

¿Influye la cultura organizacional en la efectividad operacional?

David Barbosa Lozano y Juan Diego Escobar Garcés

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2026

¿Influye la cultura organizacional en la efectividad operacional?

Autores:

David Barbosa Lozano y Juan Diego Escobar Garcés

Tutor:

Rodrigo Zárate Torres

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2026

Resumen

La cultura organizacional desempeña un papel determinante en el desempeño de las empresas, especialmente en la manera en que las actitudes, las relaciones y las prácticas de los colaboradores se articulan con los objetivos institucionales. Esta investigación tuvo como propósito analizar cómo las dimensiones de la cultura organizacional (actitudes, relaciones y prácticas organizacionales) se asocian con la efectividad operacional de organizaciones del sector privado. El estudio adoptó un enfoque mixto de tipo descriptivo-correlacional, combinando un cuestionario en escala Likert aplicado a 93 colaboradores con cinco entrevistas semiestructuradas realizadas a líderes empresariales. Para el análisis cuantitativo se construyeron variables compuestas a partir del promedio de los ítems correspondientes a cada dimensión del modelo y posteriormente se calcularon coeficientes de correlación de Pearson entre las dimensiones de la cultura organizacional y la efectividad operacional. Los resultados evidencian asociaciones positivas moderadas entre las actitudes organizacionales y la efectividad operacional ($r = 0,53$), así como entre las relaciones organizacionales y la efectividad operacional ($r = 0,53$). Asimismo, las prácticas organizacionales presentaron una asociación positiva más débil con la efectividad operacional ($r = 0,35$). Adicionalmente, se observaron correlaciones positivas entre las dimensiones culturales, especialmente entre actitudes y relaciones organizacionales ($r = 0,69$), lo que sugiere que las variables del modelo operan de manera interdependiente. El instrumento mostró una confiabilidad general buena ($\alpha = 0,87$), aunque la dimensión de prácticas organizacionales presentó el coeficiente más bajo ($\alpha = 0,68$), particularmente en lo relacionado con las rutinas de trabajo. Los hallazgos cualitativos confirmaron que los líderes perciben una relación positiva entre el compromiso, la confianza, la claridad de los procesos y el desempeño de los equipos de trabajo. Se concluye que la cultura organizacional opera como un sistema integrado de actitudes, relaciones

y prácticas que se asocia positivamente con la efectividad operacional, aunque la magnitud de dicha asociación varía según la dimensión analizada.

Palabras clave: cultura organizacional, efectividad operacional, actitudes, relaciones, prácticas organizacionales.

Tabla de contenido

1.	<i>Introducción</i>	9
1.1	Problemática.....	9
1.2	Justificación	10
1.3	Pregunta de investigación y objetivos	11
2.	<i>Marco Teórico</i>	13
2.1	Cultura organizacional	13
2.2	Actitudes organizacionales: satisfacción y compromiso.....	13
2.3	Relaciones organizacionales: confianza y colaboración	15
2.4	Prácticas de trabajo: rutinas, estándares y aprendizaje organizacional	16
2.5	Efectividad operacional	19
3.	<i>Metodología</i>	22
4.	<i>Análisis y Resultados</i>	25
4.1	Análisis cuantitativo: Actitudes organizacionales	25
4.2	Análisis Cuantitativo: Relaciones organizacionales	27
4.3	Análisis cuantitativo: Prácticas organizacionales.....	28
4.4	Análisis cuantitativo Efectividad operacional.....	31
4.5	Análisis cualitativo y resultados	33
4.6	Actitudes organizacionales: satisfacción y compromiso.....	33
4.7	Relaciones organizacionales: confianza y colaboración	34
4.8	Prácticas organizacionales: rutinas, procesos y estándares	34
4.9	Integración de resultados cualitativos y cuantitativos	35
4.10	Análisis de correlación entre las variables del estudio	35
5.	<i>Conclusiones</i>	41
6.	<i>Recomendaciones</i>	44
6.1	Recomendaciones para las organizaciones	44
6.2	Recomendaciones para futuras investigaciones	45

Índice de tablas

TABLA 1. <i>Criterio de interpretación del coeficiente de correlación</i>	36
--	----

Índice de figuras

FIGURA 1. <i>Modelo de hipótesis de la investigación</i>	21
FIGURA 2. <i>Satisfacción laboral y Efectividad operacional</i>	25
FIGURA 3. <i>Compromiso Organizacional y efectividad</i>	26
FIGURA 4. <i>Confianza entre líderes y colaboradores</i>	27
FIGURA 5. <i>Colaboración entre los miembros de la organización</i>	28
FIGURA 6. <i>Rutinas de trabajo bien definidas</i>	29
FIGURA 7. <i>Estandares claros de trabajo</i>	30
FIGURA 8. <i>Coordinación entre áreas de trabajo</i>	31
FIGURA 9. <i>Cumplimiento eficiente de las actividades laborales</i>	32
FIGURA 10. <i>Matriz de correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la efectividad operacional</i>	37

Índice de anexos

ANEXO 1. <i>Preguntas de la encuesta sobre actitudes organizacionales</i>	52
ANEXO 2. <i>Guía de entrevista semiestructurada</i>	56

1. Introducción

La cultura organizacional está relacionada con todos aquellos aspectos que impulsan a las organizaciones y a sus empleados a mejorar, dado que “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (Sánchez Castro, 2021, p. 6). Comprender la cultura dentro de la organización permite alinear las prácticas cotidianas con la estrategia y sostener resultados en el tiempo. Este conocimiento es clave porque la cultura fija expectativas, define la calidad de la ejecución y “la cultura de una organización y su desempeño o eficacia se relacionan en forma directa” (Amorós, 2007, p. 236).

En el contexto organizacional, la cultura se manifiesta a través de diferentes dimensiones que reflejan la forma en que los colaboradores interpretan su entorno de trabajo y desarrollan sus actividades. Entre estas dimensiones se destacan las actitudes organizacionales (satisfacción y compromiso), las relaciones organizacionales (confianza y colaboración) y las prácticas de trabajo (rutinas, estándares y aprendizaje organizacional). En este sentido, la presente investigación busca analizar cómo estas dimensiones de la cultura organizacional influyen en la efectividad operacional, entendida como la capacidad de la organización para alcanzar sus metas con eficiencia y calidad.

1.1 Problemática

En las organizaciones, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la manera en que los colaboradores se relacionan, desarrollan sus actividades y contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Sin embargo, