

Yaneth Herrera Aguilar

La cultura Organizacional y su relación en el desarrollo de la gestión del empleado público

Director

CÉSAR AUGUSTO PINZÓN TORRES

Gestor Posgrados



Universidad Militar Nueva Granada

Especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo

Facultad de Ciencias Económicas

2019

Contenido

	pág.
1. Introducción.....	5
1.1 Objetivos.....	11
2. Marco Referencial.....	12
3. Conclusiones.....	19
4. Recomendaciones.....	21
5. Referencias Bibliográficas.....	23

Resumen

Esta investigación busco identificar la relación de la cultura organizacional y la gestión del empleado público, para ello es importante abordar la cultura desde las interpretaciones antiguas y globales de la palabra como tal, hasta llegar a la cultura propia de nuestro país, para luego tener un acercamiento y entender el significado de la cultura organizacional, la cual también presenta diferentes conceptos según cada autor, entre ellos Chiavenato y Schein, así como también la definición del Departamento Administrativo de la Función Pública, igualmente revisamos que significa ser un servidor público y las responsabilidades inherentes a estos trabajadores, en la investigación y en los artículos estudiados se evidencia una relación entre la cultura organizacional y la gestión del empleado público .

Palabras Clave: Cultura, cultura organizacional, gestión, empleado público

Abstract

This research seeks to identify the relationship between the organizational culture and the management of the public employee. To attain that, it is important to approach the culture from the ancient and global interpretations of the word as such, and then to get in touch with the culture of our own country, to have an approach and to understand the meaning of the organizational culture afterwards, which also presents different concepts, according to each author, including Chiavenato and Schein, as well as the definition of the Administrative Department of Public Function. We also review what it means to be a public employee and responsibilities inherent to these workers, in the research and in the articles studied, there is a relationship between the organizational culture and the management of the public employee.

Key Words:- Culture, organizational culture, management, public employee

Introducción

La Cultura, en la antigüedad los griegos y los romanos concebían la cultura y su relación con la naturaleza, “la palabra cultura es de origen latín cultus que significa “cultivo” y a su vez se deriva de la palabra colere”. “La Cultura puede definirse desde diferentes áreas y contextos, se habla de cultura en la agricultura, las ciencias sociales, desde la biología, la cultura física, política, cultura organizacional, cultura clásica, cultura en filosofía y cultura popular entre otros”. (Significado de cultura,.2018)

La idea de cultura ha tenido distintos significados, muy ligada a la religión y el conocimiento teológico. En Grecia estuvo marcada por la filosofía, en Roma por el derecho y en el Renacimiento por la literatura y las artes, más recientemente por las ciencias y los grandes descubrimientos científicos. (Cultura10.org, 2018)

Los antropólogos llaman cultura, a la totalidad del comportamiento humano y sus productos, que abarcan no solamente los contenidos de su pensamiento, lenguaje, actividades diversas y sus relaciones con el ambiente vital, sino que constituyen un bagaje intelectual y físico derivado de la capacidad del ser humano de trascender los ámbitos del instinto y del subconsciente colectivo, aprendiendo, enseñando y transmitiendo esos comportamientos a las sucesivas generaciones, mediante el lenguaje, el pensamiento abstracto y la instrumentación adicional. (De la Cruz, 2002)

Hoy día podemos definir la cultura desde muchos factores,” si hablamos de percepción de prestigio, modernidad, novedoso, felicidad, encontramos países culturalmente muy influyentes,

entre ellos Italia, España, Francia y Reino Unido, la lista también incluye a Japón, Brasil y Estados Unidos”. (El Financiero, 2018)

Es decir, que desde el enfoque o el ángulo en que queramos definir un tipo de cultura, tomaremos un camino diferente, por ejemplo, al hablar de fútbol viene a nuestra mente nombres de países como Brasil, Argentina, Inglaterra entre otros, pero si hablamos de música y escogemos el género ranchero, es inevitable pensar en México como principal exponente de la ranchera.

