing-en-las-organizaciones/>
2. Carro Suárez, Jorge; Sarmiento Paredes, Susana y Rosano Ortega, Genoveva (2017) La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. Revista estudios gerenciales, volume 33, issue 145, october–december.
3. Davis, Keith y Newstrom, John W. (1993) Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial Mc. Graw Hill.
4. Encalada Llanos (2016) La cultura organizacional eje de acción de la gestión humana. Ecuador: Editorial Ecotec.

5. Encalada Orozco, Juan y Atoche Pacherras, Cesar A. (2015) La cultura organizacional como pilar de la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales. Revista Sur Academia, Loja.
6. Gonzáles Limas, Wilson R. et al (2018) Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. Revista Universidad y Salud. 20 (2) (May -Ago). Bajado el 14 de septiembre del 2019 de la página web: <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v20n2/0124-7107-reus-20-02-00200.pdf>
7. Katz y Kahn (1995) Psicología social de las organizaciones. Editorial Trillas. México D.F.
8. Montoya, R. (2014). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral optimo frente a los cambios del entorno, Universidad Militar Nueva Granada). Bajado el 7 de septiembre del 2019 de la página web: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11448/La%20CO%20como%20Herramienta%20para%20un%20Clima%20Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
9. Pérez Uribe, R. I., Ocampo Guzmán, D. y Lozano Correa, L. J. (2015). Intervención e innovación de la Cultura Organizacional. Ediciones EAN. Colombia.
10. Rivera, Gladys. (2006) Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. (Consultado el 13/07/06).  
<https://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
11. Rivera Porras, Diego et al (2018) Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables Organizational. Revista Gerencia, Gestao y Management, Vol. 39 (N°22)
12. Romero, Natalia (2016) La importancia de la cultura organizacional. Bajado el 14 de septiembre del 2019 de la página web: <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>

13. Schein, Edgar H. (1988) La cultura empresarial y liderazgo, una visión dinámica. Editorial Plaza & Janes Editores S.A. Barcelona, España.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Amstrong, Michael (1991) Gerencia de recursos humanos. Santafe de Bogota- Colombia: Editorial Legis.
2. Dávalos Lorenzo (1994) Cultura y Filantropía empresarial. Caracas: Ediciones IESA.
3. Denison, Daniel. (1991) Cultura Corporativa. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Legis.
4. Enríquez, Á., y Castañeda, D. (2015). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. Acta colombiana de psicología, 9(1), 77-85.
5. Ferre, Luis (1990) Guía práctica de desarrollo organizacional. México D.F: Editorial Trillas.
6. Grueso, M.; González, J. y Rey, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. Invest. Pens. Criti, 2(3), 77-91.
7. Nader, M., Bernate, S. P. P, y Santa-Bárbara, E. S. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. Estudios Gerenciales, 30(130), 31-39.
8. Pingo Quiroga, G. S. (2017). Estilo de liderazgo y satisfacción laboral. Caso Agencia Paita Caja Piura, año 2016 (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Piura).
9. Ruiz, L. M. H. (2016). Roles y estilos gerenciales en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales. Summa Iuris, 3(2), 405-440.
10. Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Papeles del Psicólogo, 37(3).



11. Sampieri, R., Valencia, S. y Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y administración, 59(1), 229-257.

**DATOS DEL AUTOR.**

1. **Jorge Juan Domínguez Menéndez.** Doctor en Ciencias de la Educación. Director General de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Sede Babahoyo-Ecuador. Email: [direccionbabahoyo@uniandes.edu.ec](mailto:direccionbabahoyo@uniandes.edu.ec)

**RECIBIDO:** 9 de enero del 2020.

**APROBADO:** 19 de enero del 2020.