



MÁSTER OFICIAL EN EMPRESA Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Análisis de la cultura organizacional en empresas del sector de tecnologías de la Información (TI)

Analysis of the organizational culture in companies in the information technology sector (IT)

AUTOR:

KATYA VANESA RANGEL CASTRO

DIRECTOR:

DANIEL PEREZ GONZALEZ

JULIO 2024

DECLARACIÓN RESPONSABLE

El/La autor/a es el único responsable del contenido del Trabajo Fin de Máster que se presenta. La Universidad de Cantabria, así como los profesores directores del mismo, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, el/la autor/a se hace responsable:

- 1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.*
- 2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.*

El/La autor/a declara que el Trabajo Fin de Máster tiene una extensión de entre 10.000 y 15.000 palabras, excluidas tablas, gráficos y bibliografía.

Fdo. El/La autor/a

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
CAPITULO 1: CONTEXTO	7
1.1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	8
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
1.5 RESULTADOS ESPERADOS	10
1.6 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	10
CAPITULO 2: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	12
2.1.1 Cultura organizacional	12
2.1.2 Cambio organizacional.....	13
2.1.3 Clima organizacional.....	14
2.1.4 Comunicación organizacional	14
2.1.5 Empresas de tecnología de la información.....	15
2.2 MARCO TEÓRICO.....	16
2.2.1 Origen de la cultura organizacional	16
2.2.2 Origen del clima organizacional	16
2.2.3 Origen de la comunicación organizacional	17
2.2.4 Evolución del concepto de cultura organizacional en las empresas de tecnologías de la información	17
CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
3.1 MODELOS DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	19
3.1.1 Modelo de Edgar Schein.....	19
3.1.2 Modelo de Cameron y Quinn	20
3.1.3 Modelo de Deal y Kennedy	21
3.1.4 Modelo de Competencias Culturales de Denison.....	21
3.2 INTEGRANDO LOS CONCEPTOS DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	22
CAPITULO 4: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUALMENTE EN LAS EMPRESAS TI.....	23
4.1 ANÁLISIS DE ALGUNAS PRACTICAS CONOCIDAS EN EL RUBRO DE LAS TI	23
4.1.1 Buenas prácticas en el rubro de las empresas de tecnologías de información y gestión del personal	23

4.2 ¿QUÉ HACEN OTRAS EMPRESAS PARA FOMENTAR UN CLIMA LABORAL?	24
4.2.1 El modelo de cultura organizacional en empresas TI	24
4.3 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	26
4.3.1 Influencia de la cultura en las organizaciones	26
4.3.2 El factor cultural en la formulación e implementación de la estrategia	27
CAPITULO 5: ESTRATEGIAS PARA CONSTRUIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE	29
5.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	29
5.1.1 Estrategias para construir una organización de aprendizaje	30
5.1.2 Estrategias para desarrollar el dominio personal	30
6. CONCLUSIÓN	32
7. LIMITACIONES	34
8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	35
9. BIBLIOGRAFÍA	36

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en realizar un análisis exhaustivo de la cultura organizacional en empresas del sector de tecnologías de la información (TI) y posteriormente formular recomendaciones fundamentadas o emitir juicios críticos de acuerdo con los hallazgos obtenidos. Se reconoce que el clima organizacional es crucial para la productividad, satisfacción y retención del talento humano en este sector altamente competitivo. Sin embargo, las empresas de TI enfrentan desafíos para mantener un buen clima organizacional debido a la naturaleza dinámica y exigente de la industria.

El marco conceptual se basa en la comprensión teórica de la cultura organizacional, el clima organizacional, el cambio y la comunicación organizacional en empresas de TI. Se destaca la importancia de integrar los conceptos de cultura y clima organizacional para comprender y gestionar eficazmente la dinámica interna de una organización. Además, se mencionan diferentes modelos conceptuales para analizar la cultura organizacional, como el modelo de Edgar Schein, el modelo de Cameron y Quinn, el modelo de competencias culturales de Denison, el modelo de Deal y Kennedy.

El trabajo también aborda la importancia de evaluar las prácticas y valores culturales en una organización, identificar áreas de mejora en la cultura y el clima, alinear estrategias de gestión con la cultura deseada, promover un ambiente de trabajo positivo y productivo, fomentar el compromiso y la satisfacción de los empleados. Se mencionan buenas prácticas en el sector de TI, como la innovación continua, el desarrollo y formación del personal, la adopción de metodologías ágiles para la gestión de proyectos y la promoción de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

En resumen, este trabajo destaca el origen y la importancia de la cultura organizacional como también aspectos que deben ir en continua mejora.

Palabras claves: cultura organizacional, prácticas empresariales, estrategias, satisfacción, capital humano, motivación.

ABSTRACT

The paper focuses on analyzing and optimizing the organizational climate in companies in the Information Technology (IT) sector to promote a sustainable organizational culture. It is recognized that organizational climate is crucial for productivity, satisfaction, and retention of human talent in this highly competitive sector. However, IT companies face challenges in keeping a good organizational climate due to the dynamic and demanding nature of the industry.

The conceptual framework is based on the theoretical understanding of organizational culture, organizational climate, organizational change, and organizational communication in IT companies. The importance of integrating the concepts of organizational culture and organizational climate to understand and effectively manage the internal dynamics of an organization is highlighted. In addition, different conceptual models for analyzing organizational culture are mentioned, such as Edgar Schein's model, Cameron and Quinn's model, Deal and Kennedy's model, and Denison's cultural competency model.

The document also addresses the importance of assessing cultural practices and values in an organization, identifying areas for improvement in culture and climate, aligning management strategies with the desired culture, promoting a positive and productive work environment, and fostering employee engagement and satisfaction. Best practices in the IT sector are mentioned, such as continuous innovation, cybersecurity, staff development and training, adoption of agile methodologies for project management, and promoting diversity and inclusion in the workplace.

In summary, the paper highlights the origin and importance of organizational culture as well as aspects that need to be continuously improved.

Keywords: organizational culture, business practices, strategies, satisfaction, human capital, motivation.

CAPITULO 1: CONTEXTO

En el primer capítulo de este trabajo se expone una breve introducción que contextualiza el tema investigado, así como el planteamiento del problema y la justificación del tema. A su vez se mencionan los objetivos, buscando analizar en profundidad la cultura organizacional en empresas de tecnologías de la información. Por último, se describen los resultados esperados y la metodología de estudio, destacando el enfoque utilizado.

1.1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un aspecto fundamental en el contexto de las empresas de tecnologías de la información. En un entorno empresarial caracterizado por la rápida innovación tecnológica, la globalización y la competencia feroz, las empresas TI deben adaptarse constantemente, por lo tanto, la cultura organizacional desempeña un papel esencial en la capacidad de estas empresas para prosperar en este entorno cambiante.

En este trabajo, se explorarán diferentes teorías de la cultura organizacional a través del marco conceptual y la revisión bibliográfica.

Se mencionan las siguientes teorías relacionadas con la cultura organizacional en las empresas de tecnologías de la información:

- Teoría de los niveles de cultura organizacional de Edgar Schein.
- Teoría de la contracultura en las organizaciones de Martin y Siehl.

Estas teorías proporcionan marcos conceptuales para comprender y analizar la cultura organizacional en el contexto de las empresas de TI, y son relevantes para comprender cómo influyen en el éxito sostenible de estas empresas y cómo enfrentan los desafíos relacionados con la resistencia al cambio, la diversidad, la atracción y retención de talento.

Seguido de un análisis y preguntas que surgieron durante la investigación para su posterior estudio y punto de partida de las estrategias a proponer en el mundo dinámico y en constante evolución de las TI.

Dentro de este trabajo se abordan aspectos importantes relacionados con la cultura organizacional en las empresas de tecnologías de la información:

- La necesidad de desarrollar y retener talento en un campo en constante evolución.
- Los problemas y crisis culturales que pueden surgir en las empresas de tecnologías, como la desconexión entre departamentos, la falta de diversidad e inclusión y la presión por resultados.
- Las prácticas recomendadas en la gestión del personal, como el desarrollo de talento, la gestión de proyectos ágil y la colaboración interdisciplinaria.
- La importancia de fomentar una cultura de aprendizaje continuo, equilibrio entre trabajo y vida personal, comunicación abierta, reconocimiento y recompensa del desempeño excepcional, y promoción de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

Estos aspectos son fundamentales para comprender cómo la cultura organizacional puede influir en el éxito sostenible de las empresas de TI.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el entorno altamente competitivo de las empresas del sector de tecnologías de la información, el clima organizacional emerge como un factor crítico que influye directamente en la productividad, satisfacción y retención del talento humano (Aharonov, 2023).

A pesar de su relevancia, muchas empresas del sector TI enfrentan desafíos para mantener y fortalecer un buen clima organizacional que promueva una cultura corporativa positiva y sostenible. La naturaleza dinámica y exigente de la industria TI, caracterizada por rápidos cambios tecnológicos, plazos ajustados y elevadas demandas laborales, puede generar presiones y tensiones que afecten adversamente el ambiente laboral, resultando en una disminución de la motivación, aumento del estrés y una posible desmotivación del talento clave.

Por lo tanto, es fundamental abordar y comprender en profundidad los factores internos y externos que influyen en el clima organizacional específicamente en el contexto de las empresas TI, se hace necesario e importante desarrollar estrategias y prácticas que permitan fortalecer el clima organizacional y fomentar una cultura corporativa sólida, capaz de adaptarse a los cambios del entorno y de mantener el compromiso y bienestar de los empleados a largo plazo.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El presente trabajo sobre el fortalecimiento y fomento del buen clima organizacional dentro de la cultura organizativa en las empresas del sector de tecnologías de la información reviste una relevancia significativa en el ámbito académico y empresarial.

La comprensión y mejora del clima organizacional en este sector resulta esencial debido a las siguientes razones:

- *“La cultura y el clima organizacional son elementos fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las empresas”* (Albites Loa, 2023). Sin embargo, faltan investigaciones en profundidad sobre el análisis y optimización de estos elementos en empresas del sector tecnológico. La falta de comprensión y apreciación del clima organizacional en el contexto de TI puede tener consecuencias negativas como la insatisfacción, falta de motivación, baja productividad y alta rotación del recurso humano (Gutierrez, 2023).

De lo anterior se destacan los siguientes aspectos que se consideran totalmente influyentes:

- El clima organizacional influye directamente en el desempeño individual y colectivo de los empleados, un clima positivo y motivador estimula la productividad, aumenta la eficiencia en los procesos y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

- Esta industria se caracteriza por ser competitiva en la búsqueda y retención de talento cualificado. Un buen clima organizacional es fundamental para atraer y mantener a profesionales altamente capacitados, disminuyendo la rotación de personal y el costoso proceso de reclutamiento y capacitación del nuevo recurso humano.
- El sector TI, por su naturaleza demandante y acelerada, puede generar altos niveles de estrés y agotamiento en los empleados, un clima organizacional saludable y positivo contribuye a mejorar el bienestar psicológico y físico de los empleados, lo que redundará en una mayor satisfacción laboral, disminución del ausentismo y mejora de la salud mental de éstos.
- El estudio del clima organizacional en empresas TI puede aportar nuevos conocimientos y perspectivas al campo de la gestión de recursos humanos, específicamente en el ámbito de la industria tecnológica. Los hallazgos y recomendaciones derivadas de este trabajo pueden enriquecer la teoría y práctica empresarial, sirviendo como referencia para futuros estudios y aplicaciones en diferentes contextos organizacionales (Albites Loa, 2023).

Así, el presente trabajo acerca de la cultura y clima organizacional en las empresas TI se justifica por su impacto directo en la productividad, la retención del talento, el bienestar de los empleados y la construcción de una cultura corporativa sustentable.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se menciona el objetivo general y a su vez los objetivos específicos que guiarán el análisis de este trabajo:

1.4.1 Objetivo general

Analizar, evaluar y proponer estrategias que pueden llegar a ser efectivas para fortalecer y fomentar el buen clima organizacional adaptándose a la cultura organizativa en las empresas del sector de tecnologías de la información.

A través de una amplia investigación, se buscará identificar los factores que influyen en la cultura organizacional específicamente en este contexto, con el propósito de optimizar el ambiente laboral, mejorar el bienestar de los empleados y promover una cultura corporativa sostenible y positiva.

1.4.2 Objetivos específicos:

A continuación, se presentan los objetivos específicos:

1. Investigar las diferentes teorías y puntos de vista respecto al clima y la cultura organizacional.
2. Conocer las prácticas y políticas de gestión de la cultura que se están aplicando en el sector.
3. Analizar a través de los resultados de diagnóstico la influencia de la cultura en las organizaciones y como ésta impacta en los diferentes aspectos internos y en la formulación e implantación de estrategias en empresas del sector estudiado.

4. Proponer estrategias y recomendaciones para optimizar el clima organizacional y fomentar una cultura sostenible en el sector TI.

5. Contribuir al cuerpo de conocimientos en el área de clima organizacional y cultura en el sector de tecnologías de la información.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Se espera identificar los factores claves que influyen en la cultura organizacional en el contexto de las empresas TI. Estos factores pueden estar relacionados con la cultura corporativa, el liderazgo, las políticas de recursos humanos, la comunicación interna, el ambiente laboral y otros elementos que impactan en la satisfacción y compromiso de los empleados.

Se busca identificar los principales desafíos y problemas que afectan el clima organizacional en las empresas TI. Esto puede incluir obstáculos para una comunicación efectiva, altos niveles de estrés, falta de reconocimiento y desarrollo profesional, entre otros aspectos que puedan afectar el bienestar de los empleados, cabe mencionar que dicho argumento es tomando como base mi experiencia tanto profesional como académica donde he podido constatar estos factores mencionados en las organizaciones para las cuales he trabajado y a través de mi entorno en dos países diferentes.

Con este trabajo también se busca aportar nuevos conocimientos y perspectivas al campo de la gestión de recursos humanos en el sector de las tecnologías de la información. Los resultados esperados podrán ser utilizados como referencia para futuras investigaciones y como base para el diseño de políticas y prácticas orientadas a mejorar el clima organizacional en otras empresas del sector.

1.6 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Para llevar a cabo este trabajo, se hace necesario emplear una metodología cualitativa basada en una exhaustiva revisión de la literatura y el posterior estudio de casos de éxito. Esto permitirá obtener una visión global y profunda del tema. A continuación, se describe la metodología propuesta:

Se pretende realizar una revisión amplia de la literatura académica y fuentes relevantes sobre clima organizacional, cultura corporativa y gestión de recursos humanos en el contexto de las empresas TI. Esta revisión permitirá establecer una base sólida de conocimiento, identificar teorías y modelos relevantes, y comprender las mejores prácticas y enfoques utilizados en el sector.

A partir de la revisión bibliográfica, se puede construir un marco conceptual que defina los conceptos clave, las variables relevantes y las relaciones teóricas, esto con el objetivo de estructurar este trabajo y proporcionar una guía clara.

Posteriormente este marco conceptual y las variables extraídas del análisis anterior se contrastarán con el estudio de algunos casos concretos de éxito en el sector TI.

Analizar de manera personal y objetiva las diferentes teorías de acuerdo con lo que se vive realmente en este nicho de empresas, pues la teoría es transcendental y permite mejorar día a día insatisfacciones o errores comunes.

Con base en el análisis previo, se formulan una serie de estrategias y recomendaciones específicas para fortalecer y fomentar el buen clima organizacional y la cultura corporativa en las empresas del sector estudiado.

CAPITULO 2: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En el segundo capítulo se presenta el marco conceptual y teórico, proporcionando una base sólida para comprender el contexto y los fundamentos de este trabajo, además damos respuesta a nuestro primer objetivo específico. En el marco conceptual se delimitan y explican los conceptos clave relevantes para el tema de estudio, mientras que en el marco teórico se exploran las teorías y modelos existentes que respaldan la investigación.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de este trabajo se fundamenta en la comprensión teórica y la relación de conceptos clave que guiarán el análisis y la interpretación en el contexto del fortalecimiento del buen clima y la cultura en empresas del sector de tecnologías de la información.

Se abordará el concepto de "cultura organizativa" y se explorarán las características propias de la cultura, también se analizará el concepto de "clima organizacional", para ello se considerarán diversos enfoques teóricos y modelos conceptuales que describen los elementos clave que conforman el clima organizacional, en cuanto al cambio organizacional se considera pertinente conocer su concepto para abordar de manera más amplia el tema principal del trabajo y los objetivos de este y por último la comunicación organizacional se menciona debido a que es ésta también es una variable crucial en las organizaciones, en ello se hace énfasis con mayor relevancia a los tipos de comunicación más utilizados e implementados.

En conclusión, la revisión teórica y la interconexión de estos conceptos proporcionarán una sólida base para comprender los factores que inciden en el ambiente laboral en este sector y proponer recomendaciones que fomenten una cultura organizacional positiva y una cultura corporativa sostenible en las organizaciones de la industria tecnológica.

2.1.1 Cultura organizacional

El autor Edgar H. Schein, reconocido experto en el campo de la psicología organizacional explora en su obra "Organizational Culture and Leadership" el papel central de la cultura organizacional en la dinámica y el funcionamiento de las empresas.

(Schein E. H., 1985) define la cultura organizacional como *"la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, tradiciones, símbolos, hábitos y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Representa la identidad única de la empresa y define cómo se conducen los empleados, cómo interactúan entre sí y con sus clientes, y cómo se toman decisiones y se gestionan los recursos"*. La cultura organizacional influye en la forma en que se perciben los objetivos y la misión de la empresa, y juega un papel fundamental en la cohesión interna, el compromiso de los empleados y el éxito general de la organización (Diem, 2024).

Para comprender las diversas perspectivas en el estudio de la cultura en el ámbito de la ciencia organizacional, se recurre a la categorización propuesta por (Smircich, 1983), *"quien distingue las principales metáforas utilizadas para abordar la comprensión*

de la cultura organizacional: la concepción de la cultura como una variable externa, como una variable interna y como una metáfora básica”, explicado en la siguiente tabla: (García Álvarez, 2006, págs. 164-165)

Categorización de la cultura según Smircich

Cultura y gerencia comparativa: la cultura como una variable externa	Cultura corporativa: la cultura como una variable interna	La cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización
• "La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membrecía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen". (Hatch, 1997)	• Los seguidores del Desarrollo Organizacional, como (Schein E. H., 1985), enfatizan que "la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento". Schein señala que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales. (García Álvarez & María, 2006)	• Desde esta mirada, las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son, "Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos." (Smircich, 1983), p. 347).

Tabla 2.1.1.1: Elaboración propia - Fuente: (García Álvarez, 2006)

2.1.2 Cambio organizacional

Según (Arias, 2019) "el cambio organizacional se refiere a cambios planificados en los procesos, estructuras y estrategias organizacionales para mejorar la eficiencia, la eficacia y la capacidad de adaptarse a los cambios ambientales", podría ser impulsado por una variedad de factores, incluida la competencia, la tecnología, las demandas de los clientes, las regulaciones gubernamentales y las crisis económicas.

(García Álvarez, 2006) menciona que "el cambio cultural, se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional, es decir, los valores y políticas institucionales determinados por la dirección se difunden por toda la organización, con la intención de que éstos sean internalizados por las personas y de esta forma construir

compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados, esto es lo que contribuye a la constitución de una cultura homogénea y fuerte”.

Según (Robbins S P y Judge, 2017) el cambio organizacional es *"el proceso de modificar la manera en que las organizaciones funcionan, para mejorar su capacidad para adaptarse al entorno"* (p. 726). El cambio organizacional puede ser incremental o radical, y puede abarcar múltiples niveles de la organización, desde la estructura y el diseño hasta la cultura y el liderazgo.

Es importante recordar que los cambios organizacionales pueden generar resistencia por parte de los empleados y otras partes interesadas, ya que dichos cambios pueden resultar en pérdidas de empleos, reestructuración de roles y procesos e incertidumbre sobre el futuro de la organización. Por lo tanto, es necesario contar con un plan de gestión del cambio que incluya estrategias para superar los obstáculos y comunicar los beneficios del cambio a todas las partes involucradas.

2.1.3 Clima organizacional

(Robbins S P y Judge, 2017) p. 738, menciona que *"El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional percibido y compartido por los miembros de una organización, que influye en sus comportamientos, actitudes y satisfacción laboral"*.

Veronica Meliá en su tesis doctoral (Melián V. , 2017) menciona que: *"en el libro "Motivación y Clima Organizacional" publicado en 1968, Litwin y Stringer introdujeron el término clima como un elemento de conexión entre las teorías de motivación individual y las visiones más amplias de las organizaciones"*. Los escritores establecieron una definición de clima como *"un conjunto medible de propiedades del ambiente de trabajo, percibidas en forma directa o indirecta por las personas que viven y trabajan en ese ambiente, que influye sobre la motivación y el comportamiento de estas"* (Litwin, y Stringer, 1968).

Finalmente, durante este período se efectúan valiosas contribuciones en lo que respecta a la integración de la cultura y el clima. (Schein E. H., 2010), se refiere *"al clima como un artefacto de la cultura, esta visión no ha tenido gran adhesión a nivel de los investigadores que han desarrollado en forma más reciente modelos para integrar"*. (Melián V. , 2017).

2.1.4 Comunicación organizacional

"La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se intercambia información y significados dentro de una organización, a fin de lograr los objetivos y metas de esta" (Robbins S P y Judge, 2017, pág. 405).

Durante el estudio de fuentes para este trabajo, se encontraron algunos conceptos relevantes en la comunicación organizacional:

- **Comunicación ascendente y descendente:** La comunicación ascendente se refiere al flujo de información desde los empleados hacia la dirección de la organización, mientras que la comunicación descendente va de la dirección hacia los empleados

(Naveros, 10). *“La comunicación ascendente se refiere al flujo de información desde los niveles inferiores de la organización hacia los niveles superiores”* (Robbins S P y Judge, 2017).

- **Comunicación formal e informal:** La comunicación formal se realiza a través de los canales establecidos por la organización, como reuniones, informes y correos electrónicos oficiales. La comunicación informal se da a través de canales no oficiales, como conversaciones cara a cara y mensajes de texto. *“La comunicación formal se utiliza para transmitir información oficial dentro de la organización”* (Robbins S P y Judge, 2017).
- **Comunicación interna y externa:** La comunicación interna se refiere a la comunicación que tiene lugar dentro de la organización, mientras que la comunicación externa se da entre la organización y sus stakeholders externos, como proveedores, clientes, medios de comunicación y comunidad en general.

Es importante conocer las diferentes formas de comunicación dentro de una organización debido a que ésta es uno de los ejes fundamentales que permiten construir una excelente cultura organizacional.

2.1.5 Empresas de tecnología de la información

“Las empresas de tecnologías de la información son organizaciones que se dedican a la creación, desarrollo, implementación y mantenimiento de soluciones tecnológicas para procesar, almacenar y transmitir información de manera eficiente” (unprofesor.com, 2023). Estas empresas desempeñan un papel fundamental en la sociedad actual, ya que facilitan la automatización de procesos, mejoran la toma de decisiones y promueven la conectividad global.

2.1.5.1 Características de las empresas de tecnologías de información

Las empresas de TI se distinguen por varias características claves:

- Son conocidas por su enfoque en la innovación constante, desarrollan y aplican tecnologías emergentes como inteligencia artificial, Internet de las cosas (IoT), análisis de datos, blockchain y más.
- Ofrecen una amplia gama de servicios, que incluyen desarrollo de software, consultoría tecnológica, infraestructura de TI, seguridad cibernética, gestión de datos y servicios en la nube.
- Las soluciones de TI tienen un impacto significativo en sectores como salud, finanzas, manufactura, educación y más. Ayudan a optimizar operaciones, mejorar la experiencia del cliente y fomentar la innovación en estas industrias.
- Operan en un entorno global, brindando servicios y soluciones a clientes en todo el mundo, esto implica enfrentar desafíos relacionados con la diversidad cultural, las regulaciones internacionales y la logística.
- El personal altamente capacitado es un activo crucial para estas empresas; *“la atracción y retención de talento en un campo en constante evolución es esencial para mantener la competitividad”* (SEAS, 2023).

2.2 MARCO TEÓRICO

Se examinan las teorías y enfoques teóricos relevantes que informan y respaldan el presente trabajo. Además, se exploran las contribuciones académicas existentes, identificando las perspectivas teóricas que han sido aplicadas previamente al tema de estudio. Este marco teórico sirve como fundamento para el desarrollo de hipótesis planteados en los resultados de diagnóstico y la formulación de estrategias de análisis.

2.2.1 Origen de la cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional tiene sus raíces en la antropología cultural y la sociología, pero se ha desarrollado y evolucionado significativamente en el ámbito de la gestión y la psicología organizacional. El estudio de la cultura organizacional se inspiró en la antropología cultural, que analiza cómo los grupos humanos desarrollan normas, valores, creencias y prácticas compartidas (Melián V. , 2017).

En la historia de la cultura organizacional, se les atribuyen sus orígenes a muchos escritores, en este trabajo nos interesamos por mencionar las teorías más conocidas.

(Mayo, 1972) se interesó en estudiar los factores que influyen en el desempeño del trabajador y concluyó que *“el entorno del grupo al que pertenece el individuo repercute significativamente en la percepción que el individuo tiene sobre los aspectos objetivos de la organización”*, texto mencionado por Armenio en su tesis (Pérez Martínez, 2009, págs. 183-194).

Según (García Álvarez, 2006) la variedad de usos del concepto de cultura por parte de los teóricos organizacionales resulta directamente de las diferentes concepciones de organización y cultura.

(Melián V. , 2017) en su tesis cita a (Smircich, 1983) quien sugiere que *“la cultura puede verse como una variable (algo que “tiene” la organización) o como una metáfora fundamental para comprender los fenómenos organizacionales (algo que las organizaciones son)”*. Como variable, la cultura se ve influenciada e influye en otras variables organizacionales, sus intereses suelen ser funcionales: tratar de comprender la cultura y cómo se puede cambiar para hacer que la organización sea más productiva.

2.2.2 Origen del clima organizacional

(Chávez, 2016) mencionan en su tesis a “(Uribe Prado, 2015) *indica que la investigación sobre el clima organizacional se ha desarrollado desde mediados del siglo XIX*”. En los últimos años, la investigación sobre el clima organizacional se ha vuelto activa y diversificada, lo que ha dado lugar a numerosas encuestas, definiciones y herramientas de medición durante los últimos 50 años.

Los investigadores observaron que las herramientas utilizadas para medir el clima organizacional carecían de fundamento y, por lo tanto, las dimensiones del clima varían ampliamente. Además, encontraron que la falta de herramientas validadas limita las conclusiones sobre el impacto del clima en diversas medidas de resultados (Wilderom, 2000).

Un desarrollo reciente respecto al estudio del clima organizacional, ha sido el análisis de la variabilidad en las percepciones del clima como variable en sí misma (la fortaleza del clima). La fortaleza del clima indica el grado de acuerdo en las percepciones de clima de los miembros de una determinada unidad (p.ej., el equipo de trabajo, el departamento, la organización (González-Romá, 2012).

2.2.3 Origen de la comunicación organizacional

El origen de la comunicación organizacional se encuentra en la evolución de las estructuras y procesos de las organizaciones a lo largo del tiempo. A medida que las organizaciones crecieron en tamaño y complejidad, surgió la necesidad de establecer canales formales de comunicación para coordinar las actividades, transmitir información relevante y facilitar la toma de decisiones (Libretexts, 2019).

- Orígenes históricos: la comunicación organizacional tiene sus raíces en la antigüedad, cuando las organizaciones más tempranas, como los ejércitos, las iglesias y los gobiernos, necesitaban formas eficaces de transmitir órdenes, información y políticas a sus miembros, se utilizaron mensajeros, heraldos y sistemas de señales visuales y auditivas para este propósito (Lardbucket.org, 2012).
- Revolución industrial: con la revolución industrial en el siglo XIX, la comunicación organizacional se volvió más compleja debido al rápido crecimiento de las empresas y las fábricas; surgieron las jerarquías organizativas y se implementaron sistemas de comunicación más formales, como la correspondencia escrita y los informes (contributors, 2024).
- Escuelas de relaciones humanas: en la década de 1920, la escuela de relaciones humanas destacó la importancia de la comunicación efectiva en el lugar de trabajo. Investigadores como Elton Mayo llevaron a cabo estudios sobre la productividad y el comportamiento humano en el trabajo, lo que llevó a un mayor enfoque en la comunicación entre empleados y líderes (Libretexts, 2019).
- Avances tecnológicos: a lo largo del siglo XX, los avances tecnológicos, como el teléfono, la radio, la televisión y, más recientemente, Internet, transformaron la comunicación organizacional al proporcionar nuevas formas de comunicación en tiempo real y a nivel global (contributors, 2024).
- Desarrollo de la comunicación organizacional como campo académico: la comunicación organizacional se convirtió en un campo académico formal en la segunda mitad del siglo XX, se realizaron investigaciones y se desarrollaron teorías para comprender mejor cómo se comunica en las organizaciones y cómo la comunicación afecta el desempeño y la cultura organizacional (contributors, 2024).

2.2.4 Evolución del concepto de cultura organizacional en las empresas de tecnologías de la información

“La cultura organizacional es un elemento crucial en el contexto empresarial, su comprensión y gestión han cobrado una relevancia inusual en las empresas de tecnologías de la información en las últimas décadas” (Pursell, 2023). Estas organizaciones, que operan en un entorno caracterizado por la rápida evolución

tecnológica y la globalización, han experimentado una notable transformación en su concepción y aplicación de la cultura organizacional (Ishak, 2017).

La evolución del concepto de cultura organizacional en este sector refleja la dinámica y el contexto en constante cambio en el que operan estas organizaciones. Comprender cómo la cultura se ha adaptado y continúa evolucionando en este sector es esencial para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en la era de la tecnología y la información (ZingTrain, 2020).

Este estudio de la evolución de la cultura organizacional en empresas TI puede proporcionar valiosas ideas para la gestión efectiva de la cultura en este sector, contribuyendo así al éxito sostenible de estas organizaciones en el entorno empresarial globalizado y altamente competitivo de hoy en día.

Esto se basa en la investigación sobre cómo las empresas de tecnologías de la información han tenido que adaptar sus culturas organizacionales debido a la rápida innovación y globalización. Por ejemplo, McKinsey señala la importancia de fomentar una cultura de innovación, que implica romper con las jerarquías tradicionales y fomentar el pensamiento no convencional para mantenerse competitivas en un entorno de constante cambio (Ishak, 2017).

Además, la evolución de la cultura organizacional en las empresas de TI refleja las transiciones por las que pasan las organizaciones, desde la creación y el establecimiento de una cultura hasta la madurez y el sostenimiento de esta (ZingTrain, 2020).

CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el tercer capítulo, se profundiza en el análisis de la cultura organizacional, destacando la importancia de comprenderla a través de diversos modelos, aportando también información valiosa para dar solución a nuestro primer objetivo específico. Se abordan los conceptos de cultura y clima organizacional, explorando cómo estos elementos interactúan y se manifiestan dentro de la dinámica interna de la organización. Además, se integran diversas disciplinas relevantes para la construcción de una organización de aprendizaje efectiva, que fomenta la mejora continua y la adaptabilidad en un entorno cambiante. Este enfoque holístico permite una comprensión más completa de cómo la cultura organizacional influye en el funcionamiento y los resultados de la organización, sentando las bases para estrategias efectivas de desarrollo organizacional.

3.1 MODELOS DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen varios modelos y enfoques para analizar la cultura organizacional. Estos modelos ofrecen marcos conceptuales y herramientas para comprender y evaluar la cultura en una organización.

3.1.1 Modelo de Edgar Schein

Edgar Schein es uno de los referentes más importantes en el campo de la cultura organizacional. Su modelo distingue tres niveles de cultura: artefactos (comportamientos observables), valores compartidos (creencias y normas compartidas) y supuestos básicos (creencias subyacentes). Este modelo enfatiza la importancia de explorar los niveles más profundos para comprender la cultura de una organización (Melián V. , 2021).

El nivel 1: artefactos (comportamientos observables), este corresponde al nivel más visible y accesible, se refiere a *“la disposición física, estructura formal, premios y reconocimientos, lenguaje, sistemas, estilo y uniformidad de vestimenta, mitos e historias contadas dentro de la organización, listas de valores promovidos en carteles y comunicaciones, y rituales y ceremonias observables”* (Melián V. , 2021). “Es interesante notar que (Schein E. H., 2010), incluye dentro de los artefactos al clima organizacional: *“es mejor pensarlo como un producto de alguno de los supuestos básicos, por tanto, una manifestación de la cultura”* (Melián Moro, 2017).

El nivel 2: valores compartidos (creencias y normas compartidas), este nivel incluye los ideales, metas, valores y aspiraciones de la organización (generalmente comunicados por la dirección). (Rousseau, 1988) distingue las creencias descriptivas, que los investigadores tradicionalmente valoran como clima, de las creencias normativas, que son inseparables de la cultura. *“Las creencias normativas especifican el comportamiento apropiado e inapropiado en un contexto social determinado”* (Melián Moro, 2017).

Nivel 3: supuestos básicos (creencias subyacentes), no se pueden observar directamente y es difícil obtener información mediante una investigación directa. Este nivel es el resultado de la ejecución repetida y exitosa de ciertas creencias y valores. (Schein E. H., 2010) llega a la conclusión de que *“si no se descifran los patrones de los supuestos subyacentes que operan en la organización, no sabremos interpretar*

correctamente los artefactos ni comprenderemos qué tan confiables son los valores establecidos” (Melián Moro, 2017).

Melian menciona en su tesis que “ (Martin J y Siehl, 1983) *realizaron una investigación sobre la cultura y la contracultura en General Motors, donde utilizaron el modelo de Schein agregando un nivel al que llamaron prácticas de gestión que incluía: capacitación, evaluación del desempeño, recompensas, proceso de reclutamiento y selección, etc*” (Melián Moro, 2017).

3.1.2 Modelo de Cameron y Quinn

Cameron y Quinn desarrollaron el "Competing Values Framework" (Marco de valores competitivos), que identifica cuatro tipos de cultura organizacional: clan (orientada a la colaboración), adhocracia (orientada a la innovación), jerarquía (orientada al control) y mercado (orientada a la competencia). Este modelo ayuda a las organizaciones a comprender su cultura dominante y cómo se compara con otros tipos de culturas (Melián Moro, 2017).

- Clan (orientada a la colaboración): está orientado internamente y adopta una estructura organizativa flexible (Hartnell, 2011). *“La creencia central de la cultura del clan es que la organización confía y se compromete con sus miembros, facilitando la comunicación abierta y la participación del personal”* (Melián Moro, 2017). En última instancia, las personas se comportan apropiadamente si confían en la organización y son leales a ella. *“Los valores que promulga una cultura de clan son la afiliación, la pertenencia, la colaboración, la confianza y el apoyo”* (Cameron K S y Quinn, 1999).
- Adhocracia (orientada a la innovación): está orientado externamente y se apoya en una estructura organizacional flexible (Hartnell, 2011). *“Una creencia fundamental es que una visión innovadora inspira a los miembros de la organización a ser creativos y asumir riesgos al comprender la importancia de sus acciones para hacer realidad esa visión”* (Melián Moro, 2017). Los valores representados por la dirección incluyen crecimiento, inspiración, diversidad, autonomía y atención al detalle (Quinn R. E y Kimberly, 1984).
- Jerarquía (orientada al control). *“La cultura jerárquica es introspectiva, fortalecido por un mecanismo de control basado en estructura. Una creencia fundamental es que las personas se comportarán apropiadamente si sus roles dentro de una organización son claros y los procedimientos, reglas y regulaciones están formalmente definidos”*. Los valores de este tipo de cultura incluyen la comunicación precisa, la rutina, el formalismo y la coherencia (Quinn R. E y Kimberly, 1984). En el nivel más superficial de la cultura, observamos comportamientos como la adaptabilidad, la previsibilidad y el seguimiento de rutinas y reglas.
- Mercado (orientada a la competencia): (Melián Moro, 2017) menciona que *“La cultura de mercado está orientada externamente y reforzada por una estructura*

basada en mecanismos de control". Un principio fundamental de la cultura de mercado es que cuando los objetivos son claros, las personas se comportarán apropiadamente y serán recompensadas por su desempeño (Hartnell, 2011). *"En la capa más externa de la cultura, se pueden notar acciones como la investigación sobre clientes y competidores, la definición de metas, la planificación, la concentración en las actividades y la rivalidad"*. Se espera que este tipo de cultura conduzca a resultados como mayor rentabilidad, productividad, mayor participación de mercado y mayor calidad del producto (Cameron K S y Quinn, 2006).

3.1.3 Modelo de Deal y Kennedy

Deal y Kennedy proponen un modelo que clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos: trabajo duro (alta cooperación y orientación a resultados), personas (alta cooperación y baja orientación a resultados), procesos (baja cooperación y alta orientación a resultados) y pragmatismo (baja cooperación y orientación a resultados) (Melián Moro, 2017). *"Este modelo ayuda a las organizaciones a entender y definir su cultura predominante y cómo puede influir en su éxito"* (Deal T. E & Kennedy, 1982).

- **Cultura de trabajo duro (work hard, play hard):** En esta cultura, hay una alta cooperación y una fuerte orientación hacia los resultados. Los empleados trabajan duro y, a menudo, se recompensan con actividades sociales y un ambiente amigable.
- **Cultura de personas (tough-guy, macho):** En esta cultura, la cooperación es alta, pero la orientación hacia los resultados es baja. Se valora la colaboración y la atención a las personas por encima de los objetivos numéricos.
- **Cultura de Procesos (bet-your-company):** Aquí, la cooperación es baja, pero la orientación hacia los resultados es alta. La organización se centra en procesos eficientes y resultados, a menudo a expensas de las relaciones interpersonales.
- **Cultura de Pragmatismo (process):** En esta cultura, tanto la cooperación como la orientación hacia los resultados son bajas. La organización tiende a ser pragmática y equilibrada en su enfoque. (Deal T. E & Kennedy, 1982)

3.1.4 Modelo de Competencias Culturales de Denison

Este modelo se centra en cuatro factores clave de la cultura organizacional: involucramiento, cohesión, adaptabilidad y consistencia. Proporciona una estructura para evaluar cómo estos factores contribuyen a la efectividad organizacional. (Denison, 1990)

- **Involucramiento:** Se refiere al grado en que los empleados se sienten conectados y comprometidos con su trabajo y con la organización en su conjunto; un alto nivel de involucramiento indica una cultura donde los empleados se sienten motivados y comprometidos.
- **Cohesión:** alude a la unidad y la colaboración entre los miembros de la organización, una cultura cohesionada se caracteriza por relaciones positivas y un fuerte espíritu de equipo.