“De la misma manera y hablando de la cultura Colombiana, podemos decir que es una entrelazada mezcla heredada de diferentes tradiciones, culturas precolombinas Muisca, Tairona, Quimbaya y Zenués, con Española y Africana, lo que permite que estas se mezclen, creando una diversidad marcada dentro del mismo territorio nacional”. (Cultura10.org, 2018). Nuestra cultura es una cultura inmensamente rica no solamente en lo relacionado con nuestra diversidad étnica, también en nuestras tradiciones orales, alimenticias, etcétera, que aún se mantienen por ejemplo en la comunidades afrodescendientes en el Pacífico Colombiano, con sus bailes, creencias religiosas entre otras características.

“Colombia al igual que la mayoría de los países de centro y sur América, tiene como idioma oficial el español, pero existen 65 lenguas indígenas, se destaca nuestra población mestiza y como religión, podemos decir que el 90% de la población es católica, el colombiano es abierto, alegre, atento, hospitalario, trabajador, creativo o emprendedor, que gusta del fútbol y la celebración de carnavales, existen 3 clases sociales, alta, media y baja”. (Cultura10.org, 2018).

Como sabemos gran parte de América fue conquistada por los Españoles, hecho que tiene todo que ver con que nuestro idioma oficial sea el Español, que nuestra religión primaria y adoptada por la mayoría sea el catolicismo. El modo de ser del colombiano también está marcado por la región del país en dónde se haya criado, aunque se señalan unas cualidades en común, existen diferencias de acuerdo a la región del país de donde sea.

Es Estado colombiano es unitario, descentralizado, democrático, pluralista y participativo, cuenta con un presidente, el sistema Legislativo está conformado por el Congreso y el Judicial por la Corte Suprema de Justicia. (Cultura10.org, 2018). Esto es a partir de la Constitución de 1991, donde priman los derechos fundamentales y en donde la Corte Constitucional es convierte en una figura relevante, en la Constitución de 1886 se daba más importancia a los derechos colectivos, entre otros cambios significativos.

En los estudios encontramos que en cada uno de ellos se observa una directa relación de la cultura organizacional y el desempeño de las empresas y entidades, donde en algunos casos se tiene una cultura organizacional que puede definirse como fuerte o débil, la cual no siempre significa lo mismo para los directivos o cargos jerárquicos altos, como el significado que pueda tener para los demás trabajadores.

Es importante resaltar que dentro de estas lecturas la comunicación entre la alta administración y los trabajadores de las empresas no siempre alcanza los resultados esperados, se halla que existen diferencias entre lo que se quiere comunicar y el mensaje que realmente reciben

los trabajadores en los relacionado a la cultura organizacional, misión, objetivos por mencionar algunos.

Para entender la relación de la cultura organizacional, abordaremos la gestión del servidor público, vamos a definir este concepto: “Servidor público, término dado en la Constitución de 1991, incluye a todas las personas que están al servicio del Estado y de la comunidad, expresión, que tiene implícito el logro de los fines de la sociedad y del Estado y no el beneficio personal”. (Alvarado Munoz & Monroy del Castillo, 2013).

“El Estado tiene un papel importante como empleador en América Latina y se caracteriza por su estabilidad frente al sector privado, también porque los empleados públicos tienen en promedio más años de escolaridad que los trabajadores del sector privado formal”. (Gasparini et al, 2015).

Como es de conocimiento general, los cargos públicos por la misma naturaleza de algunas instituciones y entidades estatales ha permitido que la persona una vez vinculada encuentre la estabilidad y perdurabilidad en el cargo, éste hecho ha sido significativamente opuesto a lo que se ve en el sector privado, en donde adicionalmente la estabilidad esta dada por el rendimiento del trabajador, cosa que no es tan general en las entidades del estado. Del mismo modo, el estado es un empleador que apoya y brinda beneficios que en otros sectores no se encuentra, cabe resaltar los apoyos en educación que brinda a sus trabajadores, situación que se muestra en el mayor nivel de escolaridad de sus funcionarios frente a la empresa privada.

Como consecuencia de lo expuesto y para hablar de la gestión del empleado o servidor público, observamos que actualmente “En Colombia se pretende medir la Gestión Pública efectiva por resultados, con un actuar transparente y rindiendo cuentas a la sociedad civil, se fortalecerán las herramientas de gestión a través de un sistema integrado que facilite el buen uso de los recursos, un Estado eficiente y eficaz necesita servidores comprometidos e instituciones fortalecidas, llevando cambios desde la estructura de la organización y en la gestión de las entidades, brindando a los servidores responsabilidades claras que se puedan monitorear para analizar su gestión y tomar correctivos oportunos” (DNP, 2014).

