



Cultura y desempeño organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris Portoviejo, Manabí, Ecuador

Culture and organizational performance of the Educational Unit Arco Iris Portoviejo, Manabí, Ecuador

*“Gabriela Elizabeth Zambrano Mendoza”¹**

“Ana Isabel Ruiz Cedeño”² “Walter Iván Navas Bayona”³

Resumen

La cultura es una forma de pensar, actuar, sentir que precisa la calidad y la representación distintiva de una organización. Este trabajo tiene como objetivo el análisis de la cultura y desempeño organizacional en la Unidad Educativa Arco Iris de la ciudad de Portoviejo en los periodos consecutivos 2018 y 2019. Los métodos aplicados son cualitativo-cuantitativo, la muestra de estudio se la escogió mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La técnica utilizada fue la encuesta a los administrativos y docentes de la institución educativa. Los resultados muestran que la institución cuenta con una cultura organizacional bien definida por sus colaboradores, lo cual le permite alcanzar objetivos y resultados propuestos, sus directivos generan nuevos retos para que se cumplan con la proyección y éxito deseado. Queda demostrado que existe conexión entre las características culturales y los indicadores de desempeño organizacional como participación en el mercado, innovación, calidad de producto y servicio, satisfacción de los empleados, aunque en las variables rentabilidad-retorno de activos e ingresos y ventas ha sido negativa, esto se atribuye a la débil economía que atravesó el país durante los años del estudio.

Abstract

Culture is a way of thinking, acting, feeling that requires quality and distinctive representation of an organization. This work aims to analyze the culture and organizational performance in the Arco Iris Educational Unit of the city of Portoviejo in the consecutive periods 2018 and 2019. The methods applied are qualitative-quantitative, the study sample was chosen by sampling no probabilistic for convenience. The technique used was the survey of administrators and teachers of the educational institution. The results show that the institution has an organizational culture well defined by its collaborators, which allows it to achieve objectives and proposed results, its managers generate new challenges so that the projection and desired success are met. It is demonstrated that there is a connection between cultural characteristics and organizational performance indicators such as market participation, innovation, product and service quality, employee satisfaction, although in the variable's profitability-return of assets and income and sales has been negative This is attributed to the weak economy that the country went through during the years of the study.

Palabras clave/Keywords

Cultura organizacional; cuestionario Denison; desempeño organizacional/Organization culture; Denison questionnaire; organizational performance

**Dirección para correspondencia: gazambrano@utm.edu.ec*

Artículo recibido el 08 - 10 - 2020 Artículo aceptado el 11 - 12 - 2020 Artículo publicado el 30 - 12 - 2020

Conflicto de intereses no declarado.

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

¹ *Estudiante de la Maestría en Administración de Empresa, Instituto de Postgrado, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, gazambrano@utm.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0003-2367-7869>*

² *Magister en Administración de Empresa, Doctora en Educación, Profesora de la Facultad Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, ana.ruiz@utm.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0001-9623-5792>*

³ *Magister en Administración de Empresa, Ingeniero en Administración de la Producción Industrial, Profesor de la Carrera de Gestión Empresarial, Universidad San Gregorio de Portoviejo, Manabí, Ecuador, winasvas@sangregorio.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-5646-1821>*

1. Introducción

La cultura es la labor propia del ser humano. Tiene que ver con la forma de pensar, actuar y sentir de las organizaciones, es su distintivo. Sarrate & González (2013) mencionan que el nacimiento del término cultura se origina en Europa en el siglo XVIII, haciendo referencia a un proceso de cultivo o mejora. Ya en el siglo XIX, se usaba esta terminación para relacionarla con la capacidad humana global. Luego, en el siglo XX, la antropología lo precisó como aquellas 23 cualidades y caracteres humanos que se alcanzan con el estudio y la experiencia; a mediados de este siglo, el término cultura se ha convertido en una de las disciplinas más relevantes como psicología en el trabajo, sociología de la cultura y estudios gerenciales.

La cultura organizacional se precisa como las creencias, suposiciones, valores y formas de interacción que contribuyen al entorno social y psicológico único de cada organización. La cultura organizacional es el factor diferenciador de la empresa. Cualquiera puede copiar estrategias, programas, o actividades, pero la cultura es única para cada organización, ya que no hay dos empresas iguales, ni dos culturas iguales, cada una se despliega a partir de su historia, de sus creencias, de sus valores, de la forma de pensar de los líderes, todo esto influye para definir cuál es la forma de sentir y actuar de una organización.

Córdoba (s.f.) define que la cultura es una entidad en sí misma. Es el resultado de la integración que hace el hombre de su entorno no natural primitivo y del mismo modo una herramienta que le sirve a este para la construcción de su relación con el medio que lo rodea. La cultura puede ser estudiada como un fenómeno, pero visto desde un medio, no un fin, debido a que como medio constituye un instrumento para la protección ante el mundo natural. El ser humano se adapta a él o adapta el medio en lo posible a sus convicciones.

Geertz (1997) como se cita en, Itoiz, Trupa & Vacca (2010) indica que la primera definición antropológica del término cultura fue de Tylor en 1871, quien sustentó que para poder referir un significado concreto había que centrarse desde un sentido etnológico extenso, debido a que comprende conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, entre otras habilidades y hábitos que adquiere el hombre dentro de la sociedad. Además, añade que la cultura debe ser examinada como una serie de mecanismos de control y dispositivos simbólicos que conducen el comportamiento de la persona, puesto que, no hay hombre sin cultura, es esta misma la condición de la existencia humana.

