
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN CONVOCATORIA 2025

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

El presente formulario tiene como fin la formalización de las propuestas de proyectos de investigación de los docentes-investigadores de Eseade, a fin de facilitar a la institución la evaluación de la pertinencia y/o conveniencia de financiar los proyectos correspondientes.

El proyecto propuesto debe responder a las necesidades de las carreras que ofrece la institución y enmarcarse en alguna de las Unidades de Investigación que funcionan en la órbita de la Secretaría de Investigación de Eseade.

El formulario debe presentarse por el docente-investigador que estará a cargo de la dirección del proyecto ante el Secretario de Investigación, quien -en caso de estimarlo pertinente- propondrá la aprobación de su financiamiento al Consejo Académico.

La presentación del presente formulario supone el conocimiento y la aceptación -por parte del Director del Proyecto- de las condiciones establecidas por el Reglamento General de Investigación de Eseade (especialmente en lo que respecta a las atribuciones y deberes de los Directores de Proyectos de Investigación: Título V - Capítulo II).

(se solicita completar el formulario en letra “arial”, tamaño 12 pt, sin negritas, interlineado 1.5., párrafo justificado, sin espacios entre párrafos)

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.a. TÍTULO DEL PROYECTO (no más de veinticinco palabras):

“La cultura organizacional y su impacto en el desempeño de las organizaciones”.

1.b. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (en caso de que el proyecto se enmarque en una nueva línea de investigación se solicita una breve descripción y justificación de la misma):

“Decisiones estratégicas y de configuración de recursos y capacidades de la empresa y su relación con la obtención de resultados”.

1.c. UNIDAD DE INVESTIGACIÓN (las Unidades son “Arte y Curaduría”, “Economía y Ciencias Políticas”, “Administración y Ciencias Empresariales”, y “Humanidades”):

Administración y Ciencias Empresariales

1.d. VINCULACIÓN ENTRE EL PROYECTO Y LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (entre 180 y 220 palabras):

Las dos investigaciones ya realizadas por el autor en IUE y sus artículos derivados sobre la acción directiva y el desempeño, desde la perspectiva de la actuación del CEO y la aplicación de determinadas prácticas de recursos humanos (ver en Producción investigativa del Resumen Curricular) constituyen antecedentes e inputs directos para la presente propuesta de investigación.

1.e. RELACIÓN ENTRE EL PROYECTO Y LAS NECESIDADES DE LAS CARRERAS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN (entre 180 y 220 palabras):

El desempeño organizacional, medido a través de diversos indicadores económicos, financieros, productivos, etc., deriva finalmente de la acción directiva que utiliza los recursos tangibles, intangibles y humanos disponibles. Esta capacidad de ejecución implica la integración de todas las áreas funcionales de una compañía. La cultura organizacional es un concepto holístico, producto directo de los valores esenciales y los principios empresariales que siguen los fundadores y gerentes de una compañía y que definen las conductas y la manera de trabajar, colaborar e intercambiar en dichas áreas, por lo que el presente proyecto se vincula de manera directa como posible aportante de conocimiento

en este campo en diferentes asignaturas de los programas educativos de IUE (Licenciatura en Administración de empresas, MBA y Doctorado en Administración de negocios).

2. INTEGRANTES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

2.a. DIRECTOR DEL PROYECTO.

2.a.1. INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre: Alejandro Pablo Cardozo

DNI: 12.966.383

Teléfono: 15 5 005 1437

Correo electrónico: acardozo@eseade.edu.ar / cardozoalejandropablo@gmail.com

Vínculo con Eseade: Coordinador Unidad Administración y Ciencias Empresariales

2.a.2. RESUMEN CURRICULAR DEL DIRECTOR DEL PROYECTO (no superar las 2000 palabras -considerando los cuatro ítems señalados de forma conjunta-)

Títulos de grado y posgrado: Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas (UNED, Madrid, España), Máster en Informática Educativa, Departamento de Didáctica, Organización Escolar y Didácticas Especiales (UNED, Madrid, España), *Certificate in management, Open University Business School (OUBS)*, Reino Unido, Ingeniero en Organización de Empresas (UADE).

Ha realizado los siguientes Programas de Posgrado: "Dirigentes de Instituciones de Educación Superior (DIES)", *Harvard University* - Universidad de Monterrey, en Monterrey, México, 1996, y "*Faculty Development Program*" de UADE Senior en la *Scuola di Direzione Aziendale* de la *Università Luigi Bocconi (SDA Bocconi)* en Milán, Italia y la *Ecole Supérieure de Commerce* de Lyon (Francia), 1994. Ha sido distinguido además con tres becas internacionales para su participación en los siguientes Programas de Posgrado:

- "Creación de Nuevas Empresas", Eurocentro San Pablo-Fundación Getulio Vargas - ESADE (Barcelona), en San Pablo, Brasil, 1996 (Beca de la Unión Europea).

- "Productividad en Pequeña y Mediana Empresa", Centro Internacional de Perfeccionamiento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en Torino, Italia, con viaje de estudios a diferentes distritos industriales italianos, 1993. (Beca del Gobierno de Italia).

"Dirigentes de Centros de Formación de América Latina" del *Fonds Léon A. Bekaert*, en Bruselas, Bélgica, con viajes de estudio a instituciones, universidades, y empresas de Bélgica, España, Francia y Suiza, 1992. (Beca del Gobierno de Bélgica).

-Antecedentes laborales: Director Departamento Administración y Ciencias Sociales UCAECE (2017-2019); Director Departamento Administración y RRHH UADE (2000-2016). Responsable Área Pequeña y Mediana Empresa (1994-2000) y *Executive Education* (1997-2000) UADE Senior. Coordinador de Capacitación del Centro PyMEs del INTI (1988-1994).

-Actividad docente: Ha sido Profesor de grado en Universidad Nacional de General Sarmiento (2020-2024), Universidad CAECE (2017-2019), Universidad de Belgrano (1990-2000); de posgrado en Universidad del Salvador (2021-2023), Universidad Santa María (Guayaquil, Ecuador, 2008-2013), Universidad Andina Simón Bolívar (Sucre, Bolivia, 2016-2021) y de grado, posgrado y capacitación ejecutiva en la Universidad Argentina de la Empresa (1989-2016).

-Producción en investigación:

Libros

-Cardozo A.P (2015). Puro Management, Editorial Temas UADE, Buenos Aires, ISBN 978-987-3887-16-1, 231 p.