- **Adaptabilidad:** mide la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su entorno externo. Las culturas altamente adaptables son flexibles y pueden responder eficazmente a las demandas cambiantes.
- **Consistencia:** se refiere a la claridad y la consistencia de los valores y las normas organizacionales. Una cultura consistente tiene valores compartidos que guían el comportamiento y las decisiones. (Denison, 1990)

3.2 INTEGRANDO LOS CONCEPTOS DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

(Denison, 1996) fue uno de los autores pioneros en integrar ambos conceptos, concluyendo su artículo: *“estas dos tradiciones en el área de la investigación deberían ser visualizadas como diferencias de interpretación, más que diferencias en el fenómeno”* (p.645).

La integración del concepto de cultura y clima organizacional es fundamental para comprender y gestionar eficazmente la dinámica interna de una organización. Aunque la cultura y el clima organizacional son conceptos relacionados pero distintos, su interacción es esencial para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo.

La cultura influye en el clima, la cultura organizacional establece el contexto en el que se desarrolla el clima. Los valores, creencias y normas culturales pueden influir en las percepciones y actitudes de los empleados, lo que a su vez afecta el clima. Por ejemplo, una cultura que valora la colaboración puede crear un clima de trabajo en el que los empleados se sientan más inclinados a colaborar y compartir conocimientos (Walker & Bonnot, 2016).

El clima refleja la cultura en tiempo real, el clima organizacional proporciona una instantánea de cómo los empleados experimentan y perciben la cultura en un momento dado. El clima organizacional puede actuar como un barómetro de la salud de la cultura, un clima positivo, donde los empleados se sienten comprometidos y motivados, suele ser indicativo de una cultura saludable. Por otro lado, un clima negativo o tóxico puede señalar problemas ocultos en la cultura que deben abordarse (Walker & Bonnot, 2016).

CAPITULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUALMENTE EN LAS EMPRESAS TI

En este capítulo se realiza un diagnóstico de la cultura organizacional en empresas del sector de tecnologías de la información, dando como respuesta el cumplimiento de nuestro segundo objetivo específico donde nos planteamos conocer las prácticas y políticas de gestión de la cultura que se están aplicando en el sector. Se estudia en detalle el estado actual de la cultura organizacional en estas empresas, identificando sus características, valores predominantes y dinámicas culturales. Este análisis permite comprender mejor el contexto específico en el que se desenvuelven estas organizaciones y proporciona una base sólida para comprender sus desafíos y oportunidades en el entorno tecnológico actual

4.1 ANÁLISIS DE ALGUNAS PRACTICAS CONOCIDAS EN EL RUBRO DE LAS TI

Tras investigar a través de varias fuentes de internet información acerca del entorno interno de las empresas en el sector tecnológico, es importante mencionar los aspectos más relevantes para este trabajo.

4.1.1 Buenas prácticas en el rubro de las empresas de tecnologías de información y gestión del personal

A mi entender, las empresas que se conocen como exitosas en el sector de la tecnología de la información se pueden distinguir por su continua capacidad de innovación, esto requiere estar al tanto de las tecnologías más recientes, investigar nuevas soluciones y ser flexibles para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, basándome en la experiencia profesional y conocimiento académico, partiendo de la información encontrada en el transcurso de la investigación para este trabajo.

En cuanto al desarrollo del talento, las organizaciones de este rubro suelen tomarse como referencias en el mundo empresarial debido a que éstas se preocupan en invertir en el desarrollo y la formación del personal, lo que incluye mantener al personal actualizado con las últimas certificaciones y habilidades técnicas, así como fomentar la adquisición de nuevas habilidades y la promoción desde dentro de la organización (Jefferson, s.f.) (Schrage, Schwartz, Jones, Kiron, & Buckley, 2020). *“Estas estrategias de inversión en el desarrollo de los empleados resultan en menores tasas de rotación y mayores niveles de compromiso y productividad, lo cual es esencial para el éxito sostenible en un entorno empresarial altamente competitivo”* (Fraraccio, 2017).

La adopción de metodologías ágiles, como Scrum o Kanban, es una buena práctica para gestionar proyectos de desarrollo de software y TI, estas metodologías promueven la colaboración, la adaptabilidad y la entrega continua de valor (Prijic, 2016). Scrum, por ejemplo, se enfoca en la entrega incremental de productos a través de ciclos cortos llamados sprints, mientras que Kanban utiliza un sistema visual para gestionar el flujo de trabajo y evitar sobrecargar al equipo (Rehkopf, s.f.). Ambas metodologías ayudan a equipos de desarrollo a responder rápidamente a cambios y mejorar continuamente sus procesos.

Además, promover una cultura de aprendizaje continuo es esencial para cualquier organización, esto implica ofrecer oportunidades de formación, promover el intercambio de conocimientos y estimular la innovación. Asimismo, valorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal contribuye a tener empleados más comprometidos y saludables.

Ofrecer opciones de trabajo flexible y tiempo libre es una buena práctica que favorece este equilibrio, la comunicación abierta es otra pieza fundamental en la gestión del personal, implica escuchar activamente a los empleados, proporcionar retroalimentación constructiva y mantener a todos informados sobre los objetivos y el desempeño de la organización (Fraraccio, 2017).

Por otro lado, reconocer y recompensar el desempeño excepcional es crucial para mantener a los empleados motivados y comprometidos. Las recompensas pueden ser tanto financieras como no financieras, como reconocimientos públicos. Además, promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo es una práctica recomendada que fomenta la innovación y la resolución creativa de problemas. Las organizaciones deben esforzarse por crear un entorno donde todas las voces sean valoradas y respetadas (Reddy, 2021).

Estas prácticas buscan siempre fomentar la colaboración interna entre departamentos, impulsar la colaboración entre equipos técnicos, de diseño y de negocio es esencial para el éxito, una comunicación clara y un entendimiento mutuo son esenciales para poder entregar productos y servicios de alta calidad.

4.2 ¿QUÉ HACEN OTRAS EMPRESAS PARA FOMENTAR UN CLIMA LABORAL?

Existen varias empresas de tecnologías de la información que son conocidas por tener una excelente cultura organizacional. Es importante mencionar dos grandes empresas que hoy en día son ejemplo en este sector empresarial:

4.2.1 El modelo de cultura organizacional en empresas TI

4.2.1.1 Google

Google es ampliamente reconocida por su cultura de innovación, la empresa permite que sus empleados dediquen tiempo a proyectos personales de innovación a través de su programa "20% Time", esto ha llevado a la creación de productos exitosos como Gmail (Ricardo, 2020).

Las oficinas de Google en todo el mundo se conocen por su ambiente creativo y relajado, ofrecen espacios de trabajo inspiradores, áreas de descanso y actividades de equipo que fomentan la colaboración y la creatividad.

Se ha comprometido a promover la diversidad y la inclusión en su lugar de trabajo, han implementado programas para aumentar la representación de grupos subrepresentados y han desarrollado una cultura inclusiva y además cuentan con apoyo al equilibrio trabajo-vida personal, Google ofrece a sus empleados beneficios como licencia de

maternidad y paternidad generosa, servicios de bienestar y atención médica de calidad para promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal (Ricardo, 2020).

“Google cree en tener un entorno de trabajo divertido y feliz. Algunos de sus beneficios para empleados incluyen seguro médico, reembolso de matrícula, un gimnasio y lavado de autos en el lugar, almuerzo y cena gratis preparados por chefs gourmet y cápsulas para la siesta. La empresa ofrece cuatro meses y medio de licencia por maternidad con el pago del 100% y \$ 500 adicionales para los servicios de entrega de alimentos” (Ricardo, 2020).

4.2.1.2 Alberta Norweg

“Alberta Norweg es una empresa Valenciana de ingeniería, arquitectura y renovables” (Norweg, 2022). Gracias a querer alcanzar el nivel más alto de calificación del modelo EFQM de España, han conocido, explorado, experimentado y aplicado nuevas innovaciones a nivel de cultura interna que les ha permitido reforzarse como equipo y alcanzar mejores objetivos.

Ejemplo de ello los departamentos nuevos que han nacido internamente como motivación al recurso humano, mencionaremos dos de ellos:

4.2.1.3 Alberta Training

“ALBERTA TRAINING nace con el objetivo de desarrollar el potencial de las personas, basándose en la transferencia de conocimiento y en el aprendizaje a través de la experiencia” (Norweg, 2022).

Dejan ver que su principal fuerza son las personas, como lo mencionan en su página web: *“en Alberta Norweg enfocamos todas las acciones y programas de innovación pensando en los principales grupos de interés y su impacto. El orden lo ha determinado la necesidad de la empresa para destacar en el ecosistema, a través de PERSONAS formadas, creativas, innovadoras, motor de cambio, competentes, líderes; para destacar frente a las grandes empresas de la competencia; para garantizar la sostenibilidad de la organización. Por ello se ha ejecutado un programa de formación como BIM MÁSTER, Máster en Sostenibilidad y Passivhaus, construcción en envolventes multicapa: Thermochip, etc”* (Norweg, 2022).

Dentro de Alberta Training han desarrollado lo que ellos han llamado: ALBERTA UNIVERSITY, que fue creada principalmente para su talento humano con el objetivo de proporcionar a sus trabajadores formación para desarrollar habilidades y competencias que consideren necesarias. Mencionan en su página web: esta buena práctica fomenta la creatividad, la motivación y el pensamiento disruptivo de los miembros de nuestra organización.