Por otro lado, Barrera (2013) sustenta que, observando el término desde una postura biológica podría la cultura ser definida como un sistema adaptado al medio ecológico, donde esta responde al contexto en el que se desenvuelve, haciendo énfasis en que es la adaptación del ser humano a un ambiente preciso. Por lo tanto, es necesario indicar que va de la mano con la transmisión de conocimientos, creencias y costumbres a lo largo del tiempo, siendo la que influye de gran manera en la personalidad del individuo porque es dentro de ella donde cada familia forma a sus hijos.

Como lo aseguran Hernández, Mendoza & González (2007), para establecer las dimensiones más importantes de la cultura organizacional es fundamental manejar un armazón o modelo teórico subyacente, que pueda reducir y enfocar la búsqueda de dimensiones culturales claves.

Para Sathe (1985) “La cultura es un conjunto de importantes entendimientos (a menudo no expresados – tácitos) que los miembros de una comunidad comparten” (p.6). Entre tanto, Pettigrew (1979) la entiende como “un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un determinado grupo en un tiempo dado” (p.574), y Siehl & Martin (1984) dicen que “la cultura organizacional se puede visualizar como el cemento que compacta una organización a través de patrones significativos compartidos” y “se enfoca en valores, creencias y expectativas que los miembros llegan a compartir” (p.227). Este criterio es compartido por los autores Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin (1985); Trice & Beyer (1933); Dessler (1998), Jones (2004) y Schein (1985). De ellos, el concepto de Schein ha resultado ser el más ampliamente utilizado, y engloba y sintetiza el espíritu integracionista:

El patrón de presupuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto, o desarrollado mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que ha funcionado tan bien para ser considerado válido y, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La cultura organizacional se considera la base del funcionamiento y fuente de energía de la empresa, debido a que el éxito de los proyectos depende del talento y la aptitud de dirección hacia los empleados (Garay, 2009). De allí se desglosa el buen o mal uso que hagan de la misma y el dominio que esto tenga en el éxito o fracaso de la organización misma.

Charón (2007), sostiene que la cultura organizacional hace posible que cada miembro de la organización produzca e inhiba conductas. Si la cultura laboral se muestra abierta y humanizada beneficia a la participación eficiente y a la gestión madura de los empleados, si estos mismos son responsables y comprometidos con su labor es porque su cultura organizacional así se lo permite e incluso podría ubicarse como sinónimo de fortaleza, excelencia y éxito. Por esta razón, el desempeño es vital dentro de la cultura, debido a que delimita el comportamiento que tendrá el trabajador para redimir eficacia y eficiencia para su empresa.

Gutiérrez (2014) la define como el sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización, dejándole claro a cada trabajador cuál es la razón de ser de la misma y lo que significa que ellos realicen su trabajo, recogiendo, asimismo, un significado simbólico como los mitos, las ideologías y los valores. Incluye también los efectos culturales como los ritos, las ceremonias, las costumbres, las metáforas, léxicos, eslóganes, cuentos, emblemas y estructura. La función o el reto primordial de la cultura organizacional es hacer conciencia en sus colaboradores sobre cómo funciona la empresa dentro de la cultura empresarial, realizando su trabajo con espíritu colectivo, que marque con sello propio la manera de realizarlo.

Al respecto, Wei & Miraglia (2017) definen cultura organizacional como un concepto multifacético a partir de un patrón de supuestos básicos compartidos aprendidos por un grupo a medida que surgen problemas de adaptación externa y de integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de la organización, el cual se compone de los siguientes elementos principales: artefactos, normas, valores, creencias y



supuestos básicos subyacentes. En esta línea, Nazarian *et al.* (2017), concluyen que la cultura organizacional es el principal recurso que las organizaciones tienen para mantener su ventaja competitiva así mismo representa una combinación de características como el trabajo en equipo, la innovación, la toma de riesgos, la orientación a la capacidad de respuesta del mercado y la satisfacción del cliente. En este sentido, Cheung *et al.* (2011) y Klimas (2016) explican que transmite un sentido de identidad para los miembros de la organización, facilita la generación de compromiso y aumenta la estabilidad de la organización.

De otra parte Lee *et al.* (2016); Gallivan & Srite (2005) y Alaarj *et al.* (2016) coinciden en que la cultura organizacional se compone de los símbolos, el lenguaje, la ideología, las creencias, los rituales y los mitos de una organización. La cultura es omnipresente y abarca todas las áreas de la vida organizacional; es un núcleo de valores, supuestos, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización.

Sensuse *et al.* (2015), plantean igualmente que la cultura organizacional es influenciada por la mentalidad individual y la cultura establecida en cada nivel de la organización y se convierte en un reto para fomentar la eficiencia. El concepto de cultura organizacional se determina como una colección de valores comunes de la organización y las creencias y se manifiesta en la competitividad, la responsabilidad social, el apoyo a la innovación y el rendimiento, y se concibe como una práctica importante para llevar a cabo una implementación exitosa de la transferencia de conocimiento. En la práctica, la alineación de la cultura organizacional con la visión y la misión de la organización conducen a una mejor implementación del proceso de transferencia de conocimiento.

En este sentido Ahmady *et al.* (2016), plantean que influye en la transferencia de conocimiento de cuatro maneras: en el papel que desempeña sobre la identidad del conocimiento y su importancia para la organización; para crear una relación entre las personas y el conocimiento; en los patrones culturales que identifican como el conocimiento tiene que ser usado en una situación especial, y en los procesos que hacen, legitiman y difunden el conocimiento en una organización.

Por su parte, Great Place to work Institute en un estudio realizado en el año 2016 determinó que apostar por una cultura organizacional de confianza produce una ventaja fundamental crítica para organismos de todas las producciones, tamaños y localizaciones. Obteniéndose en la rentabilidad del mercado de valores 1998 – 2015, que 398,07% de los mejores lugares para trabajar ofrecen un retorno de casi tres veces que el promedio del mercado (GPTW, 2016).