Por lo tanto, podemos afirmar que la estabilidad que brinda el estado como empleador, tiende a verse alterada en varios sentidos, actualmente para acceder a un cargo público se debe hacer por la vía de la meritocracia y para mantenerse en él se debe a los resultados obtenidos a través de una evaluación de su desempeño, todo esto para poder lograr los objetivos propuestos frente a la Gestión Pública efectiva por resultados.

Formulación del Problema

Con este trabajo queremos encontrar la relación entre la cultura organización y la gestión del empleado público, no obstante, no es posible hacer una medición cuantitativa de esta relación, sin embargo, si es posible plantearnos algunas teorías, preguntas e hipótesis relacionadas con la magnitud y la relevancia que la cultura organizacional puede tener en el desempeño del empleado o servidor público como en el trabajador privado, incluso; revisar si es posible que un trabajador privado o público tenga una influencia marcada en alguno de estos sectores y pueda hacer la diferencia en su gestión.

Después de la revisión de las anteriores investigaciones, se pueden decir que todas ellas hay una preocupación real por establecer la influencia que puede tener la cultura organizacional frente a otros aspectos como la sustentabilidad por mencionar alguno, al parecer hay una percepción generalizada de que la cultura organizacional está ligada a muchos aspectos u objetivos dentro de una organización. Por lo anterior, podemos enunciar la siguiente pregunta de investigación: *¿Qué relación hay entre la Cultura Organizacional en el desarrollo de la gestión del empleado público?*

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Comprender la relación de la cultura organizacional en el desarrollo de la gestión del empleado público

1.2 Objetivos Específicos

1.2.1 Conocer qué es la cultura en general

1.2.2 Conocer qué es la cultura organizacional

1.2.3 Definir qué es un empleado público

2. Marco Referencial

La Cultura Organizacional ha sido un tema recurrente desde los años 80, para algunas administraciones es un tema de gran importancia; para otras es solamente un tema sobrevalorado, que no trasciende demasiado. (Franco, 2010)

En su libro Administración de Recursos Humanos, Chiavenato dice de la cultura organizacional que “es un modo de vida, creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación en una determinada organización”. (Chiavenato, 1999).

Esto que dice el Sr. Chiavenato da a entender que el individuo en el ámbito laboral tiene un papel y se comporta de un modo respecto a la cultura organizacional que en su organización se maneje, algo similar al modo de vida o los valores o creencias que cada persona vivencia en su entorno familiar. Esto abarca desde políticas en el estilo de vestuario, la rigurosidad o flexibilidad en el trato y las comunicaciones, etcétera.

“Granell (1997, p. 2) define el término como ... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencias, actitudes y conductas."

Un ejemplo claro de esta definición de Granell es la cultura organizacional que se puede distinguir en las fuerzas Armadas, donde sus integrantes comparten conductas similares ante la

autoridad, posturas tranquilas ante la subordinación, generalmente creencias parecidas o iguales y las órdenes recibidas se vuelven la meta a realizar sin oponer gran resistencia.

La cultura de una organización es para Valle (1995, p. 96) "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.

De la definición de Valle me parece importante tomar en cuenta cuando dice "las *asunciones* de estas", es decir que hay experiencias, creencias y valores que la cultura organizacional da por hechas, por sentadas y que se han interiorizado en la psiquis del trabajador como verdaderas.

García y Dolan (1997, p. 33) la definen como ... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... es el equivalente a lo que sería la personalidad de un individuo a escala personal.... , estos autores identifican la organización como una persona y su cultura como la personalidad de un individuo, pueden encontrarse personas con características similares, pero nunca encontraremos dos idénticas, lo mismo ocurre con las organizaciones, pueden tener los mismos objetivos y estar constituidas de la misma manera, pero esto no quiere decir que se comporten igual, que su cultura organizacional sea la misma, esto es un factor diferencial que puede marcar la diferencia en algún momento dado, también nos hacen pensar que la personalidad que una persona le vienen bien a otra simplemente no.

