

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EFICACIA DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EFFECTIVENESS OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS

Wendy Paola González Daza
Profesional en Relaciones Económicas Internacionales
Bogotá, Colombia.
U6700956@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica de Madrid (España)
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO DE 2019**

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EFICACIA DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

INTEGRATED HSEQ MANAGEMENT SYSTEMS IN THE SERVICES SECTOR COMPANIES

Wendy Paola González Daza
Profesional en Relaciones Económicas Internacionales
Bogotá, Colombia.
U6700956unimilitar.edu.co

RESUMEN

Este artículo tiene como objeto revisar la incidencia de la cultura organizacional en la eficacia de los sistemas integrados de gestión (SIG), ya que resulta ser muy compleja y amplia de comprender. Se realizó una revisión documental y un muestreo no probabilístico por conveniencia, para analizar más a fondo el problema con el fin de determinar una metodología que permita implementar o fortalecer la cultura organizacional.

Palabras clave: sistemas integrados de gestión, gestión del cambio, cultura organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this article is to review the impact of organizational culture on the effectiveness of integrated management systems (GIS), since it is very complex and comprehensive to understand. A documentary review and a non-probabilistic sampling for convenience were carried out to analyze the problem more thoroughly in order to determine a methodology that allows to implement or strengthen the organizational culture.

Keywords: Integrated management systems, competitiveness, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas necesitan desarrollar habilidades organizacionales para lograr ser más competitivos, el mercado es volátil lo cual conlleva a que las empresas deban tomar mejores decisiones a nivel gerencial; por lo anterior es necesario que las organizaciones adopten herramientas gerenciales que permitan tener un foco más claro frente a las situaciones o problemas que tienen las organizaciones en los procesos, logrando coordinar acciones necesarias para cumplir los distintos objetivos propuestos y al final tener una mejor toma de decisiones.

“Actualmente existen modelos de gestión normalizados, como lo son calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo que se toman para dar respuestas a necesidades particulares de cada organización” (Rueda, V., 2012, p.16).

Sistemas Integrados de gestión (SIG) HSEQ

Para tener un contexto más amplio sobre los SIG se debe tener claro los términos más relevantes como lo son sistema y sistemas de gestión.

Un sistema según definición de la (RAE, 2019) “es un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”.

Según la norma (NTC ISO 9000, 2015), “un sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.

Sistema de gestión es definido por la (NTC ISO 9000, 2015) como “un sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se conocen como sistemas integrados de gestión HSEQ por sus siglas en inglés (Quality, Health, Safety & Environment) y consolida 3 normas internacionales muy usadas como lo son la NTC ISO 9001:20015 (Calidad), NTC ISO 14001:2015 (Medio ambiente) y NTC ISO 45001:2018 (Seguridad y salud en el trabajo).

Calidad (Quality) NTC ISO 9001:2015

Tienen como propósito estandarizar la calidad de un producto o servicio para lograr satisfacer las necesidades o expectativas del cliente, cumpliendo con requisitos legales aplicables.

Gestión ambiental (Environment) NTC ISO 14001:2015

Prevención y protección del medio ambiente a través de medidas de prevención y mitigación de impactos ambientales que se generan por la realización de la actividad de cada organización.

Seguridad y salud en el trabajo (Health & Safety) NTC ISO 45001:2018

Trata la prevención de riesgos laborales y salud ocupacional a través de un conjunto de acciones que promueven el bienestar de los trabajadores de cada organización.

Los SIG son herramientas que permiten una gestión transversal sobre los diversos procesos de cada organización, es decir se tienen sistemas divididos que se conectan a través de interrelaciones para convertirse en un sistema único en el cual se incorporan nuevas soluciones organizativas que permiten una mejor toma de decisiones.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“Los sistemas de gestión nacen con el fin de afrontar lo cambiante del mercado y sus exigencias. Buscan desarrollar, por medio de estándares, la mejora continua de las empresas, su rentabilidad y sostenibilidad, llevándolas a hacer mejor las cosas, de manera más eficiente y sostenible tanto para ellas como para su entorno” (*Chaves, Romero, Benavides, 2016, p 49*).

Para las organizaciones, es indiscutible que los aspectos de calidad, medio ambiente y la salud y seguridad ocupacional se encuentran relacionados e interdependientes, de modo que desestimar uno, impacta directamente en los otros. (*Gamba, Q., 2017, p.5*).

