Horizonte Académico
Revista Multidisciplinaria
Recibido:09/09/2025 Aprobado:10/10/2025

DOI: https://doi.org/10.70208/3007.8245.v5.n3.253

Percepción de la cultura organizacional en una cadena de farmacias en Morelos, México

Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes
belem.hernandez@uaem.mx
https://orcid.org/0000-0002-3866-3593
Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Dr. Jorge Ariel Ramírez Pérez
ariel.ramirez@uaem.mx
https://orcid.org/0000-0002-5586-1006
Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Dra. Nadia Lara Ruiz
nadia.lara@uaem.mx
https://orcid.org/0000-0001-6167-9000
Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Dr. Roberto Flores Velázquez
roberto.flores@uaem.mx
https://orcid.org/0000-0001-6908-9822
Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Lic. Bryan Jair Mares Di Maggio
bryanmdm.bh13@gmail.com
https://orcid.org/0009-0003-3925-4497
Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

RESUMEN

Este estudio buscó analizar la percepción de la cultura organizacional en una cadena de farmacias del estado de Morelos, México. Se trabajó con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal. Participaron 62 trabajadores de cinco sucursales, que respondieron un cuestionario basado en el modelo de Denison y Neale (2000). Los resultados muestran puntos fuertes en empoderamiento, valores centrales, metas y visión. Esto refleja que los empleados sienten autonomía en su trabajo y claridad en la dirección de la empresa. Sin embargo, se detectaron debilidades en trabajo en equipo, coordinación, integración y acuerdos, lo que evidencia dificultades en la colaboración diaria. En conclusión, el estudio permitió reconocer fortalezas y áreas de mejora dentro de la organización. Por eso se recomienda reforzar la comunicación entre áreas y promover prácticas que impulsen la cooperación, con el fin de avanzar hacia un ambiente más integrado y consistente.

Palabras clave: Cultura organizacional, trabajo en equipo, empoderamiento, valores

Perception of organizational culture in a pharmacy chain in Morelos, Mexico

ABSTRACT

This study sought to analyze the perception of organizational culture in a pharmacy chain in the state of Morelos, Mexico. A quantitative, descriptive, and cross-sectional approach was used. Sixty-two employees from five branches participated and completed a questionnaire based on the Denison and Neale (2000) model. The results show strengths in empowerment, core values, goals, and vision. This reflects that employees feel autonomous in their work and have clarity in the company's direction. However, weaknesses were detected in teamwork, coordination, integration, and agreements, highlighting difficulties in daily collaboration. In conclusion, the study identified strengths and areas for improvement within the organization. Therefore, it is recommended to strengthen communication between areas and promote practices that foster cooperation, in order to move toward a more integrated and consistent environment.

Keywords: Organizational culture, teamwork, empowerment, values.

INTRODUCCIÓN

Hablar de cultura organizacional no es algo nuevo, pero sigue siendo un tema central cuando se trata de entender por qué unas empresas funcionan mejor que otras. Desde los años setenta se reconoce que la cultura incide directamente en la forma en que las organizaciones enfrentan cambios, logran resultados y se relacionan con su entorno (Isaza, 2013). En palabras simples, la cultura organizacional reúne valores, creencias y formas de actuar que terminan por dar identidad a la empresa y que, en consecuencia, influyen en su desempeño diario y en cómo es percibida por clientes y colaboradores (Robbins & Judge, 2017).

En los sectores de servicios, como el de las farmacias, este aspecto adquiere un peso especial. No se trata solo de vender un producto, sino de ofrecer confianza y calidad en la atención. Una cultura débil puede traducirse en problemas de coordinación interna y, en consecuencia, en un servicio deficiente. Por el contrario, una cultura bien cimentada genera mayor compromiso, satisfacción y motivación en el personal, lo que repercute directamente en la experiencia del cliente (García et al., 2020). Ahora bien, mantener la cultura sólida en organizaciones con múltiples unidades operativas representa un desafío adicional. En las cadenas de farmacias, por ejemplo, resulta aún más complejo: diferentes sucursales, distintos equipos y prácticas de trabajo que no siempre coinciden. Esto plantea el reto de mantener un sentido de unidad cultural que asegure una integración en los procesos y en el trato al cliente. De ahí la importancia de identificar el grado de alineación cultural entre las distintas sucursales y los valores que la empresa busca proyectar.