En América Latina, Bernardi & Menezes (2018) de la Spender Stuart, realizaron un estudio con el fin de conocer la percepción de la cultura organizativa y el impacto en la productividad corporativa que tienen los representantes empresariales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú; evidenciándose que el 93% de los ejecutivos vinculan la cultura con la estrategia e indican que su corporación tiene una cultura activa, 95% lo considera una ventaja competitiva; 82% lo refiere como una alta práctica; 79% afirma que ejecuta y fomenta con eficiencia su cultura laboral; y el 88% afirma que hay una relación entre cultura y la dirección de su organización.

Sensuse *et al.* (2015), concluyen que la cultura organizacional se convierte en un reto para fomentar la limpieza, la burocracia, la eficacia y la eficiencia entre otros, contiene competitividad, responsabilidad social,

apoyo a la innovación y al rendimiento; puede ser asumida como un concepto multidimensional y multinivel de valores organizacionales y puede ser creada con el apoyo de la dirección en todos los niveles para el intercambio de conocimientos.

Chukwu, Aguwamba & Kanu (2017) en su estudio cubrieron una extensa escala de atributos culturales como aspectos del comportamiento y gestos, además de definirla como una perspectiva abierta la cual es interdependiente e interactiva, asociándola con el desempeño de las organizaciones. Esto le agregaría valor a la organización, teniendo en cuenta su naturaleza sofisticada y la importante percepción que ofrece una cultura organizacional bien definida, lo que crearía un marco eficaz entre las organizaciones, su cultura y su impacto en el rendimiento.

En algunas literaturas se pueden encontrar diversos modelos que permiten diagnosticar, medir y evaluar la cultura, se analizan desde rasgos culturales y en otros desde tipologías culturales que integran dichos rasgos, entre ellos sobresalen el modelo de Schein (2004), el de Cameron & Quinn (2006) y el de Denison & Neale (1996); en el segundo grupo el propuesto por O'Reilly *et al.* (1991) y Hofstede & Bond (1988). En la tabla 1 se presenta la comparación realizada entre estos modelos.

Tabla 1.

Cuadro comparativo de los modelos de cultura organizacional

Crterios de comparación	Schein	Cameron y Quinn	Denison	Hofstede	O Reilly
Características	Analiza la cultura desde una perspectiva integral considerando: Artefactos, Creencias u valores, Presunciones subyacentes.	Caracteriza la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización, así como el análisis de los roles del	Estudia la relación entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.	Observa como influye los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.	Define valores culturales entre el individuo y de cada país en la organización.
Dimensiones que analiza	Ambiente externo. Relaciones internas que involucran la realidad y la verdad, la naturaleza del tiempo, del espacio y la humana.	Clan. Adhocracia. Jerarquía. Mercado.	Involucramiento. Consistencia. Adaptabilidad. Misión	La distancia del poder. El individualismo. Masculinidad y feminidad. La evasión a la incertidumbre. La orientación a corto y largo plazo.	Atención al detalle. Innovación. Orientación a resultados. Agresividad. Orientación al equipo. Estabilidad. Orientación a la gente.
Aplicación	A organizaciones públicas gubernamentales y privada sin fines de	A diferentes tipos de sectores y tamaños de empresas.	En múltiples contextos y en diferentes regiones.	En diferentes países.	En diferentes organizaciones.
Ventajas	Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa.	Permite conocer el estado actual de la cultura dominante y como piensan los miembros que debería ser.	Explica la relación entre cultura y desempeño que puede ser utilizado para la gestión del	Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables.	Permite conocer valores individuales organizacionales.
Limitaciones	No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño.	Se requiere del apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en los tipos de cultura.	No permite el estudio de otras variables.	Sólo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas.	No permite el estudio de otras variables.
Instrumento utilizado	Entrevista y observación	Organizational Culture Assessment (OCAI)	Cuestionario que consta de 60 ítems.	Cuestionario Value Survey Module versión 94.	Cuestionario con 54 declaraciones de valor.

Fuente: Chuc (2017).

Cultura y desempeño organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris Portoviejo, Manabí, Ecuador

Zambrano Mendoza, Ruiz Cedeño, Navas Bayona



Del análisis de los modelos señalados en la tabla 1, comparando características, dimensiones, aplicación, ventajas, limitaciones, instrumentos utilizados, se define para el presente trabajo la utilización del modelo de Denison, ya que su aplicación permite tener un diagnóstico científico integral de la organización, proporcionando información crítica para definir estrategias en torno a las debilidades y fortalezas. Además, se puede aplicar mediante un instrumento sencillo, autoadministrado, rápido de elaborar y de comprender.

El Modelo de Denison (*The Denison Organizational Culture Model*) fue desarrollado en los años de 1990 por Denison y sus colegas, conocido a nivel mundial y difundido ya en distintos países de Latinoamérica. Denison (1990, 2000), señala que el comportamiento y las prácticas permanecen porque tienen sentido para los miembros de una organización. El ambiente social es creado por los actores de la organización, y la cultura es una representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje social sobre el tiempo (Denison & Neale, 1996).

1.1. Modelo de Daniel Denison

El modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación por el Dr. Daniel Denison - ex miembro de la Universidad de *Michigan Business School*, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - *International Institute of Management Development* en Lausana, Suiza, respecto al vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño del negocio tales como retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo de producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado.

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que, a través de la investigación desarrollada por el Dr. Denison, tienen una correlación con medidas de eficiencia organizacional, como las mencionadas.