Concuerdo con su idea principal donde mencionan: *“La felicidad de las personas es prioridad para Alberta Norweg, por lo que todas las actividades que se realizan están destinadas a mantener un ambiente fresco, de continuo cambio, adaptación y anticipación”* (Norweg, 2022).

Este programa ha supuesto: la generación de una cultura proactiva en la empresa (gracias al constante cambio para innovar buscando la mejora continua), la dinámica de compartir el conocimiento en el seno de la compañía (el aprendizaje mutuo), la diferenciación dentro de un mercado competitivo o la capacidad de salir de nuestra zona de confort. (Norweg, 2022)

4.2.1.4 Alberta Future

Es para ellos un espacio donde comparten abiertamente trabajos de creatividad, imaginación y aplicación de innovación con empresas colaboradoras y con otras organizaciones (Future, 2022).

Esta es una apuesta para una nueva manera de hacer y pensar la arquitectura en relación con el contexto actual y la posición la profesión en la sociedad.

Crearon un laboratorio para dar cabida a las inquietudes de un equipo, que van más allá de la arquitectura (Future, 2022).

“Son un equipo multidisciplinar de arquitectos y profesionales, un equipo de personas con ideas que se fusionan, un laboratorio donde combinan proyectos e iniciativas más flexibles, en los que experimentan y crean” (Future, 2022).

Desde Alberta Norweg se implementa una estrategia de innovación que aprovecha al máximo el talento de cada miembro de la organización. Alberta Futura es un entorno en el que se promueve la creatividad y la innovación, colaborando abiertamente con otras empresas y organizaciones para beneficiarse mutuamente a través del intercambio de experiencias. (Future, 2022).

4.3 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

A través de este apartado nos centramos en dar respuesta a nuestro tercer objetivo específico, el cual tiene como propósito analizar la influencia de la cultura en las organizaciones y como ésta impacta en los diferentes aspectos internos y en la formulación e implantación de estrategias en empresas del sector estudiado, estas hipótesis planteadas en este apartado surgen del estudio realizado en los capítulos anteriores.

4.3.1 Influencia de la cultura en las organizaciones

La influencia de la cultura en las organizaciones es un aspecto crítico que puede afectar significativamente el funcionamiento y el éxito de una empresa.

La cultura organizacional consiste en un conjunto de normas y valores compartidos que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización. Estos valores y normas suelen estar presentes en las políticas, procedimientos y prácticas internas (Ehrhart, 2014). Por ejemplo, una cultura enfocada en la innovación puede incentivar la creatividad y la experimentación en el desarrollo de productos y servicios.

Los nuevos empleados se socializan en la cultura de la organización a través de la observación y la interacción con sus compañeros, esta socialización ayuda a los empleados a comprender y adaptarse a las expectativas y normas de la cultura es por

ello por lo que un proceso de incorporación efectivo es fundamental para facilitar esta adaptación.

La cultura influye en cómo se comunica la información dentro de la organización, las organizaciones con una cultura abierta y transparente tienden a fomentar la comunicación efectiva, mientras que aquellas con una cultura más jerárquica pueden limitar la comunicación a través de múltiples niveles de autoridad (Fraraccio, 2017).

Puede influir en la toma de decisiones, por ejemplo, una cultura que valora la toma de riesgos puede fomentar la toma de decisiones audaces, mientras que una cultura más conservadora puede favorecer decisiones más cautelosas, tiene un impacto en la motivación y el compromiso de los empleados, una cultura que valora el reconocimiento y la recompensa por el desempeño puede motivar a los empleados a dar lo mejor de sí, mientras que una cultura disfuncional puede llevar a la desmotivación y la falta de compromiso.

Las organizaciones con culturas positivas a menudo atraen y retienen a empleados talentosos, mientras que las culturas tóxicas pueden dificultar la atracción de talento, también puede ser un obstáculo o un facilitador del cambio organizacional, las organizaciones con una cultura arraigada pueden resistirse al cambio, mientras que aquellas con una cultura más flexible pueden adaptarse más fácilmente a nuevas circunstancias (Fraraccio, 2017).

Contribuye a la identidad única de la organización, los empleados se identifican con los valores y la misión de la empresa, lo que puede generar un sentido de pertenencia y orgullo. En conclusión, la cultura organizacional es un componente fundamental que influye en todos los aspectos de una organización, desde las interacciones diarias hasta la toma de decisiones estratégicas, comprender y gestionar la cultura es esencial para el liderazgo y la gestión efectiva de una organización.

4.3.2 El factor cultural en la formulación e implementación de la estrategia

El factor cultural desempeña un papel significativo en la formulación e implementación de la estrategia en las organizaciones. La cultura organizacional determina en cómo se desarrolla, se comunica y se lleva a cabo la estrategia de la siguiente manera:

- Los valores y creencias arraigados en la cultura organizacional pueden influir en la orientación estratégica de la empresa, a modo de ejemplo, una cultura orientada a la innovación puede impulsar estrategias que buscan liderar en términos de nuevos productos o tecnologías, mientras que una cultura centrada en la eficiencia puede favorecer estrategias que buscan reducir costos.
- La cultura afecta cómo se comunica y se entiende la estrategia en toda la organización, en una cultura abierta y transparente, la comunicación de la estrategia tiende a ser más efectiva y accesible para todos los niveles de empleados. En contraste, en una cultura más jerárquica, la comunicación estratégica puede estar más centralizada.
- Las culturas organizacionales pueden ser resistentes o receptivas al cambio, esto puede afectar la implementación de la estrategia, ya que los cambios estratégicos a menudo requieren adaptación y flexibilidad, las culturas resistentes al cambio pueden dificultar la ejecución de una nueva estrategia.

- Una cultura colaborativa tiende a fomentar la toma de decisiones basada en el consenso, mientras que una cultura más autocrática puede llevar a decisiones centralizadas. (Fraraccio, 2017)

Finalmente, la cultura organizacional no solo influye en cómo se formula la estrategia, sino que también tiene un impacto significativo en la implementación exitosa de esa estrategia.

Las empresas que reconocen y comprenden la influencia de su cultura en la estrategia pueden tomar decisiones más informadas y diseñar estrategias que sean coherentes con sus valores, creencias y forma de operar. Además, pueden adoptar enfoques específicos para abordar la cultura y alinearla con los objetivos estratégicos de la organización.

CAPITULO 5: ESTRATEGIAS PARA CONSTRUIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE

En el capítulo se exploran estrategias que pueden llegar a ser clave para la construcción de una cultura organizacional sostenible. Se proponen enfoques y prácticas destinadas a fomentar valores, normas y comportamientos que promuevan la estabilidad y el desarrollo a largo plazo dentro de las organizaciones, dando como resultado la solución al cuarto objetivo de este trabajo. Este análisis proporciona una guía invaluable para empresas que buscan cultivar una cultura sólida y resiliente, fundamental para el éxito y la sostenibilidad en un entorno empresarial cambiante, de tal manera se aclara que dichas estrategias no han sido comprobadas y puestas en marcha por limitaciones presentadas durante el desarrollo de este trabajo, surgen de un recorrido profesional, académico y personal para la presentación de este documento.

5.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Las empresas pueden tomar varias medidas para mejorar el clima organizacional, entre ellas se mencionan las siguientes, con el objetivo de fortalecer el equipo y alcanzar las metas en conjunto:

- Comunicación abierta: fomentar un ambiente donde el recurso humano se sientan cómodos compartiendo sus ideas y opiniones, puede incluir reuniones regulares de equipo, encuestas de satisfacción del empleado y canales de comunicación abiertos.
- Reconocer y recompensar a los empleados por su trabajo duro y dedicación puede aumentar la moral y la satisfacción en el trabajo, tan simple como un agradecimiento verbal o tan elaborado como un programa de bonificación o recompensa.
- Ofrecer oportunidades para que los empleados crezcan y se desarrollen profesionalmente puede aumentar su compromiso y satisfacción en el trabajo, una de las opciones es brindar capacitación en el trabajo, seminarios, conferencias o incluso oportunidades de ascenso.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal: fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal puede ayudar a prevenir el agotamiento y aumentar la satisfacción en el trabajo a través de horarios de trabajo flexibles, trabajo remoto o políticas de tiempo libre generosas.
- Los líderes que son respetuosos, justos y transparentes pueden tener un impacto significativo en el clima organizacional, los líderes deben ser modelos que seguir y fomentar un ambiente de trabajo positivo.
- Feedback constructivo: proporcionar retroalimentación regular y constructiva puede ayudar a los empleados a mejorar y sentirse valorados, es importante que esta retroalimentación sea específica, oportuna y orientada a soluciones. (Robbins S P y Judge, 2017)

Se deben implementar de acuerdo con la cultura de la empresa y de sus líderes, es importante mencionar que puede que en la empresa exista una cultura fuerte debido a

la unión del recurso humano, pero carecer de actividades para mejorarla o fomentar un mejor ambiente.