Analizar cómo perciben los empleados esta cultura es, por tanto, clave para reconocer las fortalezas y detectar las áreas que requieren atención. Con base en lo anterior, el objetivo de este estudio fue examinar la percepción de la cultura organizacional en una cadena de farmacias en Morelos, México, tomando como referencia el modelo de Denison y Neale (2000). Para alcanzar este propósito se utilizó un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal, con la aplicación de un cuestionario a empleados de cinco sucursales que representan diferentes niveles jerárquicos. Los resultados ofrecen una visión interesante: por un lado, se observa solidez en dimensiones como empoderamiento, valores centrales y visión; por otro, se revelan debilidades en el trabajo en equipo, la coordinación y la capacidad de

alcanzar acuerdos. Estas diferencias muestran que, aunque existe claridad estratégica, todavía es necesario fortalecer la integración con lo empleados. El artículo se organiza de la siguiente manera: primero se presenta la revisión de la literatura, después la metodología, posteriormente los resultados, seguidos de la discusión comparativa con investigaciones previas, y finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

REVISIÓN DE LITERATURA

Cultura organizacional: concepto y relevancia

La cultura organizacional implica reconocer que cada empresa desarrolla una forma particular de pensar y actuar. Robbins y Judge (2017) la describen como un sistema de significados compartidos que da identidad a sus miembros y los distingue de otras organizaciones. Dicho en palabras simples, es lo que hace que un grupo de trabajo "se parezca a sí mismo" y tenga prácticas que lo diferencian. Fragoso (2015) agrega que este sistema no solo orienta cómo actúa cada persona o equipo, sino que también termina influyendo en los resultados de toda la organización. Así, la cultura define tanto "quién es" una empresa como "cómo se comporta" y qué tan efectiva puede llegar a ser. Otros autores ofrecen miradas distintas. Párraga (2021) señala que la cultura organizacional se asemeja a la personalidad de una institución, conformada por políticas, hábitos y valores que moldean la conducta de sus integrantes. En esta misma línea, Velásquez et al. (2022) destacan que funciona como un marco de referencia que los empleados deben interiorizar para guiar su comportamiento. Esto significa que no solo establece normas, sino que también influye en la manera en que se organizan las dinámicas laborales en las distintas áreas. Algo parecido plantea Ordoñez Sagnaí (2023), quien subraya que la cultura es un factor esencial para el éxito empresarial porque impacta en las decisiones estratégicas y en las relaciones internas. De forma complementaria, Turpo y Jaimes (2017) señalan que la cultura actúa como una guía de comportamiento, asegurando que las acciones de los empleados se mantengan alineadas con los objetivos de la organización y generen cohesión.

Desde otra perspectiva, Salas y Murillo (2017) sostienen que la cultura organizacional funciona como un conjunto de normas que ayudan a dar solución a problemas recurrentes en el día a día laboral. Investigaciones más recientes refuerzan esta idea mostrando su impacto en diferentes contextos. De

manera similar, Ballesteros, Carvajal, Arévalo y Quimi (2021) afirman que constituye una base de apoyo para los directores, quienes la consideran clave en sus funciones de planificación, organización, dirección y control. En conjunto, estos aportes permiten ver que la cultura organizacional no es un elemento accesorio. Por el contrario, atraviesa distintos ámbitos: ayuda a resolver problemas cotidianos, fortalece la gestión y orienta las decisiones de los líderes. Además, como señalan varios estudios, es una herramienta efectiva para la gestión del recurso humano porque facilita la interacción entre empleados y reduce la repetición de conductas negativas, contribuyendo a un ambiente de trabajo más armónico y productivo.

Modelos para analizar la cultura organizacional

A lo largo del tiempo se han propuesto distintas formas de entender la cultura en las empresas. Schein (1992), por ejemplo, habla de tres niveles: los artefactos (todo lo visible, como la vestimenta o los rituales), los valores compartidos y los supuestos básicos, que son esas ideas profundas que se dan por sentadas. Cameron y Quinn (2006), por otro lado, desarrollaron el modelo de los valores en competencia, útil para clasificar a las organizaciones según su estilo cultural. En este estudio se eligió trabajar con el modelo de Denison y Neale (2000). La razón es sencilla: este marco conecta directamente la percepción de los empleados con la cultura organizacional. El modelo organiza la cultura en cuatro grandes dimensiones:

- Involucramiento, que integra el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades.
- Consistencia, que se centra en los valores centrales, la coordinación y los acuerdos internos.
- Adaptabilidad, donde entran la orientación al cliente, la apertura al cambio y el aprendizaje organizativo.
- Misión, que incluye las metas, la visión y la dirección estratégica.

Lo interesante de este enfoque es que no se queda en la teoría. Permite medir cómo sienten los trabajadores la cultura y qué tan alineados se encuentran con los objetivos de la empresa. En una cadena de farmacias, esto es particularmente útil: cada sucursal puede tener formas de trabajo distintas, y el modelo ayuda a compararlas y a entender mejor esas diferencias.

Dimensiones específicas de la cultura organizacional

Empoderamiento organizacional

El concepto de empoderamiento se ha definido de varias maneras. Para Molina (2006) significa "habilitar" a las personas, es decir, darles margen de acción y permitir que participen de forma activa. No obstante, reducirlo solo a delegar funciones sería quedarse corto. Ábel y Montero-Díaz (2019) explican que también es un proceso crítico, en el que los trabajadores reflexionan sobre su papel y reconocen que tienen la capacidad de influir en lo que ocurre a su alrededor. En muchos casos, la autonomía no aparece de la nada. Como señalan Alsop y Heinsohn (2005), es necesario que la organización brinde espacios reales para que los empleados puedan decidir. Si esos espacios no existen, el empoderamiento se convierte en un discurso vacío. Pero cuando las condiciones están dadas, las personas suelen actuar con más iniciativa y creatividad, tal como lo destacan Román-Calderón et al. (2016). Otros autores han aportado más matices. Chaná-Cuevas (2012) distingue dos dimensiones: la individual, que tiene que ver con la autoconfianza y el control personal, y la grupal, que se relaciona con la colaboración y la cohesión en la toma de decisiones. Donawa (2018) añade que empoderar implica compartir el poder de manera más equitativa, lo que convierte a los empleados en actores centrales de las estrategias organizacionales, y no solo en ejecutores. La investigación reciente confirma estas ventajas. García y Fernández (2020) señalan que cuando se aplican prácticas de empoderamiento crece el compromiso y la motivación, lo que fortalece el trabajo colectivo. En la misma línea, Villamizar-Barrera y Gualdrón (2023) subrayan que la autoconfianza y las habilidades de los empleados mejoran, y con ello aumenta su capacidad de generar cambios.

Valores organizacionales

Los valores son la base de cualquier cultura organizacional. Arciniega y Zazueta (2010) los describen como representaciones cognitivas que orientan el comportamiento. En otras palabras, funcionan como un mapa compartido que indica a los empleados qué conductas son aceptables y cuáles no. Cuando esos valores se comparten, la cohesión es más fuerte. Castellanos y Rojas (2013) explican que una empresa puede hablar de "cultura común" cuando sus colaboradores reaccionan de manera parecida frente a diferentes situaciones. Gagliardi (1986) añade que los valores también cumplen un papel de

resguardo: protegen la identidad de la organización y se transmiten con el tiempo, lo que permite mantener continuidad cultural. No todos los valores cumplen la misma función. Arciniega y Zazueta (2010) los clasifican en apertura al cambio, automejora, autotrascendencia y conservación. Algunos favorecen la flexibilidad y la innovación; otros, la estabilidad y el orden. Bass (1985), Egri y Herman (2000) y Gardner y Avolio (1998) coinciden en que, al guiar las decisiones cotidianas, los valores se convierten en filtros que influyen en cada interacción laboral. Más allá de la teoría, Barrios (2018) recuerda que los valores refuerzan la identidad institucional solo cuando son practicados, no cuando permanecen en documentos olvidados. En este punto vale la pena subrayar que la misión y la visión no cobran vida si no se reflejan en la conducta diaria de los trabajadores.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un tema central en la literatura organizacional. Ellis et al. (2005) mostraron que los equipos bien integrados logran resultados superiores al trabajo individual. En la misma línea, Alcover et al. (2011), Gruenfeld et al. (1996), Hollenbeck et al. (2004) y Rousseau y Savoie (2006) coinciden en que la cooperación no solo eleva el desempeño, sino que también permite enfrentar retos complejos que serían imposibles de resolver en solitario. Aun así, no se trata de algo que aparezca de manera automática. Kozlowski e Ilgen (2006) recuerdan que los equipos se construyen con el tiempo, a partir de la interacción y la confianza. Torrelles et al. (2011) complementan esta idea al señalar que para que el trabajo colectivo sea efectivo se necesitan recursos y habilidades, además de la voluntad de colaborar. Dicho de otro modo: querer no siempre es suficiente. Otros autores han subrayado dimensiones más profundas. Echeverría et al. (2008) plantean que un equipo sólido debe integrar el "saber hacer, saber estar y saber ser". Herkes et al. (2019) confirman que, cuando esas piezas encajan, los resultados se multiplican y la eficacia colectiva aumenta de manera considerable.

Percepción de la cultura organizacional

Hablar de cultura organizacional es hablar de la vida diaria en las empresas. No se trata de un concepto abstracto, sino de lo que pasa cuando las personas conviven y comparten rutinas durante años. Tseng (2010) recuerda que la cultura surge precisamente de esas interacciones y experiencias comunes que terminan generando identidad. Dicho simple: la cultura se mantiene porque la gente repite, ajusta y

transmite prácticas en el día a día. Schein (1992) propuso un marco muy influyente para entender la cultura organizacional. Según él, existen tres niveles. El primero son los artefactos, que incluyen todo lo visible: uniformes, distribución de espacios, incluso rituales diarios. El segundo son los valores, es decir, las creencias que orientan lo que se considera adecuado o correcto. Y el tercero son los supuestos básicos, que son más profundos, casi invisibles, pero que sostienen a los otros dos. Lo interesante de este último nivel es que rara vez se cuestiona; sin embargo, termina influyendo en todo lo que hace la organización. Cameron y Quinn (2006) hablan del modelo de los valores en competencia como otra manera de mirar la cultura. En lugar de centrarse solo en normas o símbolos, ponen atención en seis dimensiones que van desde el liderazgo hasta los criterios de éxito. La idea es simple: estas dimensiones ayudan a diagnosticar cómo funciona realmente una organización. Lo interesante es que este enfoque no trata la cultura como algo fijo. Al contrario, muestra que puede moverse y adaptarse según la estrategia o la situación. Ahora bien, la percepción de esa cultura no es igual para todos. Harris (1994) insiste en mirar las subculturas que coexisten en una misma empresa. Keeton y Mengistu (1992) lo ilustran con claridad: lo que para un directivo puede ser "disciplina", para un trabajador operativo puede sentirse como "control". Vargas (1994) añade que estas interpretaciones también dependen de factores externos, como el ambiente físico o las relaciones sociales. Por ejemplo en una cadena de farmacias, los empleados de mostrador suelen asociar la cultura con rapidez y trato cordial, mientras que el área administrativa la vincula con procesos, reportes y cumplimiento de metas. Aunque todos forman parte de la misma empresa, no viven la cultura de la misma manera. Lo interesante es que estas diferencias no significan debilidad, sino que muestran la riqueza y complejidad de lo que llamamos cultura organizacional.