Es un instrumento sencillo, autoadministrado, rápido de elaborar y comprender, consta de 60 reactivos, 5 por cada subescala (en total 12) propuestas por Denison en su modelo de cultura organizativa. Las 12 subescalas se encuentran agrupadas en 4 dimensiones, lo que supondría 15 ítems y 3 subescalas por cada dimensión, formulados en escala tipo Likert, las cuales constan de 5 posibles opciones, que van desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo. A su vez, cada reactivo denota la proporción total medido en porcentajes del 20 hasta el 100% - o quintiles de la población muestra de individuos que responden cada pregunta.

El modelo ofrece una función de agregación de respuestas de rasgos, tendencias y patrones sobre alguna dimensión de cultura que deba ser intervenida u organizada. Esto es muy útil para determinar el porcentaje de empleados que apoya cierta postura o desea expresar una sugerencia, una queja, un consejo a través de pregunta. Para hacer más accesible su entendimiento, trae consigo una representación gráfica de los resultados,

además de que la comunidad científica tiene el instrumento a total disposición para usar sin fines comerciales con autorización del autor (Bonavia *et al.*, 2010).

1.2. Dimensiones del modelo de Daniel Denison

Cada cultura organizacional es distinta, por lo tanto, puede presentar características o rasgos que están definidos de acuerdo con su ambiente laboral y pueden ser susceptibles a ser medidos o comparados. Se compone de elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la entidad como tal.

Las dimensiones que hacen parte del Modelo Denison se resumen en parámetros estándares de medición, la multiplicidad de rasgos y patrones descriptores de la cultura organizacional en ambientes de trabajo variados; además los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional. Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características. Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, flexibilidad versus estabilidad sobre el eje horizontal y del foco externo y del foco interno sobre el eje vertical. En la figura 1 se pueden observar todos los componentes del modelo.

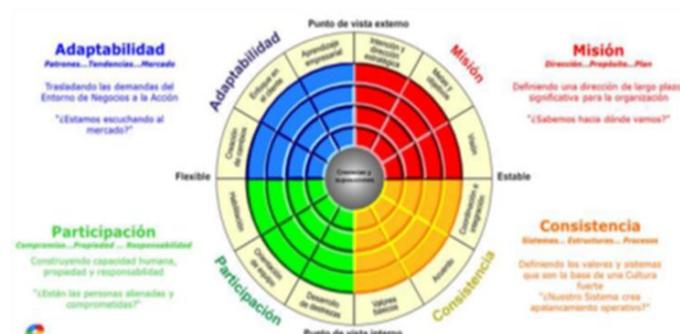


Figura 1. Modelo de Cultura Organizacional.

Fuente: (Arizmendi, Carlos, De León & Hernández, s.f.).

En la dimensión “Participación” se tienen en cuenta tres subdimensiones que representan todo lo relacionado con la responsabilidad que tiene el empleado con la empresa.

Es descrito como la capacidad de empoderamiento que tienen los empleados de una organización, de acuerdo con su rol y lugar de trabajo, específicamente en la forma como se ubica cada uno alrededor de los equipos y cómo es el avance del trabajo con calidad en todos los sectores y ámbitos que se encuentran dentro de una organización (Denison, Haaland & Goelzer, 2003 citado por Martínez, 2010).

A su vez, esta dimensión tiene 3 sub-dimensiones:

- Empoderamiento: significa autoridad, iniciativa para desarrollar el trabajo para el cual el individuo fue contratado, y con esto a su vez crea sentido de pertenencia y responsabilidad por la empresa.
- Orientación al equipo: los empleados se sienten dentro de la construcción de un plan para alcanzar los objetivos donde incluyen

los valores que los identifican, el trabajo en equipo que es de vital importancia.

- c. Desarrollo de capacidades: describe la inversión en el desarrollo de las capacidades y habilidades del empleado para así crear en ellos una competitividad que les favorezca en su trabajo (Ardila & Martínez, 2013).

La dimensión “Consistencia” puede verse reflejada en la organización cuando nos referimos a la buena resolución de conflictos logrando los acuerdos y los valores e integración que esa armonía logra, los valores centrales son el verdadero fundamento del comportamiento del individuo, habilidad para llegar a un solo acuerdo con coordinación e integración.

Esta característica hace una cultura fuerte que es capaz de cambiar el comportamiento de los empleados, debido a que es un gran punto de estabilidad e integración interna y esto lleva a la efectividad (Denison, Haaland & Goelzer, 2003 citado por Martínez, 2010).

Esta dimensión tiene 3 subdimensiones:

- Valores centrales: el grupo de trabajadores tienen en común unos valores que los guían en su identidad y expectativas.
- Acuerdo: en situaciones críticas, la empresa tiene la capacidad de conciliar acuerdos, el nivel de este y además de eventos adversos.
- Coordinación e integración: el buen trabajo debe llevarse a cabo de cualquier forma, aunque haya inconvenientes que la entidad no pueda sobrepasar, la encuesta califica la manera de negociar y la coordinación, cuáles son los lineamientos jerárquicos existentes y la coordinación que hay entre las diferentes áreas de la empresa (Ardila & Martínez, 2013).

La dimensión “Adaptabilidad” encierra aspectos como la innovación, la importancia que tiene el cliente en la organización, cómo el empleado y la empresa reciben los cambios del entorno y se adaptan a ellos.

La adaptabilidad ayuda a que la organización pueda tener un frente firme ante los cambios de medio y a ser audaz para el servicio oportuno de los clientes. Las organizaciones con muy buena integración es difícil acceder a cambiarlas. Una de sus características es que su motor son sus clientes, le gusta asumir desafíos, innovar, aprender de los tropiezos y asimismo poseen una amplia experiencia al cambio (Denison, Haaland & Goelzer, 2003 citado por Martínez, 2010).