5.1.1 Estrategias para construir una organización de aprendizaje

La construcción de una organización de aprendizaje implica fomentar un entorno donde el aprendizaje continuo y la mejora sean fundamentales para el éxito. Algunas estrategias clave que se pueden implementar para lograrlo:

- Liderazgo que promueva el aprendizaje: el liderazgo debe modelar el aprendizaje continuo y establecer expectativas para que todos los miembros de la organización participen en el desarrollo de habilidades y conocimientos.
- Cultura de apertura y retroalimentación: impartir una cultura en la que el recurso humano se sienta cómodo compartiendo ideas y proporcionando retroalimentación constructiva.
- Impulsar la colaboración: facilitar la colaboración entre equipos y departamentos, el aprendizaje a menudo ocurre cuando se comparten conocimientos y experiencias.
- Establecer programas de mentoría donde los empleados más experimentados puedan guiar a aquellos que están empezando, esto ayuda a transmitir conocimientos y experiencia.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo de habilidades, ya sea a través de capacitación en el trabajo, cursos en línea o programas de educación continua.
- Reconocer y promover el aprendizaje informal en el lugar de trabajo, como el aprendizaje por pares o el aprendizaje autodirigido.
- Implementar sistemas de seguimiento y evaluación para medir el progreso individual y organizacional en el aprendizaje y la mejora continua.
- Promover la disposición a adaptarse y experimentar, las organizaciones de aprendizaje no temen el cambio; lo abrazan como una oportunidad para aprender y crecer.
- Evaluar cómo el aprendizaje continuo está contribuyendo al éxito organizacional y realizar ajustes en función de los resultados.
- Alimentar una cultura para ver los errores como oportunidades de aprendizaje en lugar de castigos, analizar errores y buscar soluciones mejora el aprendizaje y la innovación. (Senge, 2010)

Al implementar estas estrategias, una organización puede convertirse en un entorno de aprendizaje dinámico y adaptativo, lo que contribuirá a su crecimiento y éxito a largo plazo.

5.1.2 Estrategias para desarrollar el dominio personal

Las empresas de Tecnologías de la Información pueden jugar un papel activo en el desarrollo del dominio personal de sus empleados al promover un ambiente de trabajo que fomente el crecimiento personal y profesional.

Algunas estrategias que las empresas pueden implementar para apoyar el dominio personal del recurso humano:

- Mentoría y coaching: establecer programas de mentoría y coaching en los que los empleados más experimentados guíen a aquellos que están comenzando sus carreras. Esto fomenta el crecimiento profesional y personal, permitiendo a los empleados aprender de las experiencias de sus colegas.
- Apoyo a la salud mental: reconocer la importancia de la salud mental y proporcionar recursos, como programas de bienestar emocional y acceso a profesionales de la salud mental, ayuda a los empleados a manejar el estrés y las presiones del trabajo.
- Fomentar la autonomía: dar a los empleados la autonomía para tomar decisiones y gestionar su trabajo promueve la autoeficacia y el control personal, aspectos clave del dominio personal.
- Promoción del trabajo en equipo: fomentar la colaboración y el trabajo en equipo permite a los empleados desarrollar habilidades sociales y emocionales, lo que contribuye al dominio personal en situaciones interpersonales.
- Definición de objetivos claros: establecer objetivos claros y proporcionar retroalimentación sobre el progreso hacia estos objetivos permite a los empleados enfocarse en su desarrollo personal y profesional.
- Programas de bienestar integral: ofrecer programas de bienestar integral que incluyan actividades físicas, mindfulness y desarrollo personal puede ayudar a los empleados a mantener un equilibrio saludable en todas las dimensiones de sus vidas (Senge, 2010).

Al adoptar estas estrategias, las empresas TI no solo promueven el dominio personal de sus empleados, sino que también crean un ambiente de trabajo más saludable y productivo. Esto, a su vez, puede llevar a un mayor compromiso, retención de talento y éxito organizacional en la industria de las TI.

6. CONCLUSIÓN

La cultura organizacional es un aspecto fundamental de cualquier empresa y su importancia se vuelve aún más relevante en el contexto de las empresas de tecnologías de la información. A lo largo de este trabajo, se han explorado diferentes teorías de la cultura organizacional y su aplicabilidad.

En nuestra revisión teórica, damos respuesta al primer objetivo de este trabajo, se han investigado las diferentes teorías y puntos de vista respecto al clima y la cultura organizacional, desde los enfoques clásicos hasta las perspectivas contemporáneas. Entre las teorías clásicas se incluyen la teoría de los modelos de evaluación de Shein, la teoría de (Mayo, 1972) quien se interesó en estudiar los factores que influyen en el desempeño del trabajador y los diferentes modelos como el Deal y Kennedy. Estas teorías proporcionan un marco sólido para comprender cómo se forman y se mantienen las culturas organizacionales y cómo influyen en el comportamiento de los empleados.

Además, se han explorado teorías más contemporáneas, como el modelo de competencias culturales de Denison y el modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn, estas aportan nuevas dimensiones a nuestra comprensión de la cultura organizacional, centrándose en la adaptabilidad, la participación y la capacidad de la cultura para impulsar el rendimiento y la innovación.

En la actualidad, las empresas TI enfrentan una serie de desafíos y oportunidades relacionados con la cultura organizacional. En un entorno empresarial caracterizado por la rápida innovación tecnológica, la globalización y la competencia feroz, las empresas de tecnologías de la información deben adaptarse constantemente pues la cultura organizacional desempeña un papel esencial en la capacidad de estas empresas para prosperar en este entorno cambiante. A través del capítulo cuatro donde se pretende conocer la gestión de la cultura organizacional actualmente en las empresas TI se pudo investigar empresas importantes como Google y referentes del sector en España como Alberta Norweg, con esto pudimos conocer las prácticas y políticas de gestión de la cultura que se están aplicando en el sector, dando como resultado la solución del segundo objetivo específico de este trabajo.

Por otro lado, a través de los resultados del diagnóstico se pudo conocer la influencia de la cultura en las organizaciones y como esta impacta en los diferentes aspectos internos y en la formulación e implantación de estrategias empresas del sector estudiado, se resuelve el tercer objetivo y da como conclusión los desafíos más recurrentes y por solucionar, se mencionan a continuación:

- Resistencia al cambio: las culturas organizacionales arraigadas pueden resistirse al cambio, lo que puede ser problemático en un sector que requiere adaptación constante a las nuevas tecnologías y tendencias.
- Diversidad global: las empresas a menudo operan en un entorno global, lo que presenta desafíos en la gestión de la diversidad cultural y la construcción de una cultura coherente en equipos distribuidos en todo el mundo.
- Talento y retención: atraer y retener a profesionales altamente cualificados es esencial en las tecnologías de la información. La cultura organizacional juega un papel clave en la atracción y retención de talento.

Mediante el capítulo cinco se da respuesta al cuarto objetivo de este trabajo, proponiendo estrategias para construir una cultura organizacional sostenible, mencionando que dichas estrategias no han sido probadas y responden al recorrido profesional y académico, sujetas de igual manera a las limitaciones de este estudio.

Por último, a lo largo de todo el trabajo, se da cumplimiento al quinto objetivo que corresponde a contribuir al cuerpo de conocimientos en el área de clima organizacional y cultura en el sector de tecnologías de la información, concluyendo los siguientes apartados:

Las oportunidades de las que pueden gozar las empresas del sector en estudio son:

- Innovación y creatividad: pueden aprovechar su cultura organizacional para fomentar la innovación y la creatividad, impulsando así la ventaja competitiva.
- Alineación estratégica: la cultura puede ser una herramienta poderosa para alinear a los empleados con la visión y la misión de la empresa, facilitando la ejecución de la estrategia.
- Flexibilidad y agilidad: pueden desarrollar culturas que promuevan la flexibilidad y la agilidad, permitiendo una respuesta rápida a los cambios en el mercado.

Finalmente, la cultura organizacional sigue siendo un elemento crucial en el éxito de las empresas TI en la actualidad. Las teorías de la cultura organizacional proporcionan un marco valioso para comprender cómo se forma y se desarrolla la cultura en estas organizaciones. A pesar de los desafíos, las oportunidades son significativas, y las empresas TI pueden utilizar su cultura organizacional como un recurso estratégico para prosperar en un mundo tecnológico en constante evolución. La gestión cuidadosa de la cultura organizacional se ha convertido en una habilidad crítica para los líderes y profesionales de las empresas en la búsqueda del éxito en esta industria en constante transformación.

7. LIMITACIONES

Aunque este estudio ha aportado importantes conocimientos sobre el análisis de la cultura organizacional en el sector de las empresas de tecnologías de la información, es necesario reconocer ciertas limitaciones que podrían haber afectado los resultados y su interpretación.

El tiempo disponible para la realización de este estudio fue limitado, lo que influyó en varios aspectos del proceso de indagación de información, debido a la restricción temporal, el período de recolección de datos fue más corto de lo ideal, lo cual podría haber afectado la profundidad y la amplitud de los datos obtenidos. Además, la prisa por cumplir con los plazos establecidos limitó la posibilidad de realizar un análisis más exhaustivo, detallado de los resultados.

El estudio enfrentó restricciones de tiempo y recursos, un estudio cuantitativo aportaría información más significativa a este trabajo, debido a la falta de personal de apoyo y muchos más aspectos que podrían haber enriquecido el análisis, asimismo, la falta de información bibliográfica o de investigación en esta línea impidió una revisión de la literatura más amplia, lo que podría haber proporcionado una base teórica más sólida.

Este estudio se llevó a cabo en España y teniendo en cuenta la experiencia profesional en Colombia durante los últimos años, lo que puede limitar la generalización de los resultados a otros contextos geográficos y temporales. Las características socioeconómicas, culturales y ambientales específicas de las regiones estudiada pueden no ser representativas de otras poblaciones y podría afectar la interpretación respecto a las demás zonas geográficas del mundo.

Adicionalmente, cabe mencionar que este trabajo está limitado a la experiencia profesional de la autora.

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de las limitaciones de tiempo, recursos y geográficas identificadas en este trabajo se proponen varias líneas de investigación futuras para abordar estas restricciones y enriquecer la comprensión del tema. De igual manera, investigaciones adicionales en diferentes contextos geográficos y culturales proporcionarían una mayor comprensión de la generalización de estos hallazgos.

Asimismo, sería beneficioso desarrollar y aplicar marcos teóricos más robustos y explorar nuevas dimensiones para el análisis de la cultura organizacional en las empresas tecnológicas.