METODOLOGÍA

La investigación se planteó con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal. Este diseño es apropiado para el objetivo central del estudio: analizar la percepción de la cultura organizacional en una cadena de farmacias que opera en el estado de Morelos. No se trata de un estudio experimental ni de intervención, por lo que los hallazgos se limitan a describir percepciones y no permiten establecer causalidad o evaluar cambios en el desempeño organizacional.

Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por colaboradores de cinco sucursales de una cadena de farmacias ubicadas en el estado de Morelos, México. En conjunto, estas sucursales cuentan con aproximadamente 100 empleados, quienes se distribuyen en tres turnos de trabajo para cubrir la operación diaria. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, tomando en cuenta la disponibilidad de los trabajadores y su disposición voluntaria para responder el cuestionario durante el periodo de levantamiento de datos. Este enfoque resultó adecuado porque el objetivo principal de la investigación fue describir las percepciones de los colaboradores, más que extrapolar los hallazgos al total de la plantilla.

Finalmente, se recabaron 62 cuestionarios completos, lo que equivale a una tasa de respuesta aproximada del 62% en relación con el personal de las sucursales participantes. La muestra incluyó tanto a personal operativo (por ejemplo, mostradores, cajeros y auxiliares de piso) como a personal administrativo (supervisores y encargados de sucursal), con el propósito de incorporar las percepciones de distintos niveles jerárquicos y áreas de trabajo.

Instrumento

El cuestionario aplicado se basó en el Modelo de Cultura Organizacional de Denison y Neale (2000), ampliamente validado en estudios organizacionales. Este instrumento está compuesto por 60 ítems en escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), distribuidos en cuatro dimensiones y doce subdimensiones:

Tabla 1. Dimensiones de la cultura organización según Denison y Neale (2000)

Dimensiones	Subdimensiones	Definición
Involucramiento	Empoderamiento	Grado de autoridad e independencia que siente el empleado para realizar su trabajo.
	Trabajo en equipo	Predisposición para cooperar con otros miembros para lograr un objetivo común
	Desarrollo de capacidades	Fortalecimiento de los conocimientos y habilidades del personal por parte de la

		empresa para mejorar la competitividad.
Consistencia	Valores centrales	Valores compartidos entre los miembros que crean un sentido de identidad y un "lenguaje común".
	Acuerdo	Capacidad para lograr acuerdos sobre temas esenciales y resolver diferencias
	Coordinación e integración	Logro de metas comunes a través del trabajo conjunto de diferentes unidades
Adaptabilidad	Orientación al cambio	Capacidad de reacción ante cambios internos o externos
	Orientación al cliente	Conocimiento sobre los clientes de la organización
	Aprendizaje organizativo	Capacidad para convertir cambios del entorno en oportunidades
Misión	Intención y dirección estratégica	Claridad sobre la dirección de la empresa y conocimiento de las responsabilidades asignadas a los miembros para lograrlo
	Metas y objetivos	Metas y objetivos que deben cumplirse en consonancia con la misión, visión y estrategia de la organización
	Visión	Futuro deseado de la organización, hacia dónde se desea llegar.

Fuente: elaboración propia

Además se evaluó la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbanch, obteniendo un valor global de α=0.92, lo que indica una alta consistencia interna. Este resultado respalda la estabilidad del cuestionario y la homogeneidad de las respuestas en todas las dimensiones evaluadas.

Procedimiento de recolección

Se gestionaron permisos con la dirección de la cadena de farmacias para la aplicación del cuestionario. La recolección se realizó de manera presencial en cada sucursal, asegurando consentimiento informado, anonimato y confidencialidad de las respuestas. La participación fue voluntaria y se entregaron las encuestas en horarios que no interfirieran con la operación laboral.

Análisis de datos

Los cuestionarios se procesaron en el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Para cada subdimensión, las puntuaciones se obtuvieron calculando el promedio de las respuestas de sus ítems, manteniendo la escala original de 1 a 5 puntos y evitando el sesgo derivado del número desigual de reactivos entre dimensiones.