-Cardozo A.P., editor coautor (2012). Desarrollo humano en las organizaciones, Editorial Temas UADE, Buenos Aires, ISBN 978-987-1826-47-6, 344 p.

-Cardozo A.P., editor coautor (2011). Temas de Administración, Editorial Temas UADE, Buenos Aires, ISBN 978-950-9445-94-9, 294 p.

-Cardozo A.P., editor coautor (2007). Administración Empresaria, 2007, Editor coautor, Editorial Temas UADE, Buenos Aires, ISBN 978-950-9445-34-5, 611 p.

-Cardozo A.P. (2004). Pequeña y Mediana Empresa: Intuición y Método, Editorial Temas, Buenos Aires, ISBN 987-9164-92-X, 236 p.

-Cardozo A.P. y Chisari O, editores coautores (2004). *Entrepreneurship*, Temas UADE, Buenos Aires, ISBN 987-9164-91-1, 294 p.

-Cardozo A.P., editor coautor (2002). Administración Empresarial, Editorial Temas UADE, Buenos Aires, ISBN 987-9164-63-6, 566 p.

-Cardozo A.P. (1999). Pequeña y Mediana Empresa: ¿Intuición ó Método?, Editorial Opción S.R.L, Buenos Aires, ISBN 987-7720, 159 p.

Artículos

-Cardozo A.P. (2024). Prácticas de recursos humanos y desempeño organizacional. La estrategia debe alumbrar más la caja negra, Revista Ciencias Administrativas, FCE, Universidad Nacional de La Plata (en prensa). Proyecto de investigación IUE.

-Cardozo A.P., coautor con Braidot N. y César R. (2023). Acciones universitarias para el desarrollo emprendedor: un análisis comparativo, Revista Ciencias Económicas, 2 (20), Julio-Diciembre, ISSN: 1666-8359 2362-552X, pp.

-Cardozo A.P. (2021). El enfoque RRHH 4.0. ¿Está cambiando finalmente la función recursos humanos?, Revista RILCO, N°9, México. Proyecto de investigación IUE.

-Cardozo A.P. (2018). El impacto de la actuación del CEO en la performance de la empresa. ¿Puede medirse? Estado de situación de la investigación, Revista RIIM N° 67, ESEADE, pp. 35 – 68. Proyecto de investigación IUE.

-Información adicional relevante: Premio Vocación Académica 2014 (Fundación El Libro y Lázara Grupo Editor). Faja de Honor, Academia Argentina de Ciencias de la Empresa (ANCE) 2004, por su libro “Pequeña y Mediana Empresa. Intuición y Método”.

2.b. DOCENTES-INVESTIGADORES (indicar la Información solicitada de cada uno de los Docentes-Investigadores que integran el equipo)

Excluyendo al director del proyecto el equipo de investigación no cuenta con otros Docentes-Investigadores.

2.c. ALUMNOS COLABORADORES (GRADO O POSGRADO):

Nombre: Claudia Núñez

Correo electrónico: claudinia@gmail.com

Vínculos con Eseade (si corresponde): alumno del Doctorado en Administración de Negocios.

Nombre: Carlos Cornejo Heinrich

Correo electrónico: Ccornejo@cvproject.com

Vínculos con Eseade (si corresponde): alumno del Doctorado en Administración de Negocios.

Nombre: Mariana Gabriela G. Montalvo Man

Correo electrónico: mariana.montalvo@upc.pe

Vínculos con Eseade (si corresponde): alumna del Doctorado en Administración de Negocios.

3.d. EGRESADOS COLABORADORES (si al momento de completar el formulario el egresado se encuentra realizando un posgrado -especialización, maestría o doctorado- la información debe colocarse en el punto 2.c; si el egresado es docente-investigador -incluso si se encuentra realizando un posgrado- la información debe colocarse en el punto 2.b; docente-investigador es quien tiene antecedentes que acreditan capacidad para emprender por sí mismo actividades de investigación):

El equipo de investigación no cuenta con egresados-colaboradores en los términos del presente formulario.

3. CONTENIDO DEL PROYECTO

3.a. RESUMEN (máximo 200 palabras)

De acuerdo con numerosos autores la cultura organizacional es la base principal de diferenciación de una compañía frente a otras y fuente de ventaja competitiva. En búsqueda de la maximización del desempeño, la cultura se ha revelado como decisiva para su logro, fundamentalmente cuando ésta es considerada fuerte, es decir, con valores ampliamente compartidos por todos los integrantes de la empresa y una comunicación interna coherente sobre lo que es importante. El proyecto examina la literatura vinculada a la relación entre cultura organizacional y desempeño, analiza los principales modelos que apuntan a identificar las características centrales de los diferentes tipos de culturas, y apunta a relevar la percepción sobre dicha relación en una muestra referenciada de gerentes y académicos locales, en el actual contexto laboral de trabajo híbrido.

3.b. ESTADO ACTUAL DE CONOCIMIENTOS SOBRE EL TEMA (máximo 2000 palabras)

Introducción

La cultura organizacional ha sido estudiada a través de varias disciplinas, desde la antropología social hasta la administración y la psicología industrial y organizacional. Su definición se basa según se consideren sus aspectos, dimensiones, rasgos y elementos (Akpa et al., 2021). Belalcázar (2012) identifica el origen del término en el trabajo de Tom Peters y Robert Waterman (1984) al adaptar este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones y realizar un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la dirección mediante valores, la orientación hacia la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno y la productividad gracias a las personas; los autores Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982), Smircich (1983) y Schein (1988) consolidaron con sus trabajos el concepto. Numerosos autores han propuesto distintas definiciones de cultura organizacional.

Schein (1990) la define como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. El autor establece que la cultura, cualquiera sea su tipo, se manifiesta en tres niveles según los diferentes elementos que los integran:

Artefactos: son visibles, audibles, manifestaciones de supuestos culturales que se pueden palpar, como patrones de comportamiento, entorno físico, vestimenta, historias y mitos. Son fácilmente entendibles.

Valores compartidos: se entiende por valor algo que vale la pena llevar a cabo o la causa de por qué hacemos algo. Son también fácilmente entendibles y están representados por las razones adoptadas por las cuales las cosas son como son, por ejemplo, las normas, códigos de ética, valores de la compañía y demás.