Futuros trabajos deberían considerar extender el período de recolección de datos para obtener información más completa y detallada, permitiendo un análisis más exhaustivo y la identificación de tendencias a lo largo del tiempo.

Para mejorar la generalización de los resultados, se deben incluir diversas ubicaciones geográficas, investigaciones en distintas regiones con diferentes características socioeconómicas, culturales y ambientales permitirán una comparación más amplia y una mejor comprensión del fenómeno en diferentes contextos. Realizar estudios comparativos entre diferentes regiones ayudará a identificar variaciones y similitudes significativas, proporcionando una perspectiva más amplia y diversa del tema de investigación.

Además, desarrollar estudios multicéntricos que incluyan múltiples sitios de recolección de datos proporcionará una visión más integral y representativa, mejorando la robustez y la aplicabilidad de los resultados.

Explorar y desarrollar nuevas metodologías de recolección y análisis de datos, incluyendo enfoques mixtos que combinen métodos cualitativos y cuantitativos, permitirá una comprensión más completa del tema investigado.

Estas líneas de investigación propuestas proporcionan un camino claro para futuros estudios, abordando directamente las limitaciones identificadas y ampliando la comprensión del tema investigado.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aharonov, B. B. (19 de diciembre de 2023). La innovación en TI: impulsando el crecimiento de las empresas. *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/@screege/la-innovaci%C3%B3n-en-ti-impulsando-el-crecimiento-de-las-empresas-01bbbbc6c386>
- Albites Loa, F. R. (2023). *La influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de las MYPES del sector servicios de actividades inmobiliarias en Perú*. Obtenido de qasrepositorio: <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c9a4eaa5-f825-4941-b96c-4fcdf2e222cd/content>
- Arias, R. G. (11 de Noviembre de 2019). *SoftExpert Blog*. Obtenido de <https://blog.softexpert.com/es/estrategias-cambio-organizacional/>
- Cameron K S y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading,. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Cameron K S y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: (Rev. ed.).CA: Wiley (Jossey Bass). Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Cameron, K. S. (2011). Diagnóstico y cambio organizacional. En R. E. Quinn.
- Chávez, R. M. (2016). Obtenido de file:///C:/Users/range/Downloads/2323-11039-1-PB.pdf
- Clarke, S. (1999). *Perceptions of organizational safety: Implications for the development of safety culture*. 185-198: Journal of Organizational Behavior, 20(2). Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Clesham, M. (15 de Marzo de 2023). *BrightWork.com*. (BrightWork, Editor) Obtenido de <https://www.brightwork.com/blog/agile-methodologies-scrum-and-kanban>
- Contributors, W. (23 de febrero de 2024). *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Obtenido de https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Organizational_communication&oldid=1209676039
- Cordova, V. L. (18 de 11 de 2023). *Coursehero.com*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/218588228/ACTIVIDAD-FNALpdf/>
- Deal T. E & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. . John Wiley & Sons.

- Denison, D. R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. The Academy of Management Review, 21(3). Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Diem, N. (7 de Febrero de 2024). *Mitratesh*. Obtenido de <https://mitratesh.com/es/resource-hub/blog/estrategias-de-compromiso-de-los-empleados-para-profesionales-de-rrhh/>
- Dimensión Humana DE Las Organizaciones*. (s.f.). Obtenido de calameo.com: <https://www.calameo.com/books/0064317916889300d6662>
- Ehrhart, M. G. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York, NY: Routledge. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Fraraccio, M. (12 de Mayo de 2017). *business.com*. Obtenido de <https://www.business.com/articles/why-businesses-should-invest-in-employee-training/>
- Future, A. (2022). *Alberta future objetivos*. Obtenido de https://albertafuture.com/alberta_future_objetivos/.
- García Álvarez, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. (5. Universitas psychologica, Ed.) Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672006000100012&lng=en&tlng=es.
- González-Romá, V. (2012). *El cuestionario GAMJe de cultura organizacional*. Universitat de València. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Gordon, J. (2002). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque de diagnóstico*. México: Prentice Hall. Obtenido de <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Gutierrez, D. N. (16 de Noviembre de 2023). *Viterbit*. Obtenido de <https://viterbit.com/blog/como-construir-cultura-organizacional-solida-en-empresa>
- Hartnell, C. A. (2011). *Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions*. 677-694. The Journal of Applied Psychology, 96(4). Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Hatch, M. (1997). *Organization theory*. University Press., Oxford. Recuperado el 16 de 08 de 2023

- Ishak, W. (28 de Septiembre de 2017). *Mckinsey.com*. (M. Quarterly, Editor) Obtenido de <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/creating-an-innovation-culture>
- James L R y Jones, A. P. (1974). *Organizational climate – A review of theory and research*. Psychological Bulletin, 81(12), 1096. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Jefferson, N. (s.f.). *University of North Georgia*. Obtenido de <https://ung.edu/continuing-education/news-and-media/investment-in-employees.php>
- Lardbucket.org. (2012). *Lardbucket.org*. Obtenido de <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/s03-03-history-of-organizational-comm.html>
- Libretexts (Ed.). (14 de Abril de 2019). *Social Sci LibreTexts*. Obtenido de https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Communication/Introduction_to_Communication/Organizational_Communication_-_Theory_Research_and_Practice/01%3A_Introduction_to_Organizational_Communication/1.04%3A_History_of_Organizational_Communication
- Libretexts (Ed.). (30 de 10 de 2022). *LibreTexts Español*. Obtenido de https://espanol.libretexts.org/Negocio/Gerencia/Libro%3A_Principios_de_Gesti%C3%B3n/08%3A_Cultura_Organizacional/08.3%3A_Comprender_la_cultura_organizacional
- Litwin, y Stringer. (1968). Motivación y clima organizacional. En y. S. Litwin, & V. Melián (Ed.), *TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER*. (pág. 1). Obtenido de <http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF>
- Martin J y Siehl, C. (1983). *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*. Organizational Dynamics, 12(2). Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Martin, J. y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, 12(2). Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Mayo. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva visión. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&tlng=es
- Melián Moro, V. C. (2017).
- Melián, V. (2017). Obtenido de <http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF>
- Melián, V. (2021). *1Library.co*. Obtenido de <https://1library.co/article/niveles-de-profundidad-de-la-cultura-organizacional.yrkrn7z>

- Naveros, B. (2023 de 09 de 10). *Tickelia*. Obtenido de <https://tickelia.com/co/blog/glosario/empresas-centralizadas-diferencias/>
- Norweg, A. (12 de Diciembre de 2022). *Alberta Norweg*. Obtenido de <https://www.albertanorweg.com/alberta-training/>
- Pérez Martínez, A. (2009). *SciELOVenezuela*. (R. V. Gerencia, Ed.) Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&tlng=es
- Prijic, G. (23 de Febrero de 2016). *Toptal Projects Blog*. (Toptal, Editor) Obtenido de <https://www.toptal.com/project-managers/technical/agile-scrum-kanban-what-do-they-mean>
- Pursell, S. (20 de 02 de 2023). *Hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Quinn R. E y Kimberly, J. R. (1984). *Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Reddy, M. M. (16 de Noviembre de 2021). *Empuls*. Obtenido de <https://blog.empuls.io/es/diversity-and-inclusion-activities/>
- Rehkopf, M. (s.f.). *Atlassian*. Obtenido de <https://www.atlassian.com/agile/scrum/agile-vs-scrum>
- Ricardo, R. (11 de 11 de 2020). *Estudyando*. Obtenido de <https://estudyando.com/cultura-y-valores-organizativos-de-google/>
- Robbins S P y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. En S. P. Judge, *Comportamiento Organizacional* (L. E. Ayala, Trad., 15a. Edición ed., págs. 512 - 513). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 04 de 08 de 2023, de https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento_Organizacional_15a_Edicio_n_Stephen_P_Robbins_and_Timothy_A_Judge
- Rousseau, D. M. (1988). *The construction of climate in organizational research*. London, UK: Wiley: En C. L. Cooper e I. Roberston (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Rousseau, D. M. (1990). *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.: En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- Schein, E. H. (1985). *Cultura organizacional y liderazgo*. (E. o.-C. Schein, Recopilador) San Francisco: Jossey-Bass. Recuperado el 02 de 08 de 2023, de <https://ssrn.com/abstract=1496184>

- Schein, E. H. (2010). Cultura organizacional y liderazgo. En J. W. Sons, & V. Melián (Ed.). Obtenido de <http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF>.
- Schrage, M., Schwartz, J., Jones, R., Kiron, D., & Buckley, N. (28 de Abril de 2020). *Deloitte Insights*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/importance-of-investing-in-employees.html>
- SEAS. (20 de Enero de 2023). *Blog de SEAS*. (E. S. SEAS, Editor)
- Senge, P. M. (2010). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Kindle Edition. Obtenido de <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- TARAH. (2023 de 16 de 05). *TARAH*. Obtenido de <https://www.tarah-tech.com/blog/gestion-del-cambio-organizacional-definicion-modelos/>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York; London: Harper. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- unprofesor.com. (28 de Abril de 2023). *Saludvital.cl*. Obtenido de <https://www.saludvital.cl/preguntas/por-que-las-empresas-y-entidades-pasaron-a-utilizar-las-tic/>
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional*. México: Manuel Moderno. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Walker, C., & Bonnot, M. (8 de Julio de 2016). *Army University Press*. Obtenido de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2016-Online-Exclusive-Articles/Understanding-Organizational-Climate-and-Culture/>
- Wilderom, C. P. (2000). *Firm culture and leadership as firm performance predictors: A resource-based perspective*. Tilburg: Operations research. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>
- ZingTrain. (03 de Marzo de 2020). *ZingTrain*. Obtenido de <https://www.zingtrain.com/article/the-evolution-of-organizational-culture-and-leadership/>