Posee 3 subdimensiones:

- Creación del cambio: una compañía con la capacidad de descubrir las necesidades, plantear estrategias para estar siempre atentos al entorno para estar preparados para las directrices de medio.
- Enfoque en el cliente: los clientes deben ser el eje de la organización, para que sus necesidades sean su prioridad. La subdimensión hace referencia al grado en la que la empresa responde a esas necesidades.
- Aprendizaje organizacional: las oportunidades que el medio ofrece a la empresa deben ser recibidas, traducidas e interpretadas, aunque sean enviadas de manera directa o indirecta, para así convertirlas en oportunidades, mejoramiento e innovación, adquiriendo experiencia, conocimientos y nuevas habilidades (Ardila & Martínez, 2013).

La dimensión “Misión” es la que muestra “el futuro” de la organización, cómo la misma está preparada para afrontarlo y cómo quiere

desarrollarse al pasar del tiempo cumpliendo metas y propósitos dentro de su plan.

Reúne los propósitos y direcciones que confeccionan las metas y objetivos estratégicos de la organización, se refiere a lo que la organización espera para su futuro (Denison, Haaland & Goelzer, 2003 citado por Martínez, 2010).

- Dirección e intención estratégica: es prudente direccionar las estrategias para poder definir el diseño de la organización y contribuir a marcar la industria.
- Metas y objetivos: se deben tener objetivos claros y específicos para que puedan ser asociados con la misión, visión y estrategia, para que la empresa produzca áreas y pautas que guían la conducta de los trabajadores.
- Visión: es lo que la organización se proyecta a futuro, involucrando valores, pensamientos y sentimientos de toda la comunidad que constituye a la organización, es decir, son todos esos “deseos compartidos” de los fundadores para con su empresa.

1.3. Relación entre características culturales y desempeño organizacional

El modelo conceptual sobre cultura y desempeño y la encuesta aplicada en la investigación reportada en este artículo se desarrollaron para operacionalizar una teoría de efectividad cultural que se enfoca en las cuatro características claves del desempeño organizacional: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión (Denison *et al.*, 2012).

De acuerdo con Denison (Denison, 1982, 1984, 1990; Denison & Mishra, 1995), los estudios inicialmente se centraron en la conexión entre cultura corporativa y efectividad organizacional. De aquí surgió el modelo conceptual orientado a sistematizar los resultados de la investigación acerca de las características culturales de organizaciones efectivas (Denison *et al.*, 2012).

Los estudios más recientes han revisado la conexión entre cultura y desempeño a través del tiempo (Smerek & Denison, 2007). En palabras de Denison *et al.* (2012):

Conjuntamente estos estudios apoyan la idea de que las organizaciones de más alto desempeño encuentran maneras de facultar e involucrar a su gente (involucramiento), facilitan las acciones coordinadas y promueven la consistencia entre las conductas y los valores centrales de la empresa (consistencia), traducen en acción las demandas del ambiente organizacional (adaptabilidad), y proveen un sentido claro de propósito y dirección (misión) (p.191).

Denison & Mishra (1995) estudiaron la correlación entre las características culturales del modelo (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y un conjunto de medidas de desempeño organizacional.

Misión y consistencia (estabilidad) impactan a las medidas de desempeño financiero tales como retornos sobre la inversión, los activos, y retorno sobre las ventas. Por su parte, involucramiento y adaptabilidad (flexibilidad), impactan más el desarrollo de productos y servicios, a la innovación. Esto quiere decir que la innovación en productos y servicios

y el impulso a la creatividad responden a las necesidades cambiantes de clientes y empleados.

Adaptabilidad y misión (enfoque externo) impactan al ingreso y al crecimiento en ventas, así como a la participación en el mercado. Por su parte, involucramiento y consistencia (foco interno) se reflejan en los indicadores de calidad de productos y servicios, retorno sobre inversión y satisfacción de los empleados (Denison & Mishra, 1995). La tabla 2 resume las conexiones entre las características culturales y los indicadores de desempeño organizacional.

Tabla 2.
Relaciones entre rasgos de cultura organizacional y desempeño

Rentabilidad. Retorno sobre activos	Crecimiento de Ingresos/ crecimiento en venta	Participación en el mercado	Innovación	Calidad de producto y servicio	Satisfacción de los empleados
Misión	Misión	Misión			Misión
Involucramiento			Involucramiento	Involucramiento	Involucramiento
Adaptabilidad	Adaptabilidad	Adaptabilidad	Adaptabilidad		Adaptabilidad
Consistencia				Consistencia	Consistencia

Fuente: Denison & Neale (1996).

1.4. Ventajas Competitivas del Modelo Denison

- Diagnóstico científico de 360° de la organización.
- Provee la información crítica para adelantar la estrategia, agenda del negocio y el éxito de largo plazo.
- Identifica áreas de fortalezas y debilidades culturales.
- Identifica y ayuda a resolver puntos de conflicto dentro de la organización.
- Respaldada iniciativas de transformación de cultura con datos objetivos.
- Diagnostica conductas e identifica el alineamiento cultural en la organización.
- Ayuda a crear una cultura de atracción y retención de talento.

En Ecuador se encuentra la provincia de Manabí, conformada por veinticuatro cantones, entre ellos el cantón Portoviejo, que por ser la capital cuenta con varias instituciones educativas que prestan sus servicios en diferentes niveles: inicial I, inicial II, básica elemental (primero, segundo, tercero y cuarto grado), básica media (quinto, sexto, séptimo grado), básica superior (octavo, noveno y décimo grado), bachillerato (primero, segundo y tercer curso), entre las que se encuentra la Unidad Educativa Arco Iris, que considerando lo determinado por el Ministerio de Educación del país, se encuentra catalogada como una de las mejores cincuenta instituciones educativas.