Supuestos básicos: son algo más difíciles de examinar y definir. Comprenden las razones invisibles, pero identificables, de por qué un grupo percibe, siente y piensa de la manera en que lo hace acerca de la supervivencia externa y las consecuencias de las operaciones internas, como la misión, las maneras de resolver los problemas, las relaciones

entre individuos, tiempo y espacio. Estos supuestos pueden ser vistos más fácilmente en términos de algún comportamiento que una persona encuentra totalmente inaceptable al tiempo que otra lo considera altamente aceptable.

Robbins (2009) plantea la cultura organizacional como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados la perciben, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo (Robbins, pág. 552). A su vez, Alvesson y Sveningsson (2016) consideran a la cultura como un conjunto sistematizado de símbolos y significados, que ayudan a la interacción que tiene la sociedad de un determinado lugar, donde desarrollan valores, costumbres y algunas normas de convivencia dentro de ellas. Lunenburg (2011) sostiene que la cultura tiene una relación con la agrupación de los distintos valores, normas y creencias que comparten las personas de una determinada sociedad, así como en los colaboradores de una determinada empresa, donde la cultura ayuda a que los integrantes de una organización piensen, sientan y se comporten. Por último, sólo por citar algunos autores seleccionados. Claver et al. (2001) definen a la cultura organizacional como un conjunto de valores, símbolos y rituales, compartidos por los miembros de una empresa específica, que describe la forma en que se hacen las cosas en una organización con el fin de resolver tanto los problemas de gestión interna como los relacionados con los clientes, proveedores y el medio ambiente

Aunque con lo expuesto se evidencia una cierta falta de consenso sobre la definición de cultura organizacional, la mayoría de las definiciones propuestas comparten una serie de características específicas. Akpa et al. (op. cit.) identifican entre ellas cuatro principales; el concepto de compartir, lo que indica que la cultura organizacional solo se desarrolla dentro de los grupos; la consideración de ser una construcción social, relacionada con la ubicación, la historia, el entorno de trabajo y los eventos específicos de cada organización y sus empleados; su carácter multidimensional, multinivel, y holístico que incluye muchos estratos cognitivos y simbólicos.

La cultura organizacional es algo históricamente determinado, la médula de un grupo o sociedad específicos –aquello que distingue la forma de interactuar de los miembros, entre sí y con los externos– y cómo logran lo que hacen. Por lo tanto, toda empresa tiene

su propia cultura. El carácter de la cultura de una compañía es producto de los valores esenciales y los principios empresariales que siguen los ejecutivos, los criterios de lo que es y no es aceptable desde el punto de vista ético y las prácticas y conductas de trabajo que definen como se hacen las cosas (Thompson et al., 2012). La cultura de una empresa influye en las acciones y enfoques de la organización para dirigir el negocio, y puede ser utilizada para alcanzar una ventaja competitiva y la efectividad de la empresa a través del efecto que cause sobre el comportamiento de los individuos,

Las culturas empresariales varían enormemente, y parte de su análisis ha sido dedicado a tratar de determinar y establecer su relación con el desempeño y la sostenibilidad organizacional. La idea central radica en que, si los empleados están comprometidos y tienen las mismas normas y valores que las organizaciones, podría aumentar el desempeño hacia el logro de los objetivos generales de la organización. Por lo tanto, el rendimiento dependería de la cultura de la organización.

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica (Robbins, op. cit.). También es pertinente mencionar la clasificación entre culturas fuertes y débiles. Se asume que las primeras exhiben valores ampliamente compartidos, comunicación coherente sobre lo que es importante, los empleados se identifican claramente con la cultura y existe fuerte conexión entre valores compartidos y el comportamiento; en contrapartida una cultura débil presenta valores limitados a un grupo de personas, comunicación contradictoria sobre lo que es importante, los empleados desconocen la historia de la compañía, existe baja identificación con ella y hay muy poca conexión entre valores y comportamiento (Robbins, op. cit.) Finalmente, cabe mencionar que la cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Modelos de análisis de una cultura organizacional:

La literatura exhibe diferentes modelos que apuntan a analizar las características centrales de una cultura organizacional; se detallan brevemente aquí tres principales: los modelos de Deal y Kenedy (op. cit.), Quin y Cameron (1983) y Denison (1990).

Deal y Kennedy utilizaron dos aspectos centrales del mercado para diseñar el modelo de cultura organizacional: 1) el grado de riesgo asociado con las actividades de la empresa y 2) la velocidad de retroalimentación que tiene la organización y sus empleados acerca de las decisiones o estrategias, en cuanto a si tienen éxito. La retroalimentación se da de muchas formas, a pesar de que a primera vista puede pensarse en ella como algo extrínseco, como por ejemplo las promociones, los dividendos, las felicitaciones y otros. Pero también fue definida como algo intrínseco, por ejemplo, la satisfacción de un cirujano después de una operación complicada pero exitosa. El modelo mide la retroalimentación en una escala que va de rápida a lenta. El riesgo medido en el nivel organizacional está referido al grado de asunción del mismo, por parte de las personas involucradas en la toma de decisiones en cada una de las actividades o en cada uno de los proyectos de la organización; Los autores trazaron el riesgo de alto a bajo.

Utilizando los dos aspectos mencionados, identifican cuatro tipos diferentes de cultura:

- Cultura “dura”: las personas actúan de una manera más individualista, asumiendo grandes riesgos en su actuar; esto lleva a pensar en los agentes de bolsa y en las organizaciones orientadas a las ventas, en donde, generalmente, la retroalimentación llega en forma de retribuciones económicas. Se busca la recompensa de manera rápida, con una visión de corto plazo. Pero no sólo hay que pensar en este tipo de gratificaciones; existen otras, como aquellas que obtienen los policías, los deportistas, etc., que no son necesariamente monetarias. Este tipo de cultura se caracteriza por una competencia interna muy agresiva, ya que los miembros de la empresa deben tomar decisiones rápidamente y aceptar el riesgo. Además, conduce a que existan numerosas políticas y conflictos internos, pero a pesar de esto es la que menos discrimina, ya que tiene en cuenta el mérito. Por eso se dice que es una cultura de meritocracia; los individuos se arriesgan por su empresa.
- Cultura “del trabajo”: acentúa la búsqueda de la acción, pero no estimula la asunción de riesgos. Se basa en buscar una necesidad e intentar satisfacerla. El éxito es medido a través de la perseverancia, en donde el primer valor cultural es darle al cliente calidad en el producto o servicio. Las empresas que tienen este tipo de culturas se caracterizan por celebrar reuniones, trabajo en equipo, usar su propio lenguaje, etc. Se percibe este tipo de

cultura en grandes organizaciones. Los individuos que no toman decisiones de gran riesgo presentan a los directivos dos problemas: uno consiste en asegurarse que las energías están orientadas a las tareas correctas y otro es asegurarse que la calidad, que es lo que dicen ofrecer como característica competitiva, acompaña los altos niveles de actividad.