Se aplicaron los siguientes análisis:

a) Estadísticos descriptivos (medias y desviaciones estándar) para describir las tendencias generales.

b) Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, con el fin de verificar la distribución de los datos antes de aplicar las pruebas inferenciales. Los resultados confirmaron una distribución adecuda para el uso del ANOVA.

c) Prueba de esfericidad de Mauchly, la cual indicó que el supuesto de esfericidad fue violado; por ello, se utilizó la corrección de Greenhouse–Geisser, que ajusta los grados de libertad y mejora la precisión de las estimaciones.

c) ANOVA de medidas repetidas, apropiado para comparar las dimensiones de la cultura organizacional evaluadas en los mismos participantes y utilizando promedios estandarizados para evitar sesgos por el número de ítems.

Finalmente, para la interpretación de resultados, se consideraron como fortalezas aquellas subdimensiones con una media igual o superior a 18 puntos, y como áreas de mejora las que obtuvieron menos de 15 puntos. Los valores intermedios se interpretaron como niveles moderados o de desarrollo en curso.

RESULTADOS

Con base en los resultados obtenidos, el promedio general de la cultura organizacional fue de 17.15 puntos, lo que indica una percepción moderada por parte de los empleados de las sucursales evaluadas. A continuación, se presenta un análisis detallado de las medias y desviación estándar de las subdimensiones evaluadas:

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las subdimensiones de la cultura organizacional

Subdimensión	Media	Desviación
Empoderamiento	20.2903	3.12362
Trabajo en equipo	11.2742	4.76183
Desarrollo de capacidades	19.7742	3.41366
Valores centrales	20.5806	3.65095
Acuerdo	12.4677	3.90761
Coordinación e integración	11.6935	4.60637
Orientación al cambio	17.6935	3.29623
Orientación al cliente	14.5645	4.40053
Aprendizaje organizativo	18.5161	3.69200
Intención y dirección estratégica	19.4032	3.37522
Metas y objetivos	20.1774	3.37067
Visión	20.2097	3.78581

Fuente: elaboración propia

Como se observa en los resultados, las dimensiones que obtuvieron una mayor puntuación fueron empoderamiento (20.2903), valores centrales (20.5806), metas y objetivos (20.1774), y visión (20.2097). Esto sugiere que los empleados sientan un nivel aceptable de autonomía en sus funciones y que al mismo tiempo mantienen un base sólida en términos de identidad y dirección estratégica. En contraste, las dimensiones de trabajo en equipo (11.2742), acuerdo (12.4677), y coordinación e integración (11.6935) obtuvieron una menor puntuación y requieren una atención prioritaria. Esto indica que se debe mejorar la colaboración entre empleados, los procesos de consenso y resolución de conflictos, así mismo, trabajar en la sinergia entre las diferentes áreas de la organización.

En el caso de la subdimensión de trabajo en equipo se identifica una desviación estándar más alta (4.76183), reflejando una variabilidad considerable en las percepciones de los empleados, mostrando que algunos pueden sentirse satisfechos con los niveles de colaboración y cooperación entre sus equipos, pero otros podrían percibir importantes deficiencias en este aspecto. Ahora en el caso del empoderamiento se mostró una desviación estándar más baja (3.12362) revelando que las percepciones son más uniformes entre empleados compartiendo una opinión similar sobre el grado de autoridad e independencia que sienten para realizar sus funciones, lo cual podría apuntar que las políticas organizacionales son claras y están bien establecidas. Posteriormente, se realizó una prueba ANOVA de medidas repetidas, y al aplicar la prueba de esfericidad de Mauchly (tabla 3) se detectó que

no cumplía con la condición de esfericidad, la cual asegura que las varianzas entre los niveles de las variables sean iguales ($W = 0.001$, $\chi^2 (65) = 392.776$, $p < 0.001$).

Tabla 3. Prueba de esfericidad de Mauchly

Efecto intra-sujetos	W de Mauchly	Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.	Épsilonb		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Límite inferior
factor1	.001	392.776	65.000		.297	.315	.091

Fuente: elaboración propia

Para poder corregir esta situación y asegurar que los resultados fueran confiables, se aplicó una corrección llamada Greenhouse-Geisser, que ajusta los grados de libertad del análisis. De esta forma se compensó la falta de esfericidad y se pudo obtener resultados más fiables y representativos de las percepciones de los empleados. Los resultados obtenidos de la prueba de efectos intra-sujetos (tabla 4) revelaron que existen diferencias significativas en las percepciones de las distintas dimensiones de la cultura organizacional ($F (3.264, 199.091) = 62.299$, $p < 0.001$).

Tabla 4. Prueba de efectos intra-sujetos

	Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
factor1	Esfericidad asumida	9122.043	11	829.277	62.299.000	
	Greenhouse-Geisser	9122.043	3.264	2794.920	62.299.000	
	Huynh-Feldt	9122.043	3.470	2628.692	62.299.000	
	Límite inferior	9122.043	1.000	9122.043	62.299.000	
Error(factor1)	Esfericidad asumida	8931.790	671	13.311		
	Greenhouse-Geisser	8931.790	199.091	44.863		
	Huynh-Feldt	8931.790	211.681	42.195		
	Límite inferior	8931.790	61.000	146.423		

Fuente: elaboración propia

DISCUSIÓN

El estudio mostró que las dimensiones de empoderamiento y valores centrales son las más sólidas en la organización. Los trabajadores perciben que existen reglas claras y que tienen cierto grado de autonomía para actuar. De forma similar, Carvache Franco et al. (2017) resaltan que el empoderamiento impulsa la participación y fortalece el compromiso organizacional. En la dimensión de misión, los resultados reflejan que la mayoría de los empleados entiende las metas y objetivos de la empresa. Esto guarda relación con lo expuesto por Palafox et al. (2019), quienes destacan que la comunicación clara de la misión y la visión favorece la estabilidad organizacional y puede contribuir al desempeño. En el

caso de esta cadena de farmacias, los altos puntajes en estas dimensiones sugieren que los empleados perciben una orientación estratégica bien definida.