La Unidad Educativa Arco Iris nace como una necesidad de calidad educativa en la ciudad de Portoviejo el año 1987, inicia sus actividades como “Jardín de Infantes Particular Mixto Arco Iris” mediante Acuerdo Ministerial No. 013-DT, con la finalidad de formar a los niños y niñas desde el inicio de su etapa escolar; fue creciendo y mediante Acuerdo Ministerial No. 027-DT del año lectivo 1989-1990 nace la Escuela Particular Arco Iris para el año 1996, y por la demanda presentada nace también el Colegio Particular Arco Iris mediante Acuerdo Ministerial No. 00261 de 26 de marzo de 1996. Con oficio No. 029-AJ-SCDP-DECM del 18 de enero del 2000 la Comisión Provincial de Defensa Profesional de

Ministerio de Educación, resuelve aprobar el cambio de denominación de Colegio Particular Arco Iris a Unidad Educativa Arco Iris.

Desde su fundación, la institución ha venido trabajando por el fortalecimiento de los aprendizajes en los miembros de la comunidad educativa, marcando un horizonte acorde con las necesidades de la población de la provincia de Manabí.

Por su ubicación la institución cuenta con estudiantes que provienen de familias clase media y media alta, que tiene acceso a diferentes recursos tecnológicos. Cuenta con un número de 57 docentes, 20 personas en la parte administrativa y 620 estudiantes.

Es necesario que toda institución cuente con una cultura organizacional fuerte, que les permita a sus trabajadores tener un ambiente de trabajo confortable y con sentido de pertenencia, para esto es importante conocer el comportamiento humano y de la entidad como tal.

Aunque la mayoría de las instituciones educativas particulares se preocupan por mejorar continuamente sus ofertas académicas y la calidad de sus servicios, muchas veces se cuenta con culturas organizacionales débiles que no contribuyen a tener un buen desempeño.

El objetivo de este trabajo fue el análisis de la cultura y desempeño organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris, mediante la aplicación del cuestionario de *Denison Organizational Culture Survey*, diseñado por Daniel Denison de la Universidad de Michigan, porque este modelo permite tener un diagnóstico integral de la organización y proporciona información crítica para definir estrategias en torno a posibles debilidades y fortalezas.

2. Materiales y Métodos

Los métodos aplicados para este trabajo fueron el cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se hizo la revisión bibliográfica sobre los principales conceptos de cultura organizacional, modelos que permiten diagnosticar, medir y evaluar la cultura en una organización y características específicas del Modelo de Denison. Cuantitativo con modalidad no experimental porque se aplicó una encuesta y el análisis comparativo de datos estadísticos y financieros de los periodos 2018 y 2019.

La población la conformaron 77 personas, entre personal docente, administrativo y de apoyo. La muestra de estudio se escogió mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la población a estudiar no era grande ni compleja, aplicando el cuestionario a 57 colaboradores.

Es importante manifestar que la institución fue escogida por su gran trayectoria y desempeño a nivel local, provincial y nacional, y por el interés mostrado por las autoridades y sus colaboradores, teniendo en consideración que se tuvo acceso a la información, que permitió realizar el análisis comparativo de datos estadísticos y financieros.

El modelo utilizado en el presente trabajo es del Dr. Daniel Denison, el cuestionario aplicado permite realizar un estudio más efectivo y veraz y se adapta a la perfección para lograr el objetivo de analizar de forma comparativa la cultura organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris.

Cultura y desempeño organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris Portoviejo, Manabí, Ecuador

Zambrano Mendoza, Ruiz Cedeño, Navas Bayona



3. Resultados

Del estudio realizado a la Unidad Educativa Arco Iris, en la encuesta las dimensiones Implicación, Constancia, Adaptabilidad y Misión tienen una valoración superior a 80/100.

Así mismo de la comparación de dos años consecutivos de la cultura organizacional se puede inferir que no existen diferencias significativas entre los resultados de las dimensiones; como se muestran en la tabla 3.

Tabla 3.
Perfiles de cultura organizacional por año

CULT. ORG. AÑOS	2018	2019	VARIABLES
IMPLICACIÓN	84.50	83.67	-0,92
Empoderamiento	87.62	85.62	-2
Trabajo en equipo	86.08	84.85	-1,23
Desarrollo de capacidades	80,08	80.54	0.46
CONSISTENCIA	81.53	83.99	2.46
Valor central	85.12	89.36	4.24
Acuerdos	81.62	82.46	0,84
Coordinación e integración	77.85	80.15	2.3
ADAPTABILIDAD	80.98	81.77	0,79
Orientación al cambio	80.54	81.77	1,23
Orientación al cliente	76.85	79.31	2,46
Aprendizaje organizativo	85.54	84.23	-1,23
MISIÓN	83.69	84.82	1,13
Dirección y propósito estratégico	81.31	85.23	3,92
Metas y objetivos	87.31	86.46	-0,85
Visión	82.46	82.77	0,31

Fuente: Elaboración de los autores a partir de encuestas primarias a la institución y cálculos propios.

Se realizó la comparación de las variables obtenidas en las encuestas de los años 2018 y 2019 y los indicadores de desempeño organizacional, lo que permitió tener como resultado las variaciones y la relación e impacto de acuerdo con la teoría de Denison.

En las dimensiones Misión, Adaptabilidad y Consistencia existió una variación positiva, y en la dimensión Involucramiento se determina una variación negativa. A pesar de existir una variación baja en la dimensión Involucramiento hubo un impacto positivo en la variación anual del indicador de desempeño Rentabilidad, Retorno sobre activos, como se evidencia en la tabla 4.