- Cultura “apuesta por su empresa”: las decisiones adoptadas dan sus resultados a muy largo plazo y son decisiones muy riesgosas; los proyectos son también a muy largo plazo y consumen gran cantidad de recursos. Se hace todo lo posible por tomar el camino correcto, pero no se conoce si la elección fue buena o no hasta pasados unos años; es decir que la retroalimentación del entorno no es rápida. En estas empresas, las reuniones se vuelven muy importantes y los expertos juegan un papel primordial. Algunos ejemplos pueden ser las compañías aeroespaciales que deciden construir una nueva nave o las petroleras que comienzan a buscar recursos en nuevas zonas.
- Cultura “de procesos”: este tipo de cultura es característico de las burocracias que están “inundadas” de memos, procedimientos, escritos, etc.; el bajo riesgo y la lenta retroalimentación indican que los empleados están más preocupados en cómo hacer el trabajo, es decir en el proceso, que en qué se está haciendo, a la vez que manifiestan una conducta de defensa permanente. Ejemplos de organizaciones pueden ser todas aquellas, públicas o privadas, que están altamente burocratizadas

Modelo de Quin Cameron “*Competing Values Framework*” (Valores en competencia):

Desarrollado originalmente por *Quin y Rohrbaugh* (1981) y enriquecido por estudios posteriores, el modelo de valores en competencia ha merecido ser considerado como uno de los cuarenta modelos relevantes importantes de la historia de los negocios de acuerdo con el *Financial Times*, estudiado y probado en organizaciones de más de veinticinco años por un grupo de líderes de opinión de las principales escuelas de negocios y empresas; apuntó a poder generar un modelo de aplicación general que fomente un liderazgo exitoso, mejore la eficacia de la organización, y promueva la creación de valor.

El modelo se desarrolló inicialmente de la investigación llevada a cabo en la Universidad de Michigan sobre los principales indicadores de desempeño de una organización efectiva, y está constituido por dos dimensiones, una focalizando la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, en tanto que la opuesta focaliza la estabilidad, el orden y el control. La segunda dimensión se refiere a la estructura organizacional dominante, estabilidad o flexibilidad. La estabilidad refleja una valoración directiva de la eficiencia y un control descendente, mientras la flexibilidad representa un valor para el aprendizaje y el

cambio. Esta combinación de dimensiones proporciona cuatro enfoques hacia la efectividad organizacional.

La efectividad organizacional puede darse tanto en una como en otra dimensión dado que para algunas organizaciones serán necesarios el cambio, la adaptación y ser orgánicas, en tanto otras serán efectivas si son estables, predecibles y mecanicistas. Esta dimensión establece un rango que va desde la versatilidad organizacional en un extremo hasta la estabilidad en el otro.

La segunda dimensión diferencia una focalización hacia una orientación interna, integración y unidad organizacional, en tanto el otro extremo focaliza una orientación externa, diferenciación y rivalidad. El enfoque interno refleja el interés de la dirección por el bienestar y eficiencia de los empleados. El enfoque externo representa un énfasis en el bienestar de la misma organización con respecto a su entorno.

De la misma manera, la efectividad organizacional puede darse en el marco de una armonía interna en tanto otras demandan competencia con otros fuera de los límites de la empresa. La conjunción de estas dos dimensiones, forman cuatro cuadrantes en los que cada uno de ellos representa un conjunto de indicadores de efectividad.

Los cuatro cuadrantes representan posiciones antagónicas. Los extremos de cada dimensión indican situaciones opuestas y contradictorias. A su vez cada uno de los cuadrantes está representado por una característica general central, todas surgidas de varias investigaciones y que identifican cómo a lo largo del tiempo (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía) diferentes valores fueron asociados a diferentes formas de organizaciones. Estos valores han construido una cultura en particular, y cada organización tiende a desarrollar una cultura dominante. Se aprecia entonces que el modelo está basado en la suposición de que hay desacuerdos y puntos de vista divergentes entre los miembros de la organización acerca de lo que constituye la efectividad. Las características principales de los cuatro tipos de culturas son las siguientes:

- **Clan (Apoyo):** orientada hacia el apoyo. Énfasis en los recursos humanos. Esta cultura se define cuando los conceptos que predominan son la participación, cooperación, basada en los individuos, confianza, espíritu de equipo, y crecimiento individual. Se caracteriza por tener comunicación oral e informal; se alienta a los empleados a comunicarse, a expresar sus ideas acerca de su trabajo y de cómo se sienten con los otros. Se enfatiza el compromiso con el empleado individual.

-
- **Adhocracia (Innovación):** orientada hacia la innovación. Énfasis en sistemas abiertos. Esta cultura se caracteriza por la búsqueda de información continua en el entorno, creatividad, apertura al cambio, comportamiento proactivo y de experimentación. No se ejerce una supervisión de arriba hacia abajo estricta, al contrario, se espera que los empleados adquieran un gran compromiso y que se involucren en la organización.
 - **Jerarquía (Reglas):** orientada hacia reglas. Énfasis en el proceso interno. Cultura que enfatiza el respeto a la autoridad, un comportamiento racional, división del trabajo, la estructura se caracteriza por ser jerárquica y con una comunicación muy formal, escrita y de arriba hacia abajo.
 - **Mercado (Objetivos):** orientada hacia objetivos. Énfasis en las metas racionales. Cultura que enfatiza conceptos como racionalidad, indicadores de rendimiento, cumplimiento, responsabilidad, recompensas eventuales.

Modelo de cultura organizacional de Denison:

El modelo de Denison es reconocido a nivel mundial como un referente en medición de la cultura organizacional. Su modelo se basa en la idea de que los rasgos culturales, las estrategias organizacionales y los comportamientos administrativos están relacionados con las creencias y supuestos de la organización; conecta la cultura organizacional con los indicadores de desempeño de negocios como crecimiento de ventas, retorno sobre el patrimonio (ROE), retorno sobre la inversión (ROI), satisfacción de los clientes, innovación, satisfacción de los colaboradores y más. Para el análisis considera cuatro conceptos constituyentes de dicha cultura: misión (dirección significativa a largo plazo), participación (valores, sistemas y bases de una cultura fuerte), consistencia (capacidades humanas, compromisos y responsabilidades), y adaptabilidad (en relación a los a los patrones de tendencias del cliente y el mercado). Denison postula que el involucramiento y la consistencia son factores internos para desarrollar una cultura organizacional efectiva, mientras que la adaptabilidad y la misión son factores externos. El involucramiento incluye comunicación transparente, liderazgo centrado en el empleado y fuertes relaciones interpersonales en la organización

Su modelo abarca cuatro conceptos constituyentes de dicha cultura: misión (dirección significativa a largo plazo), participación (valores, sistemas y bases de una cultura fuerte), consistencia (capacidades humanas, compromisos y responsabilidades), y adaptabilidad (en relación a los a los patrones de tendencias del cliente y el mercado). El

modelo de Denison se utiliza para diagnosticar la cultura organizacional, identificar fortalezas y debilidades culturales, identificar áreas de mejora, desarrollar estrategias para mejorar el rendimiento, implementar con éxito la estrategia de negocio. En definitiva, el modelo considera a la cultura organizacional como el aspecto más importante para hacer a la empresa exitosa a largo plazo, y que por lo regular es ignorada o poco entendida, impactando en los resultados y sustentabilidad de la empresa). Los hallazgos del estudio en el área de la cultura organizacional muestran la existencia de una relación positiva entre la alta participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y el desempeño; sin embargo, fue argumentado que un alto nivel de participación en varias actividades crea una falta de especialización, donde existe dificultad para identificar a la persona responsable de la tarea en particular (Akbar et al., op.cit).

Sobre el desempeño organizacional y su medición:

El desempeño organizacional es consecuencia de la capacidad de una organización para alcanzar sus metas y objetivos. El propósito de su medición es colaborar en la toma de decisiones y comprender el progreso hacia el cumplimiento de los resultados esperados establecidos en el planeamiento organizacional a través de varios indicadores. La identificación y definición de dichos indicadores es clave para el proceso de medición. Cabe mencionar que en la literatura el desempeño organizacional ha presentado un problema de definición y claridad conceptual (Akpa et al., op. cit.).

El desempeño de una organización depende de muchos factores, como la eficiencia de los procesos comerciales, la productividad de los empleados, la eficacia con la que las organizaciones cumplen sus objetivos, la alineación entre las funciones comerciales, así como la alineación de esas funciones con la estrategia de la organización, y la cultura y el clima organizacionales (Smith, 2019). De manera general los objetivos de una organización pueden clasificarse en financieros y no financieros. El margen de beneficio, el rendimiento de los activos, el rendimiento del capital, el rendimiento de la inversión y el rendimiento de las ventas se consideran las medidas comunes de la rentabilidad financiera, en tanto que la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la rotación de personal son ejemplos de medidas no financieras. En una recopilación de trabajos publicada por Paauwe y Boselie (2005) clasifican el desempeño en tres tipos de resultados: financieros (beneficios, ventas y cuota de mercado), organizacionales (productividad, calidad, eficiencia) y sobre el personal (actitud, compromiso, satisfacción).

La identificación y medición del desempeño organizacional en función de la acción directiva ha presentado en las investigaciones distintas perspectivas. Por un lado, la centralización del análisis en la figura del *Chief Executive Office* (CEO) a fin de identificar su contribución directa en los resultados obtenidos durante su mandato en la empresa. Este eventual impacto en la performance (positiva o negativa) medido como un porcentaje sobre el total de la varianza en resultados (tomando por ejemplo el retorno sobre la inversión) se ha denominado en la literatura “efecto CEO”, cuantificado a su vez luego de haber desagregado las variaciones debidas a la macroeconomía y el sector industrial en el cual se desempeña la empresa. La identificación y valoración de dicho efecto en las diversas investigaciones presenta un estado de deliberación y discusión que está lejos de lograr consenso (Cardozo, 2018). Una segunda línea de investigación ha abordado la relación entre la implementación de determinadas PRH en las organizaciones (tales como capacitación, desarrollo, reclutamiento y selección, promoción, rotación, ambiente de trabajo, etc.) y su impacto en los resultados. Esto implica estudiar bajo qué circunstancias y con qué combinaciones de herramientas y prácticas se logran mejores resultados empresariales. En esta perspectiva surge el rol protagónico de la mencionada GRH. Las investigaciones en esta línea de trabajo han aumentado en número desde las primeras realizadas en la década de los años noventa, pero presentan un similar estado de deliberación y falta de consenso como en el caso del “efecto CEO”. Se ha confirmado la existencia de una asociación entre la gestión de RH de una compañía y la performance obtenida pero no sobre si una es causa de la otra. Es decir que resta todavía hallar lo principal, el porqué de tal asociación; las evidencias son insuficientes (Cardozo, 2024).

Podría asumirse que ambas visiones relacionadas con la búsqueda de la relación entre la acción directiva y el desempeño organizacional se verían integradas en la cultura organizacional resultante y presente en una organización bajo análisis. Este tercer vínculo es el objetivo de análisis del presente proyecto, sobre el cual existe ya una abundante literatura (Denison y Mishra, 1995; Elnagar et al., 2022; Garmendia, 2024; Gregory et al. 2009; Kotter, 2012; Martinez et al., 2015; Nikpour, 2017, entre otros).

Varios autores sostienen que una cultura corporativa fuerte como fue descrita es buena para los negocios porque cumple tres funciones importantes. En primer lugar, la cultura corporativa es una forma profundamente arraigada de control social que influye en las decisiones y el comportamiento de los empleados. En segundo lugar, la cultura corporativa es el pegamento social que une a las personas y las hace sentir parte de la

experiencia organizacional. Este pegamento social es cada vez más importante como forma de atraer nuevo personal y retener a los de mejor desempeño. Por último, la cultura corporativa ayuda al proceso de construcción de sentido, es decir, ayuda a los empleados a comprender los acontecimientos organizacionales, lo que les permite comunicarse de manera más eficiente y eficaz, alcanzando así niveles más altos de cooperación entre ellos porque comparten modelos mentales comunes de realidades.