Por otro lado, surgieron debilidades en el trabajo en equipo y en la coordinación e integración. En varias sucursales se perciben problemas de comunicación y colaboración. Caracciolo (2002) advertía que la falta de integración provoca confusión en los roles, mientras que Rapimán et al. (2020) muestran que estos vacíos reducen la efectividad de los equipos. En este sentido, Cifuentes y Londoño (2017) explican que una cultura tipo clan, basada en la colaboración, podría favorecer mejoras en estas áreas. La dispersión de los datos también ofrece pistas importantes. La dimensión de trabajo en equipo presentó una desviación estándar alta (DE = 4.60637), lo que indica que la experiencia de colaboración no es la misma para todos. Esto puede depender del estilo de liderazgo o de las dinámicas propias de cada sucursal. Barrientos et al. (2021) señalan que la cultura influye directamente en la calidad de las interacciones, lo que ayuda a entender por qué las percepciones no son homogéneas. En contraste, el empoderamiento (DE = 3.29623) y el desarrollo de capacidades (DE = 3.41366) mostraron resultados más consistentes, lo cual sugiere que las políticas en estas áreas están mejor definidas. Cantillo et al. (2011) relacionan justamente estas dimensiones con la competitividad de las organizaciones.

Estos hallazgos muestran la necesidad de reforzar la unión entre equipos. Mejorar la comunicación, la confianza y la integración puede ser clave, tal como lo señala Aguilar (2016), quien encontró que el trabajo en equipo se relaciona estrechamente con el clima organizacional y el cumplimiento de metas comunes. En cuanto al liderazgo, los resultados dejan claro que juega un papel central en la integración de los equipos. Jiménez (2020) y Tan et al. (2019) coinciden en que el liderazgo influye en el clima laboral y en la cultura organizacional, asegurando que las dinámicas internas se alineen con los objetivos estratégicos. Por último, es importante reconocer las limitaciones del estudio. Al tratarse de un diseño descriptivo y de corte transversal, los resultados muestran solo una fotografía de la situación actual. No es posible afirmar cómo evoluciona la cultura en el tiempo ni medir cambios en el desempeño organizacional. Carrillo Punina (2016) recomienda realizar mediciones periódicas, ya que los entornos sociales, económicos y tecnológicos cambian con rapidez. Futuras investigaciones podrían usar un diseño longitudinal para observar cómo estas dimensiones se transforman a lo largo del tiempo.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional, como señalan López y Saldarriaga (2016), puede verse afectada por la existencia de subculturas que dificultan la integración de los miembros. En este estudio se identificaron debilidades en dimensiones como el trabajo en equipo y la coordinación e integración, lo que respalda la necesidad de fortalecer las dinámicas grupales y de promover un ambiente colaborativo que permita consolidar una cultura más cohesionada. De manera complementaria, Llanos y Bell (2018) subrayan que la cultura organizacional proporciona lineamientos que orientan el comportamiento de los miembros y marcan límites de responsabilidad; este planteamiento se relaciona con los resultados obtenidos en empoderamiento y valores centrales, que mostraron puntajes altos y mayor uniformidad en las percepciones de los empleados.

Los hallazgos de esta investigación refuerzan la importancia de contar con estrategias culturales basadas en una visión estratégica clara y flexible, como sugieren Ramos-Garza (2021). En este sentido, un liderazgo comprometido puede servir de apoyo para mantener las fortalezas encontradas en las dimensiones de misión (metas y objetivos, visión y dirección estratégica), garantizando que los empleados perciban claridad en la orientación de la organización. Desde una perspectiva más amplia, diversos autores han señalado que la cultura organizacional constituye un recurso intangible clave para la competitividad (Yopan et al., 2020; Bravo et al., 2023). Si bien este estudio no midió variables como desempeño laboral o percepción externa de clientes, los resultados permiten reconocer la relevancia de atender tanto las fortalezas como las debilidades en las percepciones de los empleados. En este sentido, se coincide con Barrios et al. (2020), quienes advierten que la cultura puede debilitarse por factores internos como la falta de compromiso o la llegada de nuevos miembros, situación que también puede estar presente en organizaciones de servicios con alta rotación de personal. Asimismo, es fundamental que líderes y empleados compartan una visión organizacional común, como plantean Castro y Santistevan (2023), para enfrentar las debilidades detectadas en trabajo en equipo y coordinación. Futuras investigaciones podrían explorar intervenciones que fortalezcan estas áreas, vinculándolas con el liderazgo y la gestión del cambio, en línea con lo sugerido por Rincón Rodríguez y Aldana Bautista (2021). También sería relevante indagar cómo distintos estilos de liderazgo impactan

la percepción de las dimensiones culturales en diferentes niveles jerárquicos, tal como proponen Cortés e Idrobo (2022).