El Señor Guedez (1998, p. 58) dice que es "el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

Para Serna (1997, p 106) La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa". (Alvarez, 2001, p. ¿??). La posición que toma Guedez es un poco más idealista al decir que es un equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto, esto no necesariamente es verdad, dentro de la cultura organizacional también se dan relaciones no armónicas y la dinámica no siempre esta en equilibrio y así puede que sea viable .

“Schein planteó su definición de cultura en Organizational Culture and Leadership, que tuvo dos ediciones: 1986 y 1992. En este trabajo se toma la del último año. Para Schein el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva, (Schein 1992, p.1) y la define como: “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos mientras como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1992, p.12)” (Soria, 2008, p. 24).

A diferencia de Guedez, el señor Schein entiende la cultura organizacional como algo que evoluciona y aprende que se adapta según como se vayan resolviendo los temas en común tanto hacia dentro como hacia afuera de la organización, aceptando y validándolo y esta manera de proceder y de enseñar a los nuevos integrantes. Considero que es una definición muy acertada en las entidades públicas.

En Colombia y hablando de Cultura Organizacional abordaremos la definición dada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, entendiendo que éste estudio está enfocado a la cultura organizacional y su relación en la gestión del empleado público, El Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, define la cultura organizacional como: “Principios y valores, mitos e historias, ritos y ceremonias, creencias, tabúes, héroes o personajes destacados normas y comunicación”. (DAFP. 2005, p.10).

El DAFP no se aleja de la definición de Schein, aunque incluye más aspectos, como el de héroes, tabúes y ritos, es así como en las entidades públicas existen personajes “intocables” cuyo proceder o perdurabilidad en la organización se vuelven modelos a seguir o por el contrario un ejemplo de lo que no se debe hacer, pero que; indudablemente hacen parte importante de la cultura organizacional en las empresas del Estado.

Después de revisar algunas de las distintas definiciones que existen sobre lo que es cultura organizacional, observamos que entre ellas no se encuentran diferencias significativas, por el contrario, comparten varios componentes como: las creencias, los valores, las normas, las relaciones y la interacción entre los miembros de la organización o de un grupo dentro de la organización.

En todas las definiciones es evidente que las personas son el núcleo de la cultura organizacional, son ellas las que poseen esas creencias, valores, formas de actuar y de sentir, de adaptarse y de relacionarse entre ellas y con los procesos y/o con las vivencias que experimentan dentro del entorno laboral.

En relación con el postulado de García y Dolan, quienes comparan la cultura organizacional con la personalidad de un individuo, considero que es una teoría bastante cercana a la realidad, cada empresa bien sea pública o privada, aunque tenga similitudes con otras, siempre tendrán características en su cultura que las diferencia de las demás.

Por otra parte, el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, “desarrolla propuestas sobre clima laboral, bienestar social laboral, cultura organizacional entre otros, para facilitar las relaciones humanas en las entidades y así crear una nueva cultura de lo público, aquí considera prudente intervenir en la cultura organizacional que logre un cambio de valores, actitudes y hábitos de trabajo que mejoren el desempeño y por ende el cumplimiento de los fines del estado”. (DAFP, 2005, p. 9).

Con esto el DAFP esta diciendo que se debe mejorar la cultura organizacional actual y que se debe enfocar en mejorar esas creencias, valores y hábitos que mejoren el desempeño, esto también esta muy enfocado a los requerimientos que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE – solicitan para ser miembro..

“La cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983)”, (Rodríguez, 2009). El autor es claro al identificar la cultura como una variable en las organizaciones, el pensamiento, las creencias y comportamientos son susceptibles de cambio y estas hacen parte de la cultura, es entendible que el autor la relacione con una variable, de igual manera la ve como un medio que puede ser

importante para mejorar los resultados en las empresas y es que si se conoce la cultura y se sabe enfocar positivamente, estos resultados que el menciona pueden darse de manera natural.

Con el propósito de establecer la relación de la cultura organizacional con la gestión del empleado público me identifico con la definición de cultura organizacional dada por el DAFP, creo es mucho más exacta y precisa para responder la pregunta principal de nuestro trabajo, este concepto contiene factores adicionales que no encontramos en los autores aquí mencionados, factores como los siguientes: Mitos e historias, tabúes, personajes destacados, ceremonias y comunicación.