Sin embargo, de acuerdo con Garmendia (2024) si bien se ha convertido prácticamente en postulado que una cultura fuerte impacta positivamente en los resultados, dado que como fue mencionado el desempeño depende de muchas variables sería procedente relativizar el peso de la cultura en dichos resultados. Por ejemplo, en la práctica parecería clara la relación entre la satisfacción laboral y los resultados obtenidos, aunque también se observa que en determinados casos cabe plantear la relación el cambio de orden de los términos. También pueden observarse buenos resultados en empresas que exhiben culturas débiles (Garmendia, op. cit).

3.c. HIPÓTESIS

El proyecto no cuenta con una hipótesis en razón de que se trata de un proyecto exploratorio, es decir, que busca explorar un fenómeno poco conocido.

3.d. OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES (máximo 1000 palabras)

Objetivo general:

- Establecer el estado de situación y discusión académica sobre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño.

Objetivos particulares:

- Analizar el impacto en dicha relación en el actual contexto de trabajo híbrido.
- Relevar la opinión en una muestra referenciada de directivos de empresas de CABA y GBA y académicos locales sobre la percepción del impacto de la cultura organizacional en el desempeño.

3.e. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO (máximo 2000 palabras)

Desde la perspectiva de la Administración se considera a la cultura organizacional como el verdadero factor diferenciador frente a otras compañías, por sobre las instalaciones y la tecnología utilizada, por ejemplo. Cada organización presenta una cultura específica originada al momento de su constitución y construida a lo largo de los años contribuyendo potencialmente a la obtención de una ventaja competitiva. Asumiendo este eventual impacto, la investigación académica ha venido aportando un voluminoso conjunto de investigaciones que han profundizado en el vínculo entre la cultura organizacional y los resultados obtenidos, aunque la complejidad de las variables estudiadas, las definiciones de desempeño adoptadas y los diferentes contextos en los cuales han sido realizadas inhibe aún el logro de un consenso general.

Explicar las variaciones en el desempeño de las organizaciones es uno de los temas de estudio más interesantes y permanentes en la administración como disciplina; ¿qué gestión diferente realiza una empresa similar a otras en dimensión, industria y contexto para obtener mejores resultados frente a otras?; ¿qué alcance tiene allí la intervención del management y cómo cuantificarlo?

Dado que el desempeño es y sigue siendo uno de los principales objetivos de cualquier empresa, muchas investigaciones se han dirigido a comprender y explicar esta relación tanto desde la acción directiva encarada por el CEO (efecto CEO), como por la implementación de PRH y su impacto en los resultados organizacionales medido a través de indicadores como la productividad, calidad, rotación, valor de mercado, ROI y ganancias, entre otras medidas.

Ambos enfoques fueron analizados en los dos anteriores proyectos de investigación realizados por el autor en IES (ver artículos derivados publicados en punto 2.a.2.). Un tercer enfoque para intentar explicar el desempeño de una empresa es la consideración de su cultura organizacional y el impacto que produce. En este marco se inscribe la presente investigación que propone establecer el estado actual de discusión entre cultura organizacional y desempeño, además de analizar el impacto en la construcción y mantenimiento de dicha cultura en el actual contexto laboral híbrido, que presenta una amplia variedad en la combinación de presencialidad y trabajo remoto.

3.f. METODOLOGÍA (máximo 1000 palabras)

El abordaje de la relación entre cultura organizacional y el desempeño de la empresa presenta varios años de trabajos realizados por un gran conjunto de autores en diferentes contextos. El presente proyecto de investigación de naturaleza exploratoria se basará en una puesta al día general sobre la discusión acerca de la relación cultura organizacional y desempeño, y la vigencia de dicho vínculo en el actual contexto de trabajo híbrido, modelo laboral que exhibe diferentes combinaciones de trabajo presencial y remoto, junto con diversas acciones de flexibilización. Se utilizarán dos métodos cualitativos para la recolección de datos. En primera instancia la revisión de la literatura académica seleccionada a través de Google scholar con la combinación de las palabras clave “Organizational culture”, “Corporate culture and organizational performance” y “Organizational culture and remote work” (expuesta de manera preliminar en el punto 3.1.) que apunta a obtener una descripción del estado de situación y discusión de la temática a nivel internacional. En una segunda instancia se efectuará un relevamiento de opinión sobre la percepción actual del vínculo aplicada a una muestra referenciadas de directivos de empresas de CABA y GBA y académicos con formación de posgrado y amplia experiencia en la disciplina.

3.g. RELEVANCIA SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN (máximo 1000 palabras)

La Administración es una disciplina que se nutre de un amplio abanico de otras áreas de conocimiento incluyendo a la economía, la sociología, la neurociencia y la psicología, conformando un complejo cuerpo multidisciplinario. Esta mezcla de áreas disciplinares ha dificultado el establecimiento de una clara especificidad de la definición del conocimiento asociado a la gestión, al *management* (el “conocimiento administrativo”).

Los límites entonces son difusos y bajo este rótulo se da cabida a aportes muy heterogéneos. Un componente adicional complica aún más el objetivo de generar conocimiento administrativo y es la distinción entre aquel que es consumido por los gerentes y profesionales de empresas (llamado enfoque profesional) y aquel destinado a consumo de los académicos (llamado enfoque académico). El lenguaje, los métodos de generación de los conocimientos, el rigor aplicado en cada caso y los canales de distribución son por supuesto diferentes para unos y otros. Incluso a menudo el enfoque profesional (publicación de libros de gerentes exitosos, revistas de negocios, artículos sobre las experiencias personales de líderes empresarios, etc.) constituye una versión muy

difundida de qué es lo “correcto” en la gestión de negocios. Esta literatura está más cercana en estilo, lenguaje y contenido a todo aquello que diariamente les pasa a los gerentes por lo cual presenta para ellos un intangible adicional al momento de evaluar qué conocimiento incorporar a fin de mejorar la performance de sus organizaciones.

En otras palabras, es probable que, en este contexto, y como sucede a menudo, un gerente se interese más por las recomendaciones de un manager cuya evidencia expuesta sobre el “éxito” en su negocio puede ser anecdótica (e incluso impropia ya que se basa en una experiencia personal situacional que resta objetividad a lo realizado) que en la lectura y aplicación de un trabajo académico rigurosamente realizado. Más aún, algunos autores sostienen inclusive que directamente muchas empresas actúan hoy a contrapelo de las evidencias que surgen de la academia provocando así consecuencias como desmotivación e ineficiencias que conspiran en contra de la performance. El peso del enfoque profesional en la producción intelectual de la Administración ha llevado incluso a sostener la trivialización de la disciplina (Busi, 2013).