Finalmente, los resultados de este estudio confirman que la cultura organizacional actúa como un marco que define comportamientos y prácticas internas, más que como un predictor directo de desempeño organizacional. En consecuencia, se recomienda realizar mediciones periódicas de la cultura para identificar áreas de mejora y responder a los cambios del entorno, tal como sugieren Carrión et al. (2019) y Kulkarni y Mishra (2021). En este sentido, se coincide con Furtasan (2019) en que una cultura fuerte puede favorecer el compromiso y la confianza, aunque este tipo de impactos deberá ser evaluado en investigaciones futuras que incorporen dichas variables de manera específica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ábel Bereményi, B., & Montero-Díaz, E. (2019). Foreclosure crisis, social capital and empowerment: The case of the platform for people affected by mortgages (PAH). *Arbor, 195*(793), a518. https://doi.org/10.3989/arbor.2019.793n3006

Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala]. Recuperado de http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf

Alcover, C. M., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del psicólogo*, *32*(1), 7-16.

Alsop, R., & Heinsohn, N. (2005). *Measuring empowerment in practice: Structuring analysis and framing indicators*. World Bank Policy Research Working Paper, 3510. https://doi.org/10.1596/1813-9450-3510

Arciniega, L., & Zazueta, H. (2010). *Desarrollo de los valores en el trabajo*. 1ª ed. Ed. Trillas. México, D.F

Ballesteros, E. Y. B., Carvajal, V. R. A., Arévalo, A. P. M., & Quimi, W. D. C. (2021). *Gestión empresarial: Cultura organizacional como fuente competitiva en las PyMEs*. Centro Sur.

Barrientos, E., Briceño, M., Suárez, W., & Valdés, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, *26*(96). Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890548

Barrios, R. (2018). Cultura y valores organizacionales emergentes en la gerencia transcompleja. *Revista Scientific, 3*(9), 214–232. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.9.11.214-232

Barrios, Y., Alcala, M., Carrillo, M., & Vargas, L. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso studio / Organizational climate of the community participation processes of an educational institution. Case Study. *Utopía y Praxis Latinoamericana, 25*(0), 138–163. https://doi.org/10.5281/zenodo.4278340

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bravo, J. C. M., Piedrahita, C. J. B., & Bravo, M. A. M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus, 4*(1), 59–74. https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cantillo, E., Alzate, A., & Galindo, K. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI' 2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information*. Medellín: LACCEI.

Caracciolo, A. (2002). *SMART: Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos*. México: McGraw Hill.

Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas, 4*.

Carrión, A., Morales, L. O., Jaramillo, F. Y., & Peña, J. N. (2019). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacio, 39*(03), 30. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf

Carvache Franco, O., Camilo, F. C., Gutierrez Candela, G., & Véliz Salazar, G. (2017). La cultura organizacional para la innovación y el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) exportadoras del Guayas. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, 11*(3), 17–21.

Castellanos, C. R. R., & Rojas, L. R. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia Tecnológica, (45)*, 12–17.

Castro, R. A. S., & Santistevan, M. E. M. (2023). Cultura organizacional y el logro de los objetivos institucionales: Centro de salud tipo A, Cascol. *Ciencia y Desarrollo, 26*(4), 167–180.

Chaná-Cuevas, P. (2012). El "empoderamiento": una nueva dimensión en la relación médico-paciente. *Revista Médica de Chile, 140*(3), 404-405. https://doi.org/10.4067/S0034-98872012000300020

Cifuentes Sánchez, L. M., & Londoño Londoño, M. E. (2017). Rasgos identificativos que promueven la cultura de la innovación en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 36*(1), 35-47. https://doi.org/10.21772/ripo.v36n1a03

Cortés, P., & Idrobo, L. (2022). *Sistema de gestión para la cultura organizacional direccionada a la sostenibilidad de una empresa comercializadora de productos para la construcción en Santiago de Cali-Colombia*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio Institucional de la UAO. https://red.uao.edu.co/handle/10614/14355

Denison, D. R., & Neale, W. S. (2000). *Denison Organizational Culture Survey.* Denison Consulting.

Donawa Torres, Z. A. (2018). Proyectos sociales, una herramienta para el empoderamiento de comunidades vulnerables. *Inventio, 14*(32), 15-21. Recuperado de https://inventio.uaem.mx/index.php/inventio/article/view/144

Echeverría, B., Isus, S., Martínez, P., & Sarasola, L. (2008). *Orientación profesional.* Barcelona: UOC, 151.

Egri, P. C., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal, 43*(4), 571–604.

Ellis, A. P. J., Bell, B. S., Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D. R. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: Effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel Psychology, 58*(3), 641–672.