Se debe realizar una correcta implementación para garantizar beneficios reales y generen un alto impacto dentro de las organizaciones, hay dos tipos de beneficios los externos y los internos.

“Beneficios externos: favorecer el acceso a una certificación externa de reconocimiento internacional, asegurar a todas la partes interesadas que la organización desarrolla su actividad cumpliendo las normativas y siguiendo la metodología de mejora continua, mejorar la imagen de la compañía, optimización en la búsqueda de la satisfacción del cliente, maximizar la calidad de los productos o servicios” (*ISOTOLLS, 2014, p 1*).

“Beneficios internos: aliciente para la innovación, aumento de confianza, participación y comunicación interna de todas las personas que conforman la organización, establecer políticas, objetivos, programas, control y revisión, Simplifica y ofrece una mayor transparencia facilitando el uso y reduciendo los costos asociados de un SIG, proceso de certificación más sencillo, las auditorias se realizan de forma simultanea por equipos de auditores multifuncionales” (*ISOTOLLS, 2014, p 1*).

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“La efectiva implementación de un sistema integrado de gestión permitirá manejar un número menor de documentos, directrices integradas y más coherentes para el personal, un sistema más comprensible y respaldado por la dirección y que puede sentar las bases para un sistema de gestión empresarial completo” (Duque, 2017, p 117).

Según Alzate, Rios, Montoya (2019) “la implementación de los sistemas integrados de gestión se proyecta como una herramienta estratégica empresarial que generará valor a todas las partes interesadas pertinentes” (p 11).

A pesar de los beneficios descritos anteriormente, nos es difícil lograr una correcta implementación ya que existen problemas en las organizaciones para abordar o implementar los SIG, generalmente estos sistemas son implementados por requerimiento de los proveedores o clientes por competencia con otras organizaciones o porque sencillamente alguien de la organización lo decidió así.

“Las empresas hoy en día, al implementar los sistemas integrados de gestión, presentan barreras de acuerdo con su nivel de competencia y objeto de la misma; la principal falencia es que su historial como empresa no está registrado, las costumbres vividas y la cultura organizacional, así como las características relativas a su organización estructural, su capacidad de asignación y entrega de recursos, archivo de funciones, no quedaron plasmados en fichas o documentos que hicieran más expedita la ejecución de los sistemas. En términos generales, se han identificado en los procesos de implementación dentro de las empresas colombianas una serie de barreras, que actúan como fuerzas limitantes” (Gamba, Q., 2017, p.9).

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A pesar de que existen dichas barreras, muchas de estas empresas logran realizar la implementación de los sistemas integrados de gestión, pero nos preguntamos qué pasa con estos sistemas después de un tiempo ¿Por qué se vuelven al papel? pasan a convertirse en un documento más del archivo y al final solo se reactiva cuando se programan auditorías internas o auditorías para renovación de certificación.

Cuando se habla de sistemas “de papel” se hace referencia a los sistemas que solo cumplen los requisitos por medio de documentos, pero que en realidad no funcionan para lo que están realmente diseñados. En otros términos, se realiza una implementación que no es la adecuada para las compañías que no muestra resultados y por tanto refleja sistemas ineficientes.

“La falta de eficiencia y de cultura, existentes en la implementación de los Sistemas de integrados de gestión, conlleva a que las empresas tengan sistemas de papel, donde la preparación eficaz, solo se da antes de las auditorías internas o externas; con mecanismos poco efectivos de divulgación, donde lo que se comunica, se olvida cuando se evalúa; percepción de los sistemas como una carga adicional, generando inconformismo del personal; reprocesos en las actividades y pensar que el responsable de los sistemas es una sola persona” (*Mejía, Palacios, Morales 2014, p.111*).

Muchos de los procedimientos que se tienen dentro de las organizaciones son un puente para lograr los objetivos planteados dentro de los SIG, pero generalmente estos procesos se vuelven mecánicos, aburridores y se basan en el diligenciamiento de formatos que las personas no comprenden, esto desencadena una pérdida de objetividad y también deja a la vista la falta de conciencia, compromiso y poca cultura organizacional que existe.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa y la asignación de responsabilidades de un SIG, debe reflejar la jerarquía establecida para poder desarrollar, implementar y mantener cada una de las ramas que afecten un área en particular de la gestión (*Mejía, Palacios, Morales 2014, p.111*).