Pero más allá de esta discusión la cuestión central es con qué herramientas y cómo se le resuelve mejor un problema a un gerente y a su empresa. Nuevamente, para algunos autores la práctica diaria de los gerentes no exhibe la aplicación de los resultados obtenidos en estas investigaciones que en principio contribuirían a una mejor adaptación al medio y performance. Aquí cabría preguntarse sobre el porqué de esa falta de implementación y sus posibles causas. En una primera alternativa podría asumirse que la investigación que se realiza es relevante y pertinente pero no es adecuadamente difundida y por ende no es conocida en las empresas. Se trata de una deficiencia en la comunicación de sus resultados al ámbito empresarial. Una segunda alternativa indicaría que la investigación en general no es aplicable y sólo circula en ámbitos académicos. Se investiga y publica mayormente entre colegas. Es la crítica principal que se efectúa a la investigación en Administración; en este caso se transforma en una acción endogámica entre los académicos sin impacto real en los negocios. Una última alternativa se basaría en la dificultad organizacional de romper rutinas y generar cambios en búsqueda de una mejor performance; la investigación en cuestión es relevante y difundida, pero sin embargo no es aplicada.

En este marco el impacto social perseguido en el presente proyecto se basa en poder actualizar la discusión sobre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño, y su postulada validez en el actual contexto laboral de trabajo híbrido, a fin de poder ser

debatida académicamente y comunicada a través de artículos en el medio empresario para su reflexión y potencial implementación de cambios en la búsqueda de mejores resultados.

3.h. ACTIVIDADES (indique cuál es el plan de actividades a realizar, así como los plazos estimativos correspondientes, a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Indique también cuál será el rol de cada uno de los integrantes del equipo de investigación en las diferentes actividades)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| Revisión bibliográfica | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis bibliografía | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definición instrumento | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Relevamiento (encuesta) | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de los datos relevados | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Redacción informe parcial | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación informe parcial | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción informe final | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Presentación informe final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Redacción artículo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

3.i. BIBLIOGRAFÍA (máximo 2000 palabras)

-Akpa, V.O., Asikhia, O. U., Nneji, Ngozi E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM), 3 (1), 361-372.

-
- Alvesson M, y Sveningsson S. (2016) *Changing Organizational Culture Cultural change work in progress*, 2º ed., N.Y., Routledge.
- Asikhia Olalekan U., Joshua, Abimbola A., Chukwu, Alexander O., Adesanmi, Timilehin (2020). *Corporate Culture and Organisational Performance: A review of literature*, *The International Journal Of Business & Management*, 8(12) DOI No.: 10.24940/theijbm/2020/v8/i12/BM2012-041
- Belalcázar Belalcázar S. (2012). *Cultura organizacional*, *INTERNAS*, 12 (1) file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacional-5229778.pdf
- Boyce A.S., Nieminen L.R.G, Gillespie M.A., Denison D. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships, <https://doi.org/10.1002/job.1985>
- Busi M., 2013 *Doing Research that matters, Shaping the future of Management*, UK, Emerald Insight, 200pp.
- Cameron K., Quinn R.E., DeGraff J., Anjan, Thakor J. (2006). *Competing Values Leadership*, UK, Edward Elgar Publishing.
- Cardozo A.P. (2024). *Prácticas de recursos humanos y desempeño organizacional. La estrategia debe alumbrar más la caja negra*, *Revista Ciencias Administrativas*, FCE, Universidad Nacional de La Plata (en prensa). Proyecto de investigación IUE.
- Cardozo A.P. (2018). *El impacto de la actuación del CEO en la performance de la empresa. ¿Puede medirse? Estado de situación de la investigación*, *Revista RIIM N° 67*, ESEADE, pp. 35 – 68. Proyecto de investigación IUE.
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). *Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE)*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 45.
- Claver E., Llopis J., Reyes González M. (2001). *The performance of information systems through organization culture*, *Information Technology and People* DOI: 10.1108/09593840110402149
- Deloitte (2012). *Core beliefs and culture Chairman's survey findings*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-core-beliefs-and-culture.pdf>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

-
- Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Elnagar A.K., A., Abdelkawi, A., Elshaer, I., Salama, S. (2022). The Effect of Organizational Culture on Financial Performance: Based on Cameron and Quinn Model (CVF). *Management & Economics Research Journal*, 4(1), 38-53. <https://doi.org/10.48100/merj.2022.181>
- Fekete-Berzsenyi H., Böcskei E. (2011). Cultural waves in company performance, 3, *Research Journal of Economics, Business and ICT*, <https://www.researchgate.net/publication/357871798>
- Forbes, (2022). Understanding the importance of corporate culture after the great resignation. <https://www.forbes.com/sites/paulamorgan/2022/08/19/understanding-the-importance-ofcorporate-culture-after-the-great-resignation/?sh=299df91418cd>
- Garmendía J.A. (2024). Impacto de la cultura en los resultados de la organización. *Revista Española De Investigaciones Sociológicas*, (108), 75–96. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.108.75>
- Gregory B.T, Harris S.G., Armenakis A.A., Shook C.L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes, *Journal of Business Research*, 62, 673–679.
- Henri J. (2006). Organizational culture and performance measurement systems, *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77–103.
- Kotter, J. P., (2012). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pWudzigi0ucC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Kotter,+J.+P.,+\(2012\).+Corporate+culture+and+performance.+New+York,+NY:+Free+Press.&ots=PLyHmtrbgs&sig=IYB97SxkMoCM81KWKBbhVJmSl4A#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pWudzigi0ucC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Kotter,+J.+P.,+(2012).+Corporate+culture+and+performance.+New+York,+NY:+Free+Press.&ots=PLyHmtrbgs&sig=IYB97SxkMoCM81KWKBbhVJmSl4A#v=onepage&q&f=false)
- Lamin, MAM, Eboli, MP y Lima, AZ (2024). Cultura organizacional y trabajo remoto: estudio de caso en un hospital de alta complejidad. *Revista De Administração Da UFSM*, 17 (3), e9. <https://doi.org/10.5902/1983465988465>
- Lara Martínez, O. R., Ríos Zúñiga, G. A., Gómez Galdámez, A. V. (2024). Importancia de la cultura empresarial, *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (4), 4010 – 4026. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2544>
- Lunenburg, F. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. *National Forum of Educational, Administration and Supervision Journal*, 20(4), 1-12.