De otra parte, ser “servidor público implica y requiere un comportamiento especial, un deber -ser particular, una manera específica de actuar bajo el sentido de lo público”. (DAFP, 2017). El DAFP con esto nos quiere decir que hay una connotación más profunda y una exigencia especial que debe profundizar y con base en ello actuar la persona que se desempeña como servidor público, pues tiene una mayor responsabilidad ante la comunidad.

Como consecuencia de lo expuesto, es importante conocer qué imagen tienen los ciudadanos frente a las entidades y servidores públicos, para esto presentaremos los resultados de la encuesta nacional de percepción ciudadana 2018. Programa Nacional de Servicio al Ciudadano – DNP, entonces los ciudadanos consideran lo siguiente: “honestidad, el 62% confía en los funcionarios públicos y el 71% considera que las entidades dan información clara, completa y actualizada; respeto, el 71% considera que los servidores públicos son amables y el 75% califica bueno el respeto por el turno; justicia, el 60% piensa que las entidades atienden a

todos por igual y el 75% considera que los espacios físicos de las entidades son accesibles; compromiso, el 61% cree que las entidades tiene en cuenta la opinión ciudadana y el 61% recibe la misma información si se contacta con distintos servidores; diligencia, el 62% considera ágiles los procesos y el 65% percibe coordinación entre entidades para un buen servicio”.

(Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Estos resultados nos acercan ciertamente a lo que el DAFP espera y define como servidor público, es decir que la comunidad espera y exige mucho más de sus servidores y empieza a exigir mediante la pronunciación y participación de estas herramientas, un desempeño más efectivo, un trato más respetuosa, claridad en las respuestas y muchos otros cambios enfocados a la satisfacción de las necesidades de la población.

Entonces podemos decir que la cultura organizacional si guarda relación con la gestión el empleado, resaltamos de las teorías y las definiciones que la cultura puede verse o no, puede estar arraigada fuertemente o ser endeble, pero en el sector público se están dando cambios significativos para volcar esa cultura organizacional a la cultura del valor de lo público, teniendo implícito que esto redundará en la gestión del empleado público y por ende de las instituciones, acciones que ya vienen dando resultados de percepción en la ciudadanía frente al desempeño de los servidores públicos del país.

5. Conclusiones

La cultura organizacional es para una empresa lo que la personalidad significa para un individuo, por esta razón decimos que al igual que las personas, las empresas pueden ser rígidas o flexibles, cerradas o abiertas, innovadoras o conservadoras. Estas características son las que constituyen la llamada "cultura organizacional".

El empleado y las entidades públicas deben estar al servicio de las necesidades del ciudadano, por ende, su definición como servidor público tiene una trascendencia importante la cual debe dar como resultado el logro de los objetivos y fines del estado al servicio de la comunidad.

Tanto los teóricos de la administración, como la academia, la empresa privada y las instituciones del estado se están volcando por una enfoque más humano en el que el individuo, es un miembro que se relaciona en un ambiente laboral, crea una cultura organizacional que puede ser notoria, pasar desapercibida, constante, etcétera, pero que siempre está ahí y las entidades como el Departamento Administrativo de la Función Pública están desarrollando metodologías, guías entre otras herramientas para controlar esa cultura organizar y volcarla hacia la cultura del valor de lo público, que es un concepto mucho más ambicioso y que en últimas muestra la relación entre la cultura organizacional y la gestión del empleado público.

En mi experiencia personal laboral, tanto en el sector privado, como en el sector público, he podido observar que la cultura organizacional es un factor relevante y que influye

directamente sobre la gestión del empleado público, cuando el empleado mejora su percepción respecto de su entorno organizacional, su comportamiento se ajusta productiva y satisfactoriamente a los fines estratégicos de la Entidad.

Considero que la percepción del ciudadano en relación a la imagen de las entidades y servidores públicos no solo es resultado de acciones u omisiones de sus actores, también obedece al desconocimiento de la ciudadanía en general sobre la estructura del Estado, la normatividad aplicable, a los medios de comunicación y a los bajos niveles de participación ciudadana en los asuntos públicos.