¿Pero qué es cultura organizacional?

Se revisaron definiciones de algunos autores que han desarrollado el tema:

(*Naranjo V. & Calderón H., 2015 p 225*) mencionan una definición del autor *Schein (1988)*

“que define la cultura organizacional como el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Según (*Marulanda, López, López, 2016, p 4*) “la cultura organizacional es un patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización en el cual se reflejan valores compartidos, creencias, comportamientos que tienen en una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones”.

(*Montoya, 2014, p 6*) cita autores como (*Koonatz y Wehrich 1994*) “que señalan la cultura organizacional como un modelo generador de conductas, actitudes, creencias y valores compartidos que los miembros de una organización aceptan tener en común”.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“la cultura organizacional permite establecer una identidad y alineación entre los objetivos empresariales, como el patrón de comportamiento de los colaboradores en su entorno, mediante un proceso de socialización; los valores, las normas y las tradiciones no son observables, pero si evidencian mediante la satisfacción y desempeño de las personas” (Lozano, Pérez, Ocampo, 2015, p 18).

“La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y que al entrar a pertenecer a la organización es inculcada en los empleados, pero a la vez, éstos han sido influenciados por múltiples instituciones culturales como la familia, la iglesia, la comunidad, la educación; y, por lo tanto, traen sus propias influencias para nutrir la realidad organizacional” (Amoros, Cataño, Liñan, Rosell, 2019, p 9).

“La relación de cultura organizacional y rendimiento ha sido estudiada en diferentes contextos. Sin embargo, los modelos utilizados en cada una de las variables son diversos, por lo que es inevitable reconocer que la cultura organizacional tiene un papel crucial en la eficacia de las organizaciones” (Salas, Vargas, 2017, p 90).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se entiende que la cultura organizacional es diferente en cada organización, pero que cuentan con características similares y genera un alto impacto sobre la competitividad.

Tipos de cultura organizacional

Para (Valderrama, 2018, p 1) existen 5 tipos de cultura organizacional: según nivel de penetración que se divide en dos subtipos (cultura fuerte en la cual los valores y las

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

normas son aceptadas), (cultura débil en cual no se obedece a los valores); según el origen definido en cuatro subtipos (cultura del proceso donde las empresas no asumen riesgos y no realizan retroalimentaciones al personal), (cultura de trabajo duro en el cual la retroalimentación es constante), (cultura de tipo duro en donde las organizaciones solo buscan resultados rápidos fomentando el individualismo), (cultura de la excelencia donde las organizaciones fomentan la competencia, comunicación y sentido de pertenencia); según organización definido en tres subtipos (cultura profesional en el cual las organizaciones apuestan por personal con competencias especializadas que puedan enfrentarse al cualquier reto), (cultura burocrática que buscan profesionales expertos debido a la complejidad de las funciones), (cultura de producción en donde la tecnología cobra gran importancia y se necesita personal menos cualificado); según orientación definido en cuatro subtipos(orientadas al poder donde su objetivo es la competitividad), (orientados a la norma, el objetivo es la estabilidad y cumplimiento de normas), (orientados a resultados donde se evidencia la eficacia y eficiencia), (orientadas a personas, valores orientados a la realización del personal); según culturas definido en dos subtipos, (cultura predominante en donde se muestra los valores centrales que se comporten entre sí), (subculturas en el que se reflejan problemas y experiencias compartidas).

“Teniendo en cuenta que la cultura organizacional es un sistema complejo compuesto de varios sistemas también complejos, es necesario que las empresas determinen y utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones” (*Carrillo Punina, 2016, p 70*).

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Pero se puede alinear la cultura organizacional con el enfoque estratégico y lograr la continuidad y eficacia en los SIG.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo contiene una investigación descriptiva ya que se consultaron documentos de otros autores que han revisado el tema buscando soluciones al problema, cruzando información que se obtuvo de distintas fuentes y que proporcionan metodologías ya existentes. Para conocer un poco más sobre la falencia en la cultura organizacional, se realizó un muestreo no probalístico por conveniencia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En una organización que promueve una buena cultura se debe tener un enfoque especialmente hacia las personas, en donde se debe dar el ejemplo en el día a día. Se deben evaluar los niveles de satisfacción para poder identificar la vivencia de la cultura y así poder emplear acciones para eliminar las malas prácticas.

