

# Cultura Corporativa como Predictora del Compromiso Organizacional: Caso de un Retail Chileno

Corporate Culture as a Predictor of Organizational Commitment:  
Case of a Chilean Retail

 Daniel Antonio Verenzuela Barroeta<sup>1</sup>  
 Loyda Mercedes García Estelin<sup>2</sup>  
 Mariela Concepción Araque Manrique<sup>3</sup>  
 Adrián José Salas Hernández<sup>4</sup>

Recibido: 25-10-2021

Aceptado: 26-11-2022

DOI: <https://doi.org/10.26495/tzh.v14i2.2291>



## Resumen

*La cultura corporativa es un sistema interconectado de creencias, expectativas y presunciones subyacentes que definen las formas de ser y hacer en la empresa; su inclusión como variable de gestión empresarial incide y predice el comportamiento de otras variables como el compromiso organizacional. El objetivo fue conocer el grado de influencia de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de París del Grupo Cencosud, a partir de una metodología cuantitativa correlacional-causal aplicando la Denison Organizational Culture Survey y la Affective Continuance and Normative Commitment Scales a 87 colaboradores, confirmándose 5 de las 6 hipótesis planteadas que demuestran que las dimensiones participación, consistencia, adaptabilidad y misión de la cultura corporativa se relacionan e influyen en el compromiso normativo y de continuidad, pero no en el compromiso afectivo. Los colaboradores sienten identidad por deuda moral hacia la empresa y por la necesidad personal de conservar su membresía; sin embargo, no existe un genuino deseo de permanecer. El análisis de variables demográficas revela que la edad se incluye en el modelo predictivo debido a que los colaboradores más jóvenes experimentan mayor compromiso porque buscan un buen desempeño laboral para obtener beneficios contractuales. Se recomienda ampliar el universo muestral en futuros estudios, y analizar otras variables de la dinámica organizacional para auscultar la dimensión emocional que experimentan los colaboradores.*

**Palabras clave:** Cultura corporativa, Compromiso organizacional, Retail.

<sup>1</sup> Doctor en Gerencia, Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia-Venezuela, [daverenzuela@uc.edu.ve](mailto:daverenzuela@uc.edu.ve), <https://orcid.org/0000-0001-5916-6986>

<sup>2</sup> Doctora en Educación, Grupo de Investigación en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay-Venezuela, [lgarcia9@uc.edu.ve](mailto:lgarcia9@uc.edu.ve), <https://orcid.org/0000-0001-9917-5158>

<sup>3</sup> Doctorando en Salud Pública, Grupo de Investigación en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay-Venezuela, [maraque1@uc.edu.ve](mailto:maraque1@uc.edu.ve), <https://orcid.org/0000-0002-9717-743X>

<sup>4</sup> Doctor en Gerencia, Grupo de Investigación en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay-Venezuela, [asalas11@uc.edu.ve](mailto:asalas11@uc.edu.ve), <https://orcid.org/0000-0002-9593-6850>

### **Abstract**

*Corporate culture is an interconnected system of underlying beliefs, expectations and assumptions that define the ways of being and doing in the company; its inclusion as a business management variable affects and predicts the behavior of other variables such as organizational commitment. The objective is to know the degree of influence of corporate culture on the organizational commitment of the Paris collaborators of the Cencosud Group, based on a correlational-causal quantitative methodology applying the Denison Organizational Culture Survey and the Affective Continuance and Normative Commitment Scales to 87 collaborators, confirming 5 of the 6 hypotheses raised that show that the dimensions of participation, consistency, adaptability and mission of the corporate culture are related and influence the normative and continuity commitment, but not the affective commitment. Employees feel identity due to a moral debt towards the company and the personal need to keep their membership; however, there is no genuine desire to stay. The analysis of demographic variables reveals that age is included in the predictive model because younger employees experience greater commitment because they seek good job performance to obtain contractual benefits. It is recommended to expand the sample universe in future studies as well as to study other variables of the organizational dynamics to examine the emotional dimension experienced by the collaborators.*

**Keywords:** *corporate culture, organizational commitment, retail*

### **Introducción**

Los estudios adelantados durante la década de los 70's, en el marco de la corriente del *management* cultural, evidenciaron que la cultura corporativa no puede ser comprendida al margen de los aspectos esenciales de la cultura de los grupos sociales, de su lenguaje, del sistema de educación, de las formas de organización social, de la doctrina normativa-legal y los valores (Schein, 1988; Zapata y Rodríguez, 2017; Mandujano, 2020; Verenzuela, 2020). La cultura corporativa posee atributos volitivos capaces de incentivar la lealtad y la vinculación de los colaboradores con la empresa, haciendo posible que el individuo inscriba en sus creencias y prácticas las referencias filosóficas: misión, visión y metas, lo cual supone una sinergia que coadyuva con el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de los involucrados (Peña, Chávez y Alarcón, 2016).

La cultura corporativa y el compromiso no solo se consideran aspectos preminentes del comportamiento organizacional, también se distinguen como variables proveedoras de bienestar psicosocial proclives a elevar las condiciones de perdurabilidad empresarial (Máñez, 2016), a potenciar la identidad de los colaboradores, a consolidar el proceso de comunicación interpersonal, a alcanzar los objetivos y a afianzar las relaciones con los grupos de interés (García y Flores, 2017). De este modo, si los colaboradores están identificados con la filosofía, es altamente probable que exista una mayor adhesión a la empresa (Cuenca y López, 2020); de hecho, el estudio de estos autores reveló que existe una correlación moderada entre la cultura corporativa y el compromiso organizacional, por lo que se considera que si “los colaboradores no se sienten identificados es difícil que puedan cumplir con los resultados organizacionales” (p. 52). El objetivo de este estudio es conocer el grado de influencia que ejerce la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de Paris sucursal Costanera en Santiago-Chile, empresa perteneciente a la industria del *retail* adscrita al Grupo Cencosud.

Después de esta introducción, el trabajo se divide en cuatro apartados: el primero contiene el marco teórico que apoya la legitimidad epistémica y las hipótesis planteadas, luego se declara la metodología utilizada, se muestran los resultados empíricos junto con el planteo de las discusiones pertinentes y finalmente, se presentan las conclusiones.

### ***Cultura Corporativa***

La cultura corporativa es una herramienta gerencial compuesta por aspectos cognitivos y conductuales adheridos a la filosofía de la empresa (Higuita, 2012), propensas a generar un entorno competitivo orientado a la eficacia operacional a partir de la gestión de situaciones culturales (Reyes y Moros, 2019). Es un sistema interconectado y funcional de hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se han creado y desarrollado al interior de la empresa para resolver sus problemas de integración interna y adaptación externa (Schein, 1988). La composición del sistema de significados compartidos distingue a una empresa de otras y constituye el medio instrumental a través del cual los miembros expresan sentimientos, valores, símbolos e imágenes que configuran su identidad (Dandridge, Mitroff y Joyce, 1980; Morgan, 1990; Robbins y Judge, 2009).

Cameron y Quinn (2006) proponen cuatro tipos de cultura corporativa: a) jerárquica, b) de clan, c) adhocrática y d) de mercado. La cultura jerárquica se caracteriza por un ambiente formal estructurado en el que los procedimientos definen lo que los colaboradores deben hacer, la cultura de clan se caracteriza por la cohesión de sus miembros, la prevalencia del trabajo en equipo y la promoción de la participación colectiva (Salas, García y Murillo, 2017). La cultura adhocrática se caracteriza por promover iniciativas innovadoras para conquistar el éxito, su objetivo es satisfacer las expectativas de sus clientes y potenciales (Ojeda, Méndez y Hernández, 2016), mientras que la cultura de mercado está orientada al entorno exterior más que al interior; se enfoca en las transacciones de la empresa con sus grupos de interés mediadas por la obtención de beneficios de carácter financiero (Salas, et al., 2017).

Para fines de interés de esta investigación, se consideran las proposiciones del *Denison Organizational Culture Model*, desarrollado por Denison (1984), Denison y Mishra (1995) y Fey y Denison (2003), uno de los modelos de análisis cultural más difundidos a nivel mundial y de amplia aceptación en la comunidad científica latinoamericana, basado en cuatro dimensiones: participación, consistencia, adaptabilidad y misión. En la dimensión participación persiste el interés por involucrar a los colaboradores en los asuntos de la empresa para elevar su compromiso con el trabajo y su identidad a través de la toma de decisiones colectivas vinculadas con los objetivos (Vargas, 2015; García, 2017; Contreras y Gómez, 2018); mientras que la dimensión consistencia se relaciona con los valores compartidos, los sistemas y los procesos eficientes de la empresa para mantenerse estables e integradas (Vargas, 2015; Contreras y Gómez, 2018).

La dimensión adaptabilidad constituye la capacidad que desarrolla la empresa para enfrentar los embates del entorno exterior, instaurando los cambios necesarios para su perdurabilidad en un contexto de transformación continua (García, 2017); en tanto que la dimensión misión se refiere a la dirección estratégica de la empresa (Bonavia, Prado y García, 2010) basada en una visión clara del futuro (Zaderey y Bonavia, 2016; García, 2017).

### ***Compromiso Organizacional***

De acuerdo con Salas (2020), el compromiso organizacional se relaciona con la identidad e involucramiento del colaborador con la empresa. Su conceptualización alude al estado en el cual el colaborador se identifica con la empresa y sus metas cuantificando el beneficio de mantener su membresía;

ello implica la alineación entre los valores personales y los valores corporativos (Máynez, 2016). Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como el conjunto de creencias prevalentes en el colaborador hacia la empresa caracterizadas por una correlación positiva en la que se manifiesta un deseo, una necesidad o una obligación de conservar la membresía (Allen y Meyer, 1997). La literatura señala un enfoque tridimensional para el análisis del compromiso organizacional: a) el colaborador permanece en la empresa porque quiere (afectivo-deseo), b) el colaborador permanece en la empresa porque siente que debe hacerlo (normativo-deber) y c) el colaborador permanece en la empresa porque lo necesita (de continuidad-necesidad) (Peña et al., 2016; Salas, 2020).

En el compromiso afectivo se denota una fuerza interna que afianza la identidad del individuo e impacta en su involucramiento emocional con la empresa (Ruíz, 2013). En el compromiso normativo el colaborador siente la obligación moral de permanecer por el deber de guardar lealtad dadas la percepción de beneficios laborales (Peña, et al., 2016); mientras que el compromiso de continuidad supone un compromiso mínimo influenciado por el costo asociado a la pérdida de la membresía (Meyer y Allen, 1991).

### ***Cultura Corporativa y Compromiso Organizacional***

La evidencia empírica revela que hay una relación de influencia de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional; sin embargo, los resultados muestran diversos vínculos entre ambas variables que dependen del tipo de empresa, del tipo de cultura imperante y de las percepciones de los colaboradores. Los hallazgos de García y Flores (2017) señalan que la cultura corporativa de un organismo público del Perú se centra más en las funciones que en las personas; la burocracia y la racionalización generan un compromiso normativo definido por conductas responsables y comprometidas únicamente con el cometido de las funciones.

Por su parte, Garrido, Rodríguez y Álvaro (2014) establecieron que la cultura corporativa está asociada, especialmente, con el compromiso afectivo y en menor medida con el compromiso normativo, sin poder arribar a una relación con el compromiso de continuidad; mientras que Máynez (2016) determinó una relación entre la cultura corporativa y el compromiso organizacional que coincide en que la primera variable es una herramienta para alentar el compromiso y alcanzar las metas empresariales; su investigación reveló que en el sector industrial al norte de México, la cultura corporativa incide directa, positiva y significativamente sobre el compromiso de los colaboradores. Como parte de este estudio, se plantea que existe una relación positiva de influencia significativa de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional. La hipótesis de investigación y las hipótesis alternativas se enfocan a determinar si la cultura corporativa es predictora del compromiso organizacional:

H0 ( $b=0$ ). No existe relación positiva de influencia significativa de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional.

H1 ( $b\neq 0$ ). Existe una relación positiva de influencia significativa de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional.

H1a. La participación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión como dimensiones de la cultura corporativa, determinan de manera directa el compromiso organizacional.

H1b. La cultura corporativa determina de manera directa el compromiso afectivo.

H1c. La cultura corporativa determina de manera directa el compromiso normativo.

H1d. La cultura corporativa determina de manera directa el compromiso de continuidad.

### La Industria del Retail en Chile

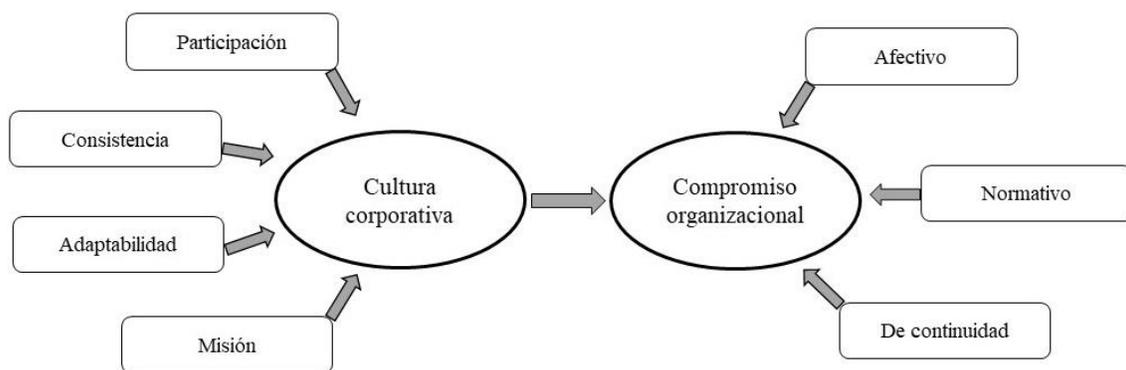
En Chile, las empresas del *retail* se han expandido por distintos países de Latinoamérica, convirtiéndose en redes de diseño, fabricación y suministros de productos; desarrollan marcas propias y articulan sus operaciones con otros nichos de rentabilidad (*retail* financiero, ventas de seguros, entre otros). En la actualidad, se destacan siete *holgings* empresariales en el país: Cencosud, Falabella, La Polar, Ripley, WalMart-Chile, SMU y ABCDIN (Martinic y Stecher, 2020), concentrando cerca de quinientos mil colaboradores. El *retail* chileno está compuesto por supermercados y multitiendas (Ceballos y Contreras, 2011) bajo un formato de departamentalización con el que se organizan establecimientos para ofrecer una amplia gama de bienes de consumo (Martinic y Stecher, 2020). Dentro de este segmento, se inscribe Cencosud como un consorcio empresarial trasnacional, que opera en Chile con ciento veinte mil colaboradores, en Argentina, en Brasil, en Perú, y en Colombia (Ceballos y Contreras, 2011).

En Chile, Cencosud está integrado por seis unidades de negocios: sesenta y seis tiendas por departamento bajo el nombre de Paris, doscientos cuarenta y siete supermercados (Jumbo y Santa Isabel), treinta y siete tiendas del sector construcción bajo el nombre de Easy, Shopping Center destinado al desarrollo y administración de treinta y cinco *malls*, Costanera Center conocida como Torre Costanera, proyecto inmobiliario que alberga establecimientos comerciales (supermercados, restaurantes, cines y tiendas de otras cadenas de *retail*) y *retail* financiero conocido por las transacciones realizadas con la Tarjeta Cencosud (Cencosud, 2017; Cencosud; 2020).

### Materiales y métodos

La investigación es de tipo cuantitativa no experimental, transversal, descriptiva y correlacional-causal que busca medir el grado de relación positiva de influencia de la variable cultura corporativa (variable explicativa) sobre la variable compromiso organizacional (variable de respuesta) (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) de los colaboradores de Paris sucursal Costanera en Santiago-Chile. La figura 1 ilustra el modelo predictivo propuesto basado en las proposiciones teóricas de Denison (1984), Denison y Mishra (1995) y Fey y Denison (2003) para la variable cultura corporativa, y de Meyer y Allen (1991) y Allen y Meyer (1996) para la variable compromiso organizacional:

**Figura 1.** Modelo predictivo cultura corporativa – compromiso organizacional.



**Fuente:** Elaboración propia.

Se siguió un muestreo no probabilístico de tipo bola de nieve, considerándose sujetos de estudio a todos los colaboradores que tienen relación laboral con Paris sucursal Costanera en Santiago-Chile. Se enviaron 122 cuestionarios durante octubre de 2020 y enero de 2021, de los cuales se recibieron 87 respuestas que proporcionaron los datos que interesaron a los fines de esta investigación. Para la valoración de la variable cultura corporativa se utilizó el instrumento *Denison Organizational Culture Survey* (Denison, 1984; Denison y Mishra, 1995; Fey y Denison, 2003) en su versión al español adaptada y validada por Bonavia, Prado y García (2010), estructurado en 60 ítems codificados con escala Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo, 2= parcialmente en desacuerdo, 3= ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4= parcialmente de acuerdo y 5=completamente de acuerdo). En el caso de la variable compromiso organizacional, se utilizó la *Affective Continunance and Normative Commiment Scales* de Meyer y Allen (1991), compuesta por 18 ítems divididos en 3 dimensiones medidas con escala Likert de 5 puntos. Se empleó la versión en español validada por Peña, et al. (2016) y Ramírez y Mapén (2019).

La fiabilidad comúnmente se mide a través del alfa de Cronbach; se recomienda que este coeficiente exhiba valores superiores a 0,70 para demostrar que los indicadores son consistentes en su medición (Campo, 2005). Al evaluar la consistencia interna de los instrumentos, se obtuvo un coeficiente de 0,95 para el instrumento *Denison Organizational Culture Survey* y de 0,94 para el cuestionario *Affective Continunance and Normative Commiment Scales*, por lo que ambos constructos son adecuados para la medición de las variables objeto de estudio. En la medición de la cultura organizacional, como puede apreciarse en la tabla 1, el resultado de la dimensión participación coincidió con el resultado del estudio precedente y el estudio original, mientras que las otras tres variables experimentaron una disminución en el índice de consistencia interna, siendo la dimensión adaptabilidad la que arrojó una diferencia mayor. En el caso de la variable de respuesta compromiso organizacional, la tabla 2 muestra que la fiabilidad de la dimensión compromiso afectivo fue similar a la determinada en la investigación precedente; sin embargo, las dimensiones compromiso normativo y compromiso de continuidad experimentaron un incremento del índice respecto a los antecedentes empíricos.

**Tabla 1.** Fiabilidad de la *Denison Organizational Culture Survey*

Dimensión	Número de reactivos	Alfa de Cronbach		
		Estudio actual	Bonavia, Prado y García (2010)	Estudio original
Participación	15	0,90	0,90	0,90
Consistencia	15	0,81	0,87	0,88
Adaptabilidad	15	0,75	0,87	0,87
Misión	15	0,87	0,93	0,92

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2.** Fiabilidad de la *Affective Continunance and Normative Commiment Scales*

Dimensión	Número de reactivos	Alfa de Cronbach		
		Estudio actual	Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016)	Estudio original
Afectivo	6	0,84	0,83	0,87
Normativo	6	0,95	0,72	0,75

De continuidad 6 0,97 0,85 0,79

**Fuente:** Elaboración propia

Los cuestionarios se administraron bajo la plataforma *Google Forms*. Para el procesamiento de la información fue necesario ordenar y sistematizar la base de datos a partir de la extraída de la aplicación en línea. Los análisis descriptivos e inferenciales se corrieron a través del *software IBM SPSS Statistics* versión 24.

## Resultados y discusión

### Demografía de la Muestra

Alrededor del 52% de los participantes son de género femenino, la edad del 66,67% no excede de los 30 años; cerca del 44% posee enseñanza media, mientras que el 45,98% tiene enseñanza universitaria, aunque sólo el 24,14% concluyó la carrera profesional. El tipo de puesto del 89,66% muestral es de nivel operativo, el 8,05% se desempeña en puestos de mando medio, mientras que 2 miembros se desempeñan en cargos de alta dirección. Más de la mitad de los sujetos tienen una antigüedad laboral igual o inferior a 3 años, el 48,28% de los colaboradores son de nacionalidad chilena, el resto extranjeros con predominancia de venezolanos con 29,89% seguidos por peruanos con 11,49%. De acuerdo con la tabla 3, el nivel de mayor aprehensión conductual y compromiso organizacional es inherente a los colaboradores con más de 51 años de edad. En cuanto a la escolaridad, la mayor intensidad de cultura corporativa y compromiso organizacional se muestra en los colaboradores con postgrado, teniendo la menor dispersión conceptual para la variable explicativa en relación con la muestra total; mientras que en el tipo de puesto los miembros de la alta dirección registran el indicador más alto y sin dispersión para ambas variables.

Al respecto de la antigüedad, los colaboradores con más de 8 años de servicio registran el mayor nivel de cultura corporativa y el menor indicador de dispersión, pero los colaboradores con menos de 1 año presentan un mayor compromiso organizacional, mientras que los empleados de nacionalidad peruana presentan la puntuación más alta en la variable cultura corporativa, seguidos por los colombianos, ambos con la menor dispersión; sin embargo, los venezolanos son los segundos en demostrar mayor compromiso precedidos por los peruanos.

**Tabla 3.** Valores obtenidos por variables moderadoras

Variable moderadora	Cultura Corporativa		Compromiso Organizacional	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
<i>Sexo</i>				
Femenino	4,35	0,40	4,14	0,70
Masculino	4,28	0,55	4,06	0,72
<i>Edad</i>				
Menos de 25 años	4,21	0,37	4,13	0,65
Entre 26 y 30 años	4,37	0,31	4,22	0,52
Entre 31 y 40 años	4,09	0,78	3,75	0,89
Entre 41 y 50 años	4,32	0,59	3,57	0,86

Más de 51 años	4,68	0,62	4,71	0,49
<i>Escolaridad</i>				
Enseñanza media completa	4,16	0,56	3,91	0,81
Carrera profesional inconclusa	4,44	0,39	4,27	0,64
Carrera profesional concluida	4,36	0,34	4,31	0,54
Posgrado	4,60	0,22	4,50	0,50
Otra	4,60	0,76	3,97	0,58
<i>Tipo de Puesto</i>				
Alta dirección	4,73	0,00	5,00	0,00
Mando medio	4,39	0,52	4,05	0,76
Operativo	4,30	0,46	4,09	0,70
<i>Antigüedad laboral</i>				
Menos de 1 año	4,29	0,44	4,30	0,56
Entre 1 y 3 años	4,23	0,40	4,03	0,64
Entre 4 y 7 años	4,26	0,60	4,01	0,80
Más de 8 años	4,51	0,42	4,13	0,83
<i>Nacionalidad</i>				
Chilena	4,27	0,48	3,95	0,71
Venezolana	4,23	0,57	4,24	0,77
Peruana	4,52	0,15	4,46	0,50
Colombiana	4,40	0,14	3,89	0,30
Otra	4,60	0,00	5,00	0,00

**Fuente:** Elaboración propia.

El sexo femenino registra las puntuaciones más altas en ambas variables; en relación con el compromiso organizacional, este hallazgo se valida al considerar que el género femenino se caracteriza por desarrollar relaciones interpersonales basadas en el trabajo en equipo, la integración y la cooperación, mientras que el género masculino ejerce un esquema tradicionalista basado en la jerarquía, el autoritarismo y la coerción (Gómez, 2018). Respecto con la edad, se aprecia que la culturalidad y el compromiso organizacional de los colaboradores con más de 51 años es más fuerte, lo cual se corresponde con los hallazgos de Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero (2007) quienes determinaron que mientras más edad mayor es el grado de compromiso, debido a que el individuo se percibe a sí mismo con un recurso valioso de la empresa; el colaborador desarrolla un componente mucho más afectivo en virtud de la reducción de sus posibilidades de empleo y el incremento de los costos de oportunidad ante el eventual término de su membresía (Salas, 2020). Sin embargo, en este estudio se revela que los colaboradores más jóvenes, hasta los 30 años, experimentan un alto nivel de cultura corporativa y compromiso organizacional.

En cuanto al resultado de la cultura corporativa, se opone a lo determinado en el estudio de Máynez (2016) quien sostiene que, a menor edad, menor cultura y compromiso; en el caso del compromiso organizacional, los hallazgos de este estudio se validan con la investigación de Cohen (1993), aunque el resultado para el grupo con edad entre 31 y 40 años se opone al resultado de la investigación de Börht, Solares y Romero (2014) quienes determinaron un patrón de correlación positiva. En relación con la escolaridad, se encontró que los colaboradores con formación universitaria y de postgrado experimentan

mayor cultura corporativa, lo que se confirma con el estudio de Ríos et al. (2010); también muestran mayor compromiso organizacional, contrariando los resultados de Sánchez et al. (2007). En cuanto al tipo de puesto, sostienen Ríos et al. (2010), que “constituye un factor importante para la toma de decisiones” (p. 117), lo que explica el resultado encontrado en gerentes de alta dirección con los niveles de cultura corporativa y compromiso organizacional más alto de la muestra, debido al tipo de funciones especializadas de carácter táctico que desempeñan, seguidos por los colaboradores de mandos medios que acometen funciones de intermediación entre el nivel táctico y el nivel operativo, por lo que su vinculación con los planes, políticas y objetivos corporativos, guardan relación con el nivel de culturalidad determinado.

Empero, el compromiso organizacional es un poco mayor en el nivel operativo respecto al nivel de mando medio, validándose este resultado con la investigación de Salas (2020) quien sostiene que los colaboradores de los niveles más bajos de la estructura experimentan un mayor compromiso por la obligación moral y la necesidad de continuidad que no necesariamente se traduce en sentimientos y emociones que los vinculen con la empresa.

En cuanto a la antigüedad, los colaboradores con menos tiempo de servicio y aquellos con antigüedad superior a 8 años muestran mayor culturalidad y un mayor compromiso organizacional. En sintonía con Ríos et al. (2010) y Börht, et al. (2014), este resultado coincide en que los colaboradores experimentan más adhesión a la identidad, más emociones y más obligación moral durante las primeras etapas de la relación laboral. Sin embargo, con el transcurso del tiempo se genera un decremento por la aparición de nuevas expectativas y necesidades; pero entre el octavo y noveno año de servicio, los individuos han aprehendido la cultura corporativa y su compromiso alcanza una relación directa positiva que se acompaña de las necesidades de permanencia, de obligación moral y de continuidad en atención al aumento de la edad y la reducción de oportunidades de inserción laboral. Por otra parte, no se encontraron diferencias significativas en los niveles de culturalidad en función de la nacionalidad del colaborador; no obstante, los peruanos y colombianos muestran mayor arraigo a la cultura corporativa que los chilenos y venezolanos. En sintonía con De Himmelstern (2007) la construcción de la autoconfianza permite al colaborador extranjero construir vínculos para facilitar sus relaciones de asociatividad de forma eficiente; en tanto que la confianza corporativa legitima y contribuye a desarrollar competencias para que los colaboradores comprendan la realidad y actúen en función de los objetivos.

Los peruanos y venezolanos muestran mayor nivel de compromiso organizacional. Aunque no se encontró evidencia empírica que revelara alguna relación entre el compromiso organizacional y la nacionalidad del colaborador, los aportes al constructo de Meyer y Allen (1991), Allen y Meyer (1996), Peña et al. (2016) y Salas (2020), permiten considerar que una vez que los extranjeros han resuelto sus problemas de integración interna y adaptación externa por medio de la apropiación de las significaciones culturales de la empresa (Schein, 1988), experimentan las mismas emociones, sentimientos, obligaciones morales y necesidades de continuidad que los colaboradores locales.

### ***Análisis de Correlación***

Aplicada la prueba paramétrica de Kolmogorov-Smirnov, se comprobó que los datos siguen una distribución normal con significancia  $p > 0,01$ ; por lo que se elaboró el análisis correlacional bivariable de Pearson para analizar el comportamiento de la correlación entre las dimensiones de la variable explicativa

(cultura corporativa) y las dimensiones de la variable de respuesta (compromiso organizacional). Los resultados se muestran en la tabla 4:

**Tabla 4.** Correlación entre dimensiones de cultura corporativa y compromiso organizacional

	Participación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión	Afectivo	Normativo	Continuidad
Participación	***						
Consistencia	0,711**	***					
Adaptabilidad	0,705**	0,715**	***				
Misión	0,613**	0,709**	0,820**	***			
Afectivo	0,248*	0,095	0,381**	0,260*	***		
Normativo	0,678**	0,603**	0,740**	0,846**	0,349**	***	
Continuidad	0,635**	0,623**	0,730**	0,887**	0,315**	0,981**	***

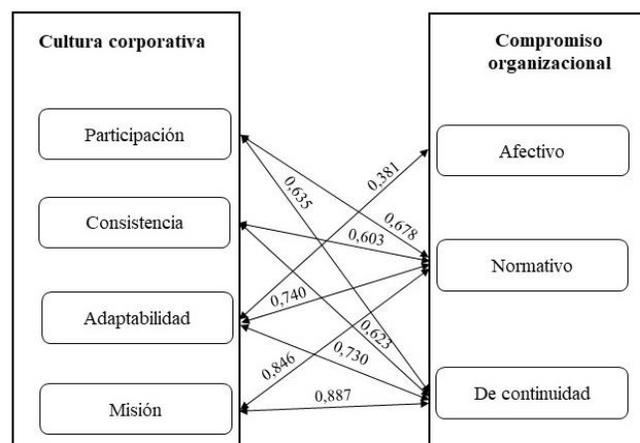
\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

Es notorio que las dimensiones de participación, consistencia, adaptabilidad y misión que explican la variable explicativa cultura corporativa, tienen un vínculo de moderado a alto entre sí (Johnson, 2016), mientras que la relación entre la dimensión del compromiso afectivo con las dimensiones del compromiso normativo y de continuidad son bajas. Luego, se observa que la correlación entre la dimensión consistencia de la cultura corporativa con la dimensión afectiva del compromiso organizacional es muy baja y no tiene significancia estadística. Las correlaciones más altas corresponden a la dimensión misión con las dimensiones compromiso normativo y compromiso de continuidad; en tanto que la correlación más baja existe entre la dimensión participación y la dimensión misión con la dimensión compromiso afectivo. Las correlaciones estadísticamente significativas al nivel 0,01 se muestran a continuación:

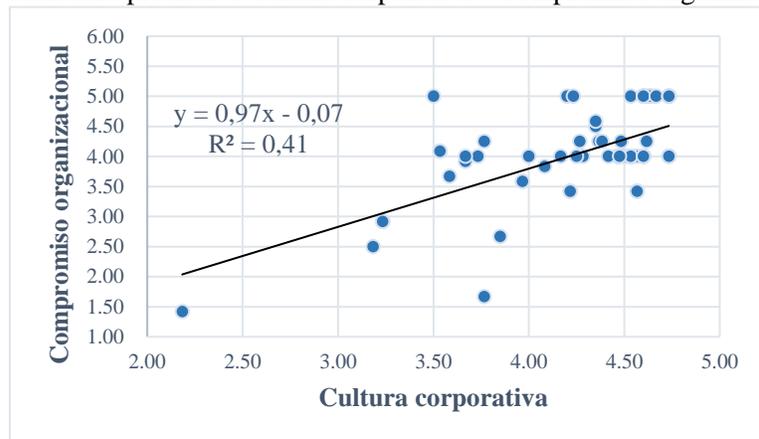
**Figura 2.** Correlación cultura corporativa – compromiso organizacional estadísticamente significativas al nivel 0,01



**Fuente:** Elaboración propia  
**Análisis de Regresión**

Se utiliza el análisis de regresión lineal simple para predecir el comportamiento de la variable de respuesta (compromiso organizacional) ante la influencia de la variable explicativa (cultura corporativa), determinando un modelo  $y = \beta_0 + \beta_1 X_i$  (1) como se muestra en la figura 3:

**Figura 3.** Modelo predictivo cultura corporativa – compromiso organizacional



**Fuente:** Elaboración propia.

Dicho modelo resultó significativo al nivel 0,01 mostrando una correlación positiva moderada (Johnson, 2016) con un  $r=0,640$  entre las variables de estudio, un  $r^2$  que explica el 41% del compromiso organizacional a partir de la cultura corporativa, mientras que el 59% de la variable de respuesta es explicado por otras variables de la dinámica organizacional. Conocida la incidencia de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional, se procede a evaluar la influencia de las 4 dimensiones de la variable explicativa (participación, consistencia, adaptabilidad y misión) sobre la variable de respuesta (compromiso organizacional). Todas las mediciones resultan significativas al nivel 0,01; sin embargo, cada dimensión de la variable explicativa aporta un nivel diferente de predicción.

Las dimensiones adaptabilidad y misión son las que mayor influencia ejercen sobre el compromiso organizacional, con un 43% y un 44% de predicción, respectivamente. Los colaboradores incrementan su compromiso con la empresa en la medida en que la misión, los objetivos y las estrategias se sincronizan con el marco de referencia personal, generándose un equilibrio que permite consolidar la identidad proclive a propiciar un desempeño eficiente. El horizonte estratégico y el ejercicio de un liderazgo visionario, constituyen elementos distintivos capaces de crear sentidos culturales aprehensibles y validados como la forma correcta de acometen las funciones laborales (Bonavia et al., 2010; García, 2017; Verenzuela, 2020).

Las dimensiones participación y consistencia son las que menos influyen en el compromiso de los colaboradores, con un 27% y un 16%, respectivamente, de explicación de la variable de respuesta. En el

caso de la participación, el resultado permite considerar que los individuos tienen un reducido involucramiento en la toma de decisiones, un bajo nivel de empoderamiento y un limitado desarrollo de sus capacidades; por ello, el compromiso hacia la empresa está mediado por vínculos relacionales y transaccionales que no implican sentimientos de afiliación (Meyer y Allen, 1991; Allen y Meyer, 1996). Es posible que los colaboradores experimenten emociones negativas al percibir que sus atributos, capacidades y habilidades son poco importantes para la gestión gerencial, limitándose a desarrollar funciones con fundamento en los planes corporativos, reservándose para sí mismos las capacidades de iniciativa e innovación (García, 2017).

En cuanto a la dimensión consistencia, el bajo resultado de su influencia sobre el compromiso organizacional puede interpretarse como el predominio de desfases entre los valores corporativos, los valores personales y la praxis operacional. Se presume que los valores centrales (Robbins y Jugde, 2009) no están siendo compartidos de forma generalizada, lo cual ocasiona que los procesos carezcan de estabilidad, comprometiendo la capacidad de adhesión colectiva y, por tanto, la eficiencia. La coordinación e integración podría presentar distorsiones respecto con las declaraciones filosóficas de la empresa; las funciones cotidianas estarían ceñidas a protocolos que no satisfacen los requerimientos de los clientes internos y externos. De seguida, se evalúa la influencia de la cultura corporativa en cada una de las tres dimensiones del compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad). Solo las relaciones de influencia con el compromiso normativo y el compromiso de continuidad arrojan significación estadística, mientras que la significancia de la influencia de la cultura corporativa sobre el compromiso afectivo arroja un valor  $p > 0,05$  ( $p = 0,07$ ), por lo que se acepta la hipótesis nula de H1b; en consecuencia, la cultura corporativa no determina de manera directa el compromiso afectivo, resultando contradictorio a los hallazgos de Máynez (2016) y Hernández, Ruíz, Ramírez, Sandoval y Méndez (2018).

La cultura corporativa explica, en un 65%, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad, con significancia estadística al nivel 0,01. Este resultado confirma parcialmente los hallazgos del estudio de Máynez (2016), respecto con la forma de tomar decisiones, de percibir y de actuar consciente o inconsciente de los colaboradores motivados por la influencia de la cultura; sin embargo, refuta la relación de incidencia de la cultura sobre la forma de pensar y sentir de los individuos. Los sentimientos positivos de los colaboradores hacia la empresa no son influenciados por la cultura corporativa, la relación entre los valores centrales y los valores personales presentan una distorsión que se interpone en el proceso de construcción de la identidad, por lo que los colaboradores no sienten orgullo de pertenecer a la empresa ni esta representa una fuente inspiracional para ellos, en sintonía con los hallazgos del estudio de Dávila y Jiménez (2012).

En cambio, la cultura corporativa es un predictor del compromiso normativo y del compromiso continuo. Respecto con el compromiso normativo, los resultados se relacionan de alguna forma con los determinados en el estudio de Ríos et al. (2010) y García y Flores (2017); los colaboradores experimentan un compromiso de orden moral en la medida en que la cultura corporativa se focalice hacia la consecución de metas y objetivos que proporcionen beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores. Durante el transcurso de la relación laboral, la participación de los individuos en los beneficios ha permitido constituir una cultura compartida sin que ello involucre sentimientos y emociones, sino que más bien se impone la necesidad de permanecer alineados a la cultura para conservar la membresía, lo cual coincide con los resultados de la investigación de Topa, Lisbona, Palaci y Amo (2004).

Por otra parte, la cultura ejerce una influencia significativa sobre el compromiso de continuidad. Los planes y políticas de la empresa brindan condiciones de estabilidad y garantizan una permanencia que reduce los temores de enfrentar situaciones difíciles ante el eventual abandono de la membresía. Los colaboradores valoran el sacrificio asociado al costo de renunciar al puesto de trabajo junto a la falta de alternativas percibidas debido a la escasez de fuentes de empleo; el apego a los beneficios económicos contractuales ha promovido una adhesión a la cultura marcada por un componente transaccional que se consolida con la deuda moral que experimentan los colaboradores (Betanzos y Paz, 2007).

### **Análisis Anova**

En este análisis se evalúa el impacto de las variables moderadoras sexo, edad, escolaridad, tipo de puesto, antigüedad laboral y nacionalidad. La tabla 5 muestra los resultados para cada una de las variables del modelo y el impacto de los factores demográficos. Se puede observar que el factor que muestra mayor significancia estadística para las dos variables en estudio es la edad, encontrándose diferencias en los promedios de datos de los grupos etarios, exceptuando a los colaboradores con más de 51 años de edad, según se evidenció en prueba *post hot*. El resto de los factores no demuestran diferencias significativas en relación con las variables cultura corporativa y compromiso organizacional.

**Tabla 5.** Análisis ANOVA

<b>Variable moderadora</b>	<b>Variabes de estudio</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>Distrib. F</b>	<b>Sig.</b>
Sexo	CC	0,107	1	0,107	0,491	0,49
	CO	0,128	1	0,128	0,256	0,61
Edad	CC	1,892	4	0,473	2,316	0,06
	CO	7,029	4	1,757	4,064	0,00
Escolaridad	CC	2,060	4	0,515	2,547	0,05
	CO	3,204	4	0,801	1,672	0,16
Tipo de puesto	CC	0,400	2	0,200	0,922	0,40
	CO	1,653	2	0,827	1,701	0,19
Antigüedad laboral	CC	0,777	3	0,259	1,203	0,31
	CO	1,093	3	0,364	0,731	0,54
Nacionalidad	CC	0,663	4	0,166	0,756	0,56
	CO	3,854	4	0,964	2,045	0,10

**Nota.** CC=Cultura corporativa CO=Compromiso organizacional

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Conclusiones**

De acuerdo con la evidencia empírica, la cultura corporativa de París sucursal Costanera Santiago-Chile se corresponde con una cultura jerárquica marcada por un entorno estructurado con una dinámica vinculada a procedimientos estandarizados que proveen protocolos para atender las situaciones operativas, mientras que el liderazgo es un agente supervisorio del cumplimiento y evaluador del desempeño (Ojeda, et al., 2016). Empero, también se percibe la presencia de una cultura orientada al mercado enfocada a satisfacer las

expectativas de sus clientes externos (Salas et al., 2017); su predilección por los criterios financieros se acompaña de procesos de gestión que han descuidado la satisfacción de las necesidades de colaboradores.

La cultura corporativa es un predictor del compromiso organizacional; conclusión que depende de la generalización del análisis de las variables de estudio. No obstante, haciendo una evaluación individual de la relación de cada una de las dimensiones de la variable explicativa (participación, consistencia, adaptabilidad y misión) con respecto de las dimensiones de la variable de respuesta (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad), el análisis de los resultados revela que las dimensiones de la cultura corporativa influyen únicamente sobre las dimensiones de compromiso normativo y compromiso de continuidad, hallazgos que se confrontan con los determinados por Máynez (2016).

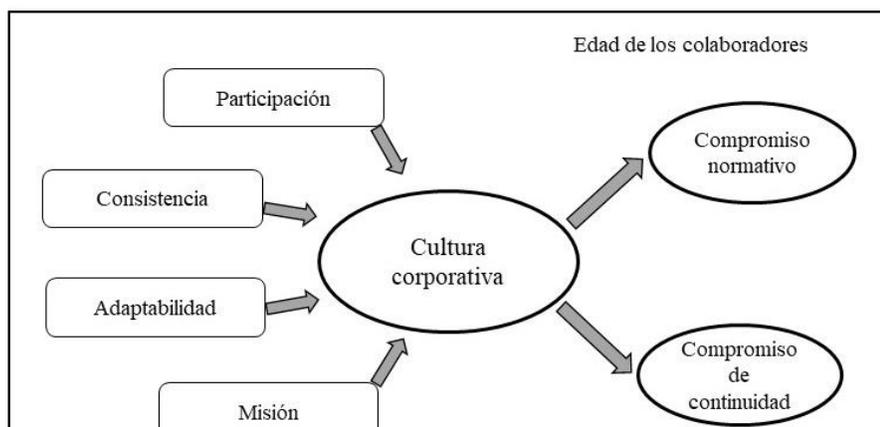
El sistema cultural tiene un impacto en el compromiso mediado por relaciones de fidelización y costos de oportunidad, asociado a la lealtad derivada de la participación en los beneficios económicos contractuales. Dada la predominancia de una cultura jerárquica que centra su atención en los procesos y no en las personas, los colaboradores han desarrollado conductas apegadas al sistema cultural de cara a la consecución de los objetivos empresariales, hallazgo que se relaciona con el de García y Flores (2017).

También persiste una alta valoración del costo de oportunidad relativos a la eventual pérdida de la membresía, pero no se relaciona con vínculos afectivos de los colaboradores hacia la empresa. Lo relevante de esta conclusión, es la contradicción respecto con los resultados Garrido et al. (2010) que muestran una conexión entre la cultura corporativa y el compromiso afectivo marcada por los sentimientos expresados por los colaboradores hacia la empresa, haciéndose presentes sentimientos de afiliación genuina que promueven una fuerte adhesión a la cultura imperante.

Es posible considerar la existencia de debilidades en la gestión del personal, especialmente las relacionadas con su capacidad de atraer fuerza de trabajo efectiva, desarrollarla plenamente y mantenerla a largo plazo. Las fallas en este particular, según Hernández et al. (2018), obedecen a la ausencia de habilidades en la planeación, capacitación, evaluación del desempeño, administración de remuneraciones y programas de prestaciones. La gestión gerencial estaría ignorando el desarrollo de actividades para reclutar, capacitar, desarrollar y retener a las mejores personas.

Como se mencionó anteriormente, es posible que otras variables estén influenciando la dimensión afectiva sin que guarden relación con la filosofía empresarial. La satisfacción laboral, la valoración de las iniciativas creativas e innovadoras no se explican en esta investigación, lo cual se interpreta como la ausencia del deseo de permanecer en la empresa por orgullo, por la valoración positiva de la relación del individuo con la empresa, por la intensidad de su identidad o por vocación. Atendiendo a los resultados y su discusión, se ha ajustado el modelo predictivo que se planteó en este estudio:

**Figura 4.** Modelo ajustado de influencia de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional.



**Fuente:** Elaboración propia.

Al conocer que, si existe una relación positiva significativa entre la cultura corporativa y el compromiso organizacional, se determina rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, aceptar la hipótesis H1 debido a que predomina una correlación positiva moderada entre la variable explicativa y la variable de respuesta. Con relación a la influencia de las dimensiones de la cultura corporativa sobre las dimensiones del compromiso organizacional, se establece que cada dimensión de la variable independiente tiene un impacto individual sobre el compromiso organizacional; sin embargo, dicho impacto es significativo solo sobre el compromiso normativo y el compromiso de continuidad; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se admite la hipótesis alternativa H1a.

El compromiso organizacional carece de sentimientos y emociones positivas inherentes a la valoración que hace el colaborador respecto con el vínculo que lo une a la empresa; en cambio, su adhesión a la filosofía y la praxis de sus funciones están impregnadas de la culturalidad corporativa mediadas por la existencia de razones morales que dan cuenta de su necesidad de hacer carrera en búsqueda de nuevas oportunidades, de obtener reconocimiento y de acceder a nuevos y mejores planes de incentivos contractuales. Esta situación cobra vigor en medio de las dificultades que enfrentaría en el entorno exterior si decidiera suspender su membresía y buscar un nuevo empleo, asumiendo los costos financieros y psicológicos que implica este proceso; en consecuencia, se rechazan las hipótesis nulas y se admiten las hipótesis alternativas H1c y H1d.

La inclusión de la variable moderadora edad en el modelo predictivo, es consistente con investigaciones precedentes, cuyos resultados revelan que los colaboradores más jóvenes tienden a experimentar un mayor compromiso por la necesidad de alcanzar un buen desempeño laboral, obtener mejores beneficios contractuales, consolidar los aspectos legales aplicables a la relación de laboral y obtener resultados favorables en las evaluaciones de sus superiores; sin embargo, con el transcurrir de los años (de edad y de servicio), tienden a reducir la intensidad de su compromiso y vuelve a incrementarse después de 8 o 9 años con ocasión de la fidelidad que les merece la empresa y ante la reducción de oportunidades en el entorno exterior.

El modelo ajustado permite establecer las condiciones para promover el compromiso de los colaboradores; sin embargo, el predominio de otras variables de la dinámica organizacional está siendo ignorado por la gestión gerencial de la empresa, por lo que el compromiso afectivo es una de las potenciales debilidades que atentan contra la lealtad, la identidad y la visión compartida. La alta dirección debe considerar que, aunque existen obligaciones morales del trabajador hacia la empresa. Los resultados de esta investigación constituyen un corpus de información valiosa para la alta dirección; algunas políticas de

gestión de personal, operacional y del cambio, están influyendo, de forma negativa, en los lazos afectivos que vincula a sus colaboradores con una empresa multinacional y multicultural.

A propósito de lo anterior, se considera pertinente alentar estudios más amplios que incluyan otras variables, especialmente el clima organizacional, la satisfacción laboral, los factores motivacionales de los colaboradores y la gestión de las relaciones de trabajo. Dentro de los objetivos de nuevas investigaciones, es adecuado evaluar el compromiso afectivo y sus variables de influencia, proclive a generar información que permita conocer las transformaciones internas que deben ocurrir para fortalecer la identidad individual y colectiva. Sobre la contradicción de los resultados de esta investigación respecto con los hallazgos de Ríos, et al. (2010), Máynez (2016), y Arias y López (2020), se considera que las condiciones cambiantes de la realidad social abren paso a la incorporación de fenómenos que irrumpen para dar cuenta de nuevas explicaciones.