Fragoso, C. (2015). Cultura organizacional. *RH Portal.* https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/cultura-organizacional-conceito

Furtasan, A. Y. (2019). The effect of organizational culture on lecturers' organizational commitment in private universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education, 9(*2), 16–24. https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p16

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization studies, 7*(2), 117-134.

García, O., Peley, R., Pertúz, S., Pérez, K., & Viloria, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista Espacios, 41*(37). https://asesoresvirtualesalala.revistaespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf

García, Y. B., & Fernández, H. M. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo, 21*(2), 60–65.

Gardner, W. L., & Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review, 23*(1), 32–58. https://doi.org/10.5465/amr.1998.192958

Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(1), 1–15. https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0061

Harris, S. G. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *Organization Science, 5*(3), 309–321. https://doi.org/10.1287/orsc.5.3.309

Herkes, J., Churruca, K., Ellis, L. A., Pomare, C., & Braithwaite, J. (2019). How people fit in at work: Systematic review of the association between person-organisation and person-group fit with staff outcomes in healthcare. *BMJ Open, 9*(5), e026266. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026266

Hollenbeck, J. R., DeRue, D. S., & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. *Human Resource Management, 43*(4), 353–366. https://doi.org/10.1002/hrm.20029

Isaza, C. H. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión, (34),* 21–53. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64628626011

Jiménez, D. S. (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. *Universidad y Sociedad, 12*(4). Recuperado de https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751/1753

Keeton, K., & Mengistu, B. (1992). The perception of organizational culture by management level: Implications for training and development. *Public Productivity & Management Review, 16*(2), 205–213. https://doi.org/10.2307/3380992

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77–124.

Kulkarni, A., & Mishra, M. (2022). Aspects of women's leadership in the organisation: Systematic literature review. *South Asian Journal of Human Resources Management*, *9*(1), 9-32. https://doi.org/10.1177/23220937211056139

Llanos Encalada, M. del P., & Bell Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA, 5*(2), 1–19. https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60

Lopéz, L., & Saldarriaga, J. (2016). Los mecanismos de redes y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo: Supervivencia de algunos prodes de Antioquia, Bogotá y Caldas. *Criterio Libre, 14*(24), 26.

Molina, R. (2006). *Empowerment: ¿Actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?.* México: Trillas.

Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado, 10*(1), 96–105.

Ordoñez Sagnaí, C. (2023). *Cultura Organizacional y su incidencia en la recuperación de La Cartera de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Ltda. agencia Quito 2020 – 2021. (*Tesis de Grado) Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba, Ecuador.

Palafox Soto, M., Ochoa Jiménez, S. & Jacobo Hernández, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, *(35)*, 198-207. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109

Párraga, F. (2021). Cultura organizacional. *Quito, Ecuador*. Recuperado el 9 de julio de 2023, de https://www.icims.com/es/blog/que-es-la-cultura-organizacional-y-como-influye-en-el-reclutamiento-de-personal

Ramos-Garza, L., & Ramos-Garza, C. (2021). Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas. *Lúmina, 22*(1), E0006. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679436

Rapimán, M. E., Acevedo, I., Osorio, M., & Torres, A. (2020). Paul Ricoeur y una vida buena con otros y para otros: A propósito del trabajo en equipo en salud. *Acta Bioeth, 26*(1), 37–42. https://doi.org/10.4067/S1726-569X2020000100037

Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión, 13*(2). https://doi.org/10.15332/24631140.6675

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). México: Pearson.

Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Ruiz, C. F., & Gaviria, A. B. (2016). Organizational support and empowerment as background of empowered behavior and employee participation. *Estudios Gerenciales, 32*(139), 154–161. https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002

Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research, 37*(5), 540–570. https://doi.org/10.1177/1046496406293125

Salas, L., García, M., & 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

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Tan, K. H., Pang, N. L., Siau, C., Foo, Z., & Fong, K. Y. (2019). Building an organizational culture of patient safety. *Journal of Patient Safety and Risk Management, 24*(6), 253–261. https://doi.org/10.1177/2516043519878979

Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización.* Universitat Oberta de Catalunya.

Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management, 14*(2), 269–284. https://doi.org/10.1108/13673271011032409

Turpo, J., & Jaimes, D. (2017). Estudio de los vínculos entre cultura organizacional y calidad de los servicios educativos en la imagen institucional de una universidad privada confesional. *Apuntes Universitarios, 7*(1). https://doi.org/10.17162/au.v7i1.203

Vargas Melgarejo, L. M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades, 4*(8), 47–53. Recuperado de https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/588

Velásquez, J., Peralta, K., Landa, M., Chiscul, M., & Gamonal, J. (2022). Cultura organizacional en las entidades. *Revista Conrado, 18*(s1), 159–170.

Villamizar-Barrera, L. D., & Gualdron, M. Z. (2023). Cultura organizacional, asertividad y empoderamiento de saberes en la comunidad del programa de enfermería en la Universidad de Santander campus Cúcuta. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 11*(3), 52–60.

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Organizational culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives. *Asociación Latinoamericana de Sociología, 11*(20), 263–289. https://doi.org/10.1007/978-981-287-588-4