Se realizó una encuesta como muestreo no probabilístico por conveniencia, en el cual participaron personas con distintos cargos con el fin determinar los conocimientos que se tienen acerca de los sistemas integrados de gestión; se evidencio que la mayoría de los encuestados tienen un grado de conocimiento muy bajo sobre el SIG colocando en evidencia la falta de cultura en las organizaciones.

Dentro de la encuesta se incluyó una pregunta asociada directamente a la cultura organizacional así:

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?

La mayoría de los encuestados coincidieron en que sí se refleja, pero no se logra transmitir a todas las áreas de la organización.

Esto es muy importante debido a que las organizaciones deben promover una cultura que sea de fácil adaptación y que llegue a cada área para no generar una ruptura entre lo que se predica y realmente se aplica.

De acuerdo con lo anterior se hace necesario proponer una metodología recopilando información de otros autores que pueda servir para implementar o mejorar la cultura organizacional.



Figura 1. Guía para Implementar una Cultura Organizacional

Fuente: elaborado por la autora.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los líderes o gerentes son las personas encargadas de construir y fomentar la cultura debido a que son las el ejemplo a seguir, logran generar todos los aspectos relevantes en los colaboradores que ayudan cumplir los objetivos propuestos dentro de la estrategia.

Es importante aclarar que ningún modelo de diagnóstico facilitará resultados esperados si no se incorpora la participación activa y de todos las personas que hacen parte de las organizaciones (Navarro, 2017, p 100).

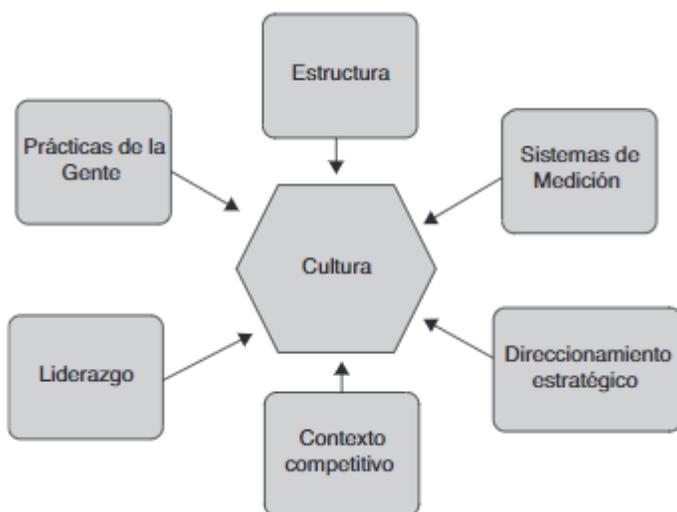


Figura 2. Modelo de formadores de cultura

Fuente: (Naranjo V. & Calderon H., 2015 p 227)

Adicional a las metodologías mostrados anteriormente es importante tener en cuenta otras estrategias que puedan aportarnos a la creación o mejora de la cultura organizacional.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Coaching empresarial: “es la herramienta clave de las organizaciones para tener empleados motivados, eficientes y orientados hacia objetivos corporativos” (*Minuto de Dios, 2018, p 1*).

Seguridad basada en el comportamiento: “El proceso de gestión de seguridad basada en el comportamiento es, ante todo, un proceso fundamentado en influenciar al comportamiento humano, por medio de un compromiso integral que impulsa la participación de la gerencia, mandos medios, supervisores y empleados en general. La aplicación de este proceso no se limita a un tipo de sector o grupo industrial determinado” (*Oropesa, 2015, p 425*).

Retroalimentación: es importante dar información pertinente de los SIG cuando se considere apropiado a los miembros de la organización, logrando generar una mayor participación.

Gestión del cambio: teniendo en cuenta que todo el tiempo el entorno está en un constante cambio, las organizaciones deben estar en capacidad de adaptarse a los cambios que se presenten.

CONCLUSIONES

La comprensión de la cultura es un tema bastante reacio para la mayoría teniendo en cuenta que es algo intangible, es algo propio de cada organización y está relacionado con la forma de hacer las cosas, por tanto, no se puede comparar con otras y generalmente está definida por los directivos según sus criterios y/o experiencia. De ninguna manera es discutible, lo que produce que haya una alta probabilidad de encontrar resistencia al cambio.