4. Recomendaciones

Las entidades estatales deberían hacer una medición y evaluación de la cultura organizacional de sus entidades, buscando medir y conocer realmente esos aspectos claves que los teóricos han mencionado como las creencias, los valores, los mitos, los comportamientos, normas y demás, para identificar realmente cuáles de ellos deben ser eliminados, fortalecidos, o que afectan o dan valor a la cultura y que afectan el desarrollo de la gestión del empleado público.

Con esta medición específica, se podrían intervenir factores que no aportan y que obstaculizan la consecución de los objetivos de las entidades, así mismo, se haría énfasis en los aspectos de la cultura que enriquecen la organización y que puedan ser determinantes en la creación del valor de lo público.

La academia por su parte no debería estandarizar los modelos de intervención o de abordaje de la cultura organización en las entidades estatales, partiendo del hecho de que cada entidad tiene su propia cultura y la forma en que se aborde puede servir o por el contrario dar resultados no óptimos.

El gobierno a través del Departamento de la Función Pública deberá propender porque la intervención en el cambio de la cultura organizacional de las entidades del estado sea un trabajo de participación entre la entidad, los empleados de la entidad y el DAFP, para que esta

solución no se quede en la teoría y sea un hecho palpable desde la perspectiva misma de aquellos que conforman la cultura organizacional.

5. Referencias Bibliográficas

De la Cruz Gamoral, Andres. (2002). Cultura organizacional gerencia del futuro. Retrieved from http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n4/cultura.htm

Chiavenato, Idalberto. (1999). *"Administración de recursos humanos"* (quinta ed.) Mc Graw Hill.

Pelekais, C. d., & Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de ciencias sociales*, 14(1), 140-148. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es.ezproxy.umng.edu.co/servlet/oaiart?codigo=4243895>

Suárez Pachón, D., & Parra Triviño, M., & Herrera Quintana, A., & Peralta Gómez, M. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Tesis Psicológica*, 8 (2), 30-51.

Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. la importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.1016/j.estger.2017.11.006>

Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional en México*. Malaga España: Grupo EUMEDNET.

DAFP. (2005). Guía de intervención, para la cultura organizacional, clima laboral y el cambio organizacional; Retrieved from <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/guiaculturacambio.pdf>

Rodríguez Garay, R. E. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de investigación académica*, (22), 67-92. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es.ezproxy.umng.edu.co/servlet/oaiart?codigo=3394655>

DAFP. (2017). Valores del servidor público, código de integridad. Retrieved from http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/24621277/2017-06-07_valores_del_servidor_publico_codigo_integridad

Departamento Nacional de Planeación. (2018). encuesta de percepción ciudadana. Retrieved from <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Encuesta-de-Percepci%C3%B3n-Ciudadana-.aspx>

Significado de cultura. (2018). Retrieved from <https://www.significados.com/cultura/>

El Financiero. (2018). Cinco países que dominan la cultura mundial. Retrieved from <https://www.elfinanciero.com.mx/rankings/cinco-paises-que-dominan-la-cultura-mundial>

Franco, C. (2010). la cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa.
Retrieved from https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html

DNP. (2014). Gestión pública efectiva. Retrieved
from <https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/gestion-publica-efectiva.aspx>

Cultura10.org.CULTURA » descubre los diferentes tipos de culturas del mundo. Retrieved
from <https://www.cultura10.org>

Cultura10.org. (2018). CULTURA COLOMBIANA » diversidad y riqueza en sus costumbres.
Retrieved from <https://www.cultura10.org/colombiana/>

Alvarez, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Retrieved
from http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm

Régimen del servidor público. (2008). Retrieved from <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/2-Regimen-del-Servidor-Publico.pdf>

Alvarado Munoz, O., & Monroy del Castillo, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores.*Revista Cuadernos de Administracion*, 26(47), 259.

Ignacio Gómez Roldán, & Rafael Guillermo, R. B. (2012). Cultura organizacional: Aproximación sectorial en bogotá. *Revista Facultad De Ciencias Económicas : Investigación y Reflexión*, 20(2), 19-41.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.18359/rfce.2162>

Arias Martínez, M. A. (2011). El principio de objetividad en el empleo público: La objetividad como deber de los empleados públicos. *Documentación Administrativa*, (289) Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/2012109848?accountid=30799>