Tabla 4.
Rentabilidad. Retorno sobre activos

Dimensiones	Variación anual de las dimensiones en la encuesta	Variación anual de Rentabilidad. Retorno sobre activos
Misión	1.13	
Involucramiento	-0.92	0,80
Adaptabilidad	0.79	
Consistencia	2.46	

Fuente: Elaboración de los autores a partir de encuestas primarias a la institución y cálculos propios.

En las dimensiones Misión y Adaptabilidad existen variaciones positivas, aunque el impacto en la variación anual de ingresos y ventas fue negativo, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.
Crecimiento de Ingresos/crecimiento en ventas

Dimensiones	Variación anual de las dimensiones en la encuesta	Variación anual Crecimiento de Ingresos/crecimiento en ventas
Misión	1.13	
Adaptabilidad	0.79	-2.33

Fuente: Elaboración de los autores a partir de encuestas primarias a la institución y cálculos propios.

En las dimensiones Misión y Adaptabilidad existen variaciones positivas que han impactado positivamente en el indicador de desempeño Participación en el mercado, como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6.
Participación en el mercado

Dimensiones	Variación anual de las dimensiones en la encuesta	Variación anual Participación en el mercado
Misión	1.13	
Adaptabilidad	0.79	1.08

Fuente: Elaboración de los autores a partir de encuestas primarias a la institución y cálculos propios.

En la dimensión Involucramiento existió una variación negativa y en Adaptabilidad una variación positiva. A pesar de existir una variación baja en la dimensión Involucramiento se evidencia un impacto positivo en la variación anual del indicador de desempeño Innovación, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7.
Innovación

Dimensiones	Variación anual de las dimensiones en la encuesta	Variación anual Innovación
Involucramiento	-0.92	2,88
Adaptabilidad	0.79	

Fuente: Elaboración de los autores a partir de encuestas primarias a la institución y cálculos propios.

En la dimensión Involucramiento existió una variación negativa y en Consistencia una variación positiva. A pesar de existir una variación baja en la dimensión Involucramiento se evidencia un impacto positivo en la variación anual del indicador de desempeño Calidad de productos y servicios, como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8.
Calidad de productos y servicio

Dimensiones	Variación anual de las dimensiones en la encuesta	Variación anual Calidad de productos y servicio
Involucramiento	-0.92	3.13
Consistencia	2.46	

Fuente: Elaboración de los autores a partir de encuestas primarias a la institución y cálculos propios.

En las dimensiones Misión, Adaptabilidad y Consistencia existió una variación positiva, y en la dimensión Involucramiento una variación negativa. A pesar de existir una variación baja en la dimensión Involucramiento hubo un impacto positivo en la variación anual del indicador de desempeño Satisfacción de los empleados, como se evidencia en la tabla 9.

Tabla 9.
Satisfacción de los empleados

Dimensiones	Variación anual de las dimensiones en la encuesta	Variación anual Satisfacción de los empleados
Misión	1.13	3,17
Involucramiento	-0.92	
Adaptabilidad	0.79	
Consistencia	2.46	

Fuente: Elaboración de los autores a partir de encuestas primarias a la institución y cálculos propios.

4. Discusión

En función del estudio realizado se obtuvieron resultados sobre la cultura organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris del periodo 2019, sobre el comparativo del comportamiento de la cultura organizacional entre los periodos 2018 -2019 y del comparativo de las variables obtenidas entre los años 2018 y 2019 y los indicadores de desempeño organizacional.

El resultado obtenido de la aplicación del Modelo de Daniel Denison, referente a la cultura organizacional determinan una valoración superior a 80, en las dimensiones Implicación, Constancia, Adaptabilidad y Misión, lo que representa que la institución cuenta con una cultura organizacional fuerte, con personal que se adapta fácilmente a los cambios y autoridades que trabajan por un ambiente laboral agradable, favorable y más equitativo.

La aplicación del modelo Denison ha permitido que se cuente con un diagnóstico científico de 360° de la organización e identificar las fortalezas culturales de acuerdo con lo señalado como ventajas competitivas por Denison & Neale (1996).

Del análisis de la comparación de dos años consecutivos de la cultura organizacional, se puede inferir que no existen diferencias significativas en el comportamiento de las dimensiones, demostrando que el objeto de estudio cuenta con una cultura organizacional estable. Con estos resultados se hace hincapié en lo señalado por Denison (1990) sobre que el comportamiento y las prácticas permanecen porque tienen sentido para los miembros de una organización.

Del estudio de la relación entre los rasgos de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris y su desempeño se puede deducir que al haber obtenido una variación positiva en cuatro de los seis indicadores de desempeño aplicados en este trabajo, queda demostrado que existe conexión entre las características culturales y los indicadores de desempeño organizacional como participación en el mercado, innovación, calidad de producto y servicio, satisfacción de los empleados, aunque en las variables rentabilidad- retorno de activos e ingresos y ventas ha sido negativa, esto se atribuye a la débil economía que atravesó el país durante los años del estudio, tal como lo expuso Denison y Mishra (1995).

La investigación constituye un aporte que incentiva el desarrollo de estudios enfocados a esta área en nuestro país, ya que se evidenció un número limitado de estudios relacionados a esta variable y población.

Los sistemas educativos se encuentran en un proceso de mejora permanente, que trae consigo nuevos retos para las instituciones educativas, se recomienda a la Unidad Educativa Arco Iris la implementación de estrategias que permitan seguir fortaleciendo la cultura organizacional existente, lo que permitirá alcanzar los objetivos institucionales.