Para desarrollar una cultura organizacional en cuanto los SIG se debe partir desde la gestión del cambio ya que esto permite realizar la transición a nueva etapa. Se debe analizar todas las características de las empresas que sean relevantes para generar una estrategia cultural que garantice un resultado significativo.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los directivos o líderes deben ser partícipes constantemente del desarrollo de la cultura, ya que son la cabeza y las personas mejor calificadas para identificar los cambios apropiados, siendo coherentes con los objetivos. Son el apoyo y son parte importante dentro del proceso de comunicación con todas las áreas.

Cuando se logra comprender las diferencias entre la cultura actual y la cultura deseada, se puede empezar a gestionar la toma de acciones concretas que permita a los colaboradores observar y seguir patrones del liderazgo en cuanto a la cultura organizacional.

Las metodologías mostradas en este artículo solamente son una guía para lograr determinar la mejor forma de generar una cultura organizacional teniendo en cuenta que cada organización y SIG tienen unas necesidades distintas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alzate-Ibáñez, A. M., Ríos, J. F. R., & Montoya, L. M. B. (2019). Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa SIDERÚRGICA. *Ciencias Administrativas*, (13). Recuperado de:
<https://doi.org/10.24215/23143738e032>.

Amoros Tirado, Gina Ingrid Yolanda, Cataño Machado, P. Y., Liñan Quintanilla, C. J., & Rosell De Almeida, María Lourdes. (2019). Tipos de cultura organizacional y síndrome de burnout. Recuperado de:
http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1562/2019_MAODP_16-2_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*.

Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>.

Chaves, X. A. T., Romero, H. B., & Benavides, R. F. (2016). Impacto de los sistemas de gestión integrados en la competitividad de las mipymes. *Gestión Ingenio y Sociedad*, 1(1), 48-54.

Recuperado de: <http://gis.unicafam.edu.co/index.php/gis/article/view/13>.

Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Ingeniería Industrial.Actualidad y Nuevas Tendencias*, (18), 115-130.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215052403009.pdf>.

Gamba Quiroga Alvaro Enrique. (2017). Principales barreras para implementar los sistemas integrados de gestión (SIG). Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>.

ICONTEC. (2015). Ntc iso 9000. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>.

ISOTOLLS. (2014). **Los beneficios de los sistemas de gestión integrados**. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2014/04/08/los-beneficios-de-los-sistemas-de-gestion-integrados/>.

Martínez Oropesa, C. (2015). La gestión de la seguridad basada en los comportamientos: ¿ un proceso que funciona? *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 61(241), 424-435. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465546X2015000400002&script=sci_arttext&tlng=en.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), 03-10. Recuperado de:

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071807642016000600002&script=sci_arttext&tlng=e.

Mejía Vargas, A., & Palacios Chamat, C. P. (2014). Metodología para la implementación de una cultura organizacional de sistemas de gestión integrados en empresas de prestación de servicios. Recuperado de:

<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1908/TGClaudiaPalaciosAngieMejia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

MINUTO DE DIOS INDUSTRIAL. (2018). Coaching empresarial: Herramienta para la eficiencia laboral. Recuperado de: <http://mdc.org.co/coaching-empresarial/>.

Montoya Troncoso, R. A. La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11448/La%20CO%20como%20Herramienta%20para%20un%20Clima%20Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Navarro, V. A. G. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional.

Recuperado de: http://scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf.

Pérez Uribe, R. I., Ocampo Guzmán, D., & Lozano Correa, L. J. (2015). Intervención e

innovación de la cultura organizacional., http://scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf.

RAE. (2019). Definición de sistema. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s>.

Rueda, María del Rosario Velásquez. (2012). Planificación de un sistema de gestión de la calidad

como plataforma para integrar otros modelos de gestión. *Signos: Investigación En Sistemas De Gestión*, 4(2), 15-31. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6726291.pdf>.

Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional

en el rendimiento de las pymes de cali. *Suma De Negocios*, 8(18), 88-95. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X17300356>.

Valderrama Martínez Astreed Jullieth. (2018). ¿Qué es la cultura organizacional y cómo

implementarla? Recuperado de: <https://mdc.org.co/cultura-organizacional-como-implementarla/>.