-
- Martinez E.A. Beaulieu N., Gibbons R., Pronovost P., Wang T. (2015). Organizational Culture and Performance, *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 105 (5): 331–335. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.p20151001>
- Mozaffari F.A. (2008). A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership, *International Conference on Applied Economics – ICOAE*.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment, *International Journal of Organizational Leadership*, 6 (1), 62–75. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Obah Amechi Christopher & Amah Edwinah (2022). Organizational Culture and Corporate Performance: A Review; *Global Academic Journal of Economics and Bussiness*, 4(5), 152-162.
- Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance—evidence from the fast-food restaurant industry. *Food Serv. Technol*, 5 (1), 23–34. <https://doi.org/10.1111/j.1471-5740.2005.00109.x>
- Ogbonna, E. and Harris, L.C., (2000). „Leadership style, organizational culture and performance: Emprical evidence from UK companies” *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), pp. 766–788.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass., Addison Wesley.
- Oz M., Kaya F., Ciftci, I. (2015). Evaluating the Organizational Culture Types of the 5-Star Hotel's in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn Competing Values Model, *Journal of Yasar University*, 10/40, 6684-6691.
- Pathiranage Y.L., Jayatilake A., Abeysekera R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance, *International Journal of Management, Accounting and Economics* 7(9). <https://www.researchgate.net/publication/344667769>
- Paauwe, J., Boselie, P. (2005). HRM and performance: What's next? *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 68-83.
- Peters, J. y Waterman, H. (1984). *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Quinn R.E. y Cameron K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some preliminary Evidence, *Management Science* 29, 33 – 51.

-
- Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Ratzan J., Lant T. (2019). TOP management team diversity in financial services: the influence of functional and demographic diversity on firm financial performance, *Global Journal of Management and Marketing*, 3.
- Rehman, H. U., (2012). Effects of Organisational Culture on Organisation Performance. Researchgate [https:// www. researchgate.net/publication/224008707](https://www.researchgate.net/publication/224008707).
- Reid, J., & Hubbell, V. (2005). Creating a performance culture. *Business Review*, 1-6.
- Robbins S.P., Judge T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*, Pearson Prentice Hall, 13° ed., México.
- Schein E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Barcelona, Plaza & Janés.
- Shahzad F., Luqman R.A., Khan A.R., Shabbir L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3 (9).
- Simoneaux, S., & Stroud, C. (2014). A strong corporate culture is key to success. *Journal of Pension Benefits*, 22(1), 51-53
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smith, C. (2019). What Are the Best Measures of Organizational Performance. *The change management blog. November, 17*.
- Tedla, T. B., (2016). *The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance*. Walden University, Scholar Works Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2509/>
- Thompson A. A., Gamble J.E., Peteraf M., Strickland III A.J. (2012), *Administración estratégica, Teoría y Casos*, 18° ed., México, McGraw Hill.
- Watkins, M. (2013), What is organizational culture? And why should we care, *Harvard Business Review*, 5(10), 20-26.
- Yıldız E. (2014). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3 (4), 52-67.

-Zeb A., Akbar F., Hussain K., Safi A., Rabnawaz M., Zeb F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance, *Business Process Management Journal* 27 (2), 658-683. DOI 10.1108/BPMJ-11-2019-0464

-Zhang M., LI H., Wei J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance, *Front. Bus. Res. China*, 2(2): 256–276, DOI 10.1007/s11782-008-0015-6

4. TRANSMISIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del proyecto deben difundirse mediante la publicación de un artículo en una revista científica con referato. Si bien no se prevén más especificaciones en cuanto al tipo de revista en que debe publicarse, se espera que el Director del Proyecto haga los esfuerzos pertinentes a fin de que el artículo sea publicado en revistas de calidad reconocida.

5. COLABORACIÓN ESPERADA

Sin perjuicio de la publicación aludida, el Director del proyecto se compromete a colaborar con Eseade en la difusión de los resultados del proyecto de la forma en que lo estime conveniente el Secretario de Investigación (colaboración en libros, participación en jornadas de investigación, etc.), con la aprobación correspondiente del Consejo Académico.

6. PAUTAS GENERALES

6.1. El proyecto de investigación debe concluirse en el plazo de treinta meses y no antes de los veinticuatro meses. Estos plazos comienzan a computarse desde que el Secretario de Investigación comunica al Director del proyecto la aprobación del financiamiento por parte del Consejo Académico.

6.2. Los montos correspondientes serán asignados al Director del proyecto, quien hará uso de los mismos con absoluta discrecionalidad.

6.3. La mitad del dinero se otorgará al presentarse el Informe Parcial, que deberá ser firmado por todos los integrantes del equipo de investigación, y ser confeccionado por el Director del Proyecto.

6.4. El Informe Parcial debe presentarse luego de cumplido el plazo de un año desde que el Secretario de Investigación realiza la comunicación aludida en el punto 6.1. y hasta cumplirse el plazo de dieciocho meses contado desde el mismo momento.

6.5. El Informe Parcial debe dar cuenta de las actividades realizadas y especificar cuál fue la participación en ellas de cada integrante del equipo de investigación; también debe contener una evaluación general acerca de la marcha del proyecto.

6.6. El resto del dinero asignado se entregará al Director del Proyecto una vez concluido el mismo.

6.7. El Proyecto concluye cuando el Secretario de Investigación aprueba el Informe Final presentado por el Director del Proyecto.

6.8. El Informe final debe ser presentado por el Director del Proyecto ante el Secretario de Investigación luego de transcurridos veinticuatro meses y antes de cumplirse treinta meses desde la comunicación aludida en el punto 6.1.

6.9. El Informe Final debe ser suscripto por todos los integrantes del equipo de investigación y contener: a) una evaluación general vinculada a los objetivos propuestos; b) un recuento de las actividades realizadas, c) una especificación de la participación efectiva de cada uno de los integrantes del equipo de investigación en las actividades realizadas; y d) una constancia fehaciente de que el proyecto dio lugar a la publicación a que se refiere el punto 4.

6.10. Todos los plazos previstos son prorrogables por el Secretario de Investigación en caso de mediar pedido fundado del Director del Proyecto.