Referencias bibliográficas

- Ahmady, G., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). *Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (230), 387 – 395.
- Alaarij, S., Abidin, Z., & Ahmad, U. (2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance, (I. 2.-3. *12th International Strategic Management Conference*, Ed.) *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (235), 729 – 738.
- Ardila, D. C., & Martínez, D. J. (2013). *Cultura organizacional, desempeño e innovación de UNCO UNITED estudiantes (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana)*. <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6501/126122.pdf?sequence=1>
- Arizmendi, K., Carlos, F., De León, S., & Hernández, A. (s.f.). *Nielsen: Modelo d evaluación, calidad y certificación. Emaze: amazing presentations*. <https://www.emaze.com/@ACZQOIQ/Presentation-Name>
- Barrera, R. (2013). El Concepto de la Cultura: *Definiciones, debates y usos sociales*. Revista de Clases historia. España. [file:///C:/Users/10/Downloads/Dialnet-ElConceptoDeLaCultura5173324%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/10/Downloads/Dialnet-ElConceptoDeLaCultura5173324%20(1).pdf)



- Bernardi, C., & Menezes, L. (2018). *La percepción de la cultura Organizacional en América Latina*. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-perception-of-organizational-culture-in-latin-america-spanish>
- Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32. <http://digital.csic.es/bitstream/10261/104177/1/SUMMA%20Psico1%C3%B3gica.pdf>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (edición revisada).
- Charón, D. L. (2007). *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad*. *Ciencia en su PC*, (5). <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Cheung, S., Wong, P., & Ada, W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction, *International Journal of Project Management*, (29), 33-44.
- Chuc, C. F. (2017). *Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional*.
- Chukwu, B. A., Aguwamba, S. M., & Kanu, E. C. (2017). The impact of organizational culture on performance of banking industry in Nigeria.
- Córdoba, V. M. (s.f.). Sobre el término cultura y sus posibles implicaciones. *SynthesiS. Volumen (47)*, 1-5. http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2009/01/21/sobre_el_termino_cultura.pdf
- Denison, D. (1982). *The climate, culture, and effectiveness of work organizations: A study of organizational behavior and financial performance*. Doctoral dissertation, University of Michigan.
- Denison, D. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. En: *Organizational Dynamics*, 13: 4-22.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*.
- Denison, D., & Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey: facilitator guide*. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Denison, D. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? in S. Cartwright and C. Cooper. (Eds.) *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. En: *Organisation Science*, 6(2), 204-223.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gallivan, M., & Srite, M. (2005). *Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture*, *Information and Organization*, (15), 295-338.
- Garay, R. E. R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. *Invenio: Revista de investigación académica*, (22), 67-92.
- Great place to work Institute. (2016). *Success and a High – Trust Culture*. <http://learn.greatplacetowork.com/rs/520-AOO-982/images/GPTW%202016%20Exec%20Summary%20Business%20Case%204%20page%20Final.pdf>
- Gutiérrez, F. M. (2014). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva* (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada). <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>
- Hernández, M., Mendoza, J., & González, L. (2007). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*. Dialnet. Empresa global y mercados locales. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007 / coord. por Carmelo Mercado Idoeta, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), ISBN 978-84-7356-500-4, p. 12.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1988). *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, Organizational Dynamics*, Vol. 16 (Spring), 5-21.
- Itoiz, J., Trupa, N., & Vacca, L. C. (2010). *Discutiendo el concepto de cultura*. In VI Jornadas de Sociología de la UNLP 9 y 10 de diciembre de 2010 La Plata, Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología. <https://www.academica.org/000-027/749.pdf>
- Jones, G. (2004). *Organizational theory, design, and change: tect and Cases*. Upper Saddle River (NJ): Pearson-Prentice Hall.
- Klimas, P. (2016). *Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry*, *Industrial Marketing Management*, (53), 91-102
- Lee, J.-C., Shiu, Y.-C., & Chen, C.-Y. (2016). *Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement*, *Computers in Human Behavior*, (54), 462-474.
- Martínez, M. (2010). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. *Cuadernos de Administración*, vol. 23, núm. 40, enero-junio, 163-190.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). *Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance*, *International Journal of Hospitality Management*, (63), 22-32.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person-organization fit*. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Pettigrew, A. (1979). *On studying organizational culture*. *Administrative Science Quarterly*, (24), 570 – 581.
- Sarrate, C. M., & González, O. Á. L. (2013). *Animación e intervención sociocultural*. Editorial UNED, 2013.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and chance*. Homewood (IL): Irwin.

Cultura y desempeño organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris Portoviejo, Manabí, Ecuador

Zambrano Mendoza, Ruiz Cedeño, Navas Bayona



- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Jossey – Bass.
- Schein, E. (2004) *Cultura organizacional y liderazgo*. (3ra ed), Jossey-Bass, San Francisco.
- Sensuse, D., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. (2015) *Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management*. *Procedia Computer Science*, (72), 485 – 494.
- Siehl, C., & Martin, J. (1984). *The role of symbolic management: how can manager effectively transmit organizational culture? En J.D. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim and R. Steward* (Eds.). *Leaders and managers: international perspectives on managerial behavior and leadership*, 227 – 239. New York: Pergamon.
- Smerek, R., & Denison, D. (2007). *Social capital in organizations: Understanding the link to firm performance*. *Academy of Management Best Paper Proceedings*.
- Trice, H., & Beyer, J. M. (1933). *The cultures of Works organizations*. Englewood Cliffs, (NY): Prentice Hall.
- Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). *Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm*, *International Journal of Project Management*, (35), 571-585.

Agradecimientos

Se agradece a la Unidad Educativa Arco Iris, a las autoridades, personal administrativo, docentes y de apoyo, por permitir tener acceso a la información de la institución y colaborar en las encuestas realizadas para este trabajo de investigación.