Una limitante metodológica de este estudio, es que el instrumento aplicado para la medición del compromiso organizacional explora la autopercepción del colaborador, lo cual pudiera estar influenciado por subjetividades asociadas a situaciones pasadas y presentes que comprometen la verdadera concepción sobre la dinámica organizacional. Otra limitante, es que este estudio incluye, únicamente, a colaboradores de una de las empresas del *holding*, por lo que sería valioso que se involucrara al resto de las compañías para profundizar el análisis y generalizar las argumentaciones de los resultados. En este marco, conviene ampliar el universo muestral para establecer inferencias inter-sucursales, inter-*holding* e inter-*retail* chileno y de la región.

## REFERENCIAS

- Arias, S. y López, H. (2020). Gestión del compromiso, prácticas laborales que la fortalecen. Caso de estudio. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 33-63.  
<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2646>
- Allen, N. y Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.  
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/22411/21691>
- Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32.  
<https://doi.org/10.18774/448x.2010.7.109>
- Börht, R., Solares, L. y Romero, C. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Ajayu*, 12(1), 33-63.  
<http://www.bibvirtual.ucb.edu.bo/ajayu/index.php/ajayu/article/view/101>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosis and changing organizational culture: based on the competing values framework*. California: Jossey-Bass.
- Campo, A. (2005). Usos del coeficiente alfa de Cronbach. *Biomédica*, 26(4), 585-588.  
<https://doi.org/10.7705/biomedica.v26i4.327>
- Ceballos, F. y Contreras, J. (2011). *Modelo de negocio de las empresas pertenecientes a la industria del retail en Chile*. [Tesis de pregrado, Universidad del Bío Bío].

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/834/1/Ceballos%20Riquelme%2c%20Fabio%20la.pdf>

- Cencosud. (2020). *Cencosud. Presentación Corporativa Tercer Trimestre 2020*. Recuperado el 12 de enero del 2021, de: [http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_presentations\\_es/2020/12/Corporate-Presentation-3T20-\(ESP\).pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_presentations_es/2020/12/Corporate-Presentation-3T20-(ESP).pdf)
- Cencosud. (2017). *Unidades de negocios*. Recuperado el 22 de noviembre del 2020, de: <https://www.cencosud.com/unidades-de-negocio/>
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.9407&rep=rep1&type=pdf>
- Contreras, A. y Gómez, G. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 5(1), 59-86. <http://dx.doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>
- Cuenca, R. y López, H. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, 37, 43-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>
- Dandridge, T., Mitroff, I. y Joyce, W. (1980). *Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis*. *Academy of Management*, 5(1), 77-82. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1980.4288894>
- Dávila, M. y Jiménez, G. (2012). El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional y del comportamiento de la ciudadanía organizacional. *Anuario de Psicología*, 42(1), 51-64. <https://revistes.ub.edu/index.php/Anuario-psicologia/article/view/8225/10144>
- De Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 68-79. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3713>
- Denison, D. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. y Mishra, A. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <http://www.trustiseverything.com/wp-content/uploads/2011/11/denison-mishra-toward-a-theory-of-org-culture-and-effect-org-sci-1995.pdf>
- Fey, C. y Denison, D. (2003). *Organizational culture and effectiveness: can american theory be applied in Russia?*. Michigan: William Davidson Institute.
- García, M. y Flores, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de Arequipa-Perú. *Comuni@cción*, 8(2), 137-147. <https://comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/207>
- García, V. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectivas*, 39, 75-102. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332017000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004)
- Garrido, A., Rodríguez, M. y Álvaro, J. (2014). Un análisis de la relación entre compromiso organizacional y los valores. *International Journal of Social Psychology*, 25(3), 351-363. <https://doi.org/10.1174/021347410792675615>
- Gómez, N. (2018). *La influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas*. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3986>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: McGraw-Hill.

- Hernández, B., Ruíz, A., Ramírez, V., Sandoval, S. y Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Higueta, D. (2012). Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 127-142. <https://doi.org/10.18359/rfce.2168>
- Johnson, R. (2016). *Estadística elemental* (3a. ed.). México: [Cengage Learning](https://www.cengage.com).
- Mandujano, Y. (2020). Revisando el modelo de la cultura corporativa japonesa y la importancia de su comprensión en América Latina. *NovaRua*, 12(21), 82-104. <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.21.5>
- Martinic, R. y Stecher, A. (2020). Experiencias de trabajadores del retail en Chile. Aproximación desde la sociología de Dubet. *Convergencia*, 27, 1-31. <https://doi.org/10.29101/crcs.v27i0.11939>
- Máynez, A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento?. *Contaduría y Administración*, 61(4), 666-681. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morgan, G. (1988). *Imágenes de la organización* (1a. ed.). Madrid: RA-MA Editorial.
- Ojeda, J., Méndez, S. y Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencias. *Telos*, 18(1), 17-38. <http://ojs.urbe.edu/index.php/teelos/article/view/777>
- Peña, M., Chávez, A. y Alarcón, M. (2016). El compromiso organizacional de los trabajadores en pequeñas empresas. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 9(7), 109-119. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n7-2016/RIAF-V9N7-2016.pdf#page=111>
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A. y Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 9(5), 95-105. <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Ramírez, V. y Mapén, F. (2019). Evaluación del compromiso organizacional de los servidores públicos en México. *Koinonía*, 8(4), 166-189. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.263>
- Reyes, J. y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 157-173. <http://www.revflaco.uh.cu/index.php/EDS/article/view/311/417>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Ruíz, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Estudios Empresariales*, 1, 67-86. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847>
- Salas, A. (2020). *La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional*. [Tesis doctoral, Universidad Yacambú]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283828>
- Salas, L., García, M. y Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A. y Tejero, B. (2007) Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3351>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica* (1a. ed.). Madrid: Plaza & Janes Editores.
- Topa, G., Lisbona, A., Palaci, F. y Amo, E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupos. *Psicothema*, 16(3), 263-368. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3003>

- Vargas, T. (2015). *Cultura organizativa e innovación. Un modelo explicativo*. [Tesis doctoral, Universitat de València]. <https://core.ac.uk/download/pdf/71052538.pdf>
- Verenzuela, D. (2020). *Cultura organizacional: una mirada desde los gerentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo*. [Tesis doctoral, Universidad Yacambú]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283820>
- Zaderey, O. y Bonavia, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del *Denison Organizational Culture Survey*. *Escritos de Psicología*, 9(1), 51-60. <http://10.5231/psy.writ.2015.2307>
- Zapata, Á., y Rodríguez, A. (2017). *Gestión de la cultura organizacional*. Valle del Cauca: Ediciones Universidad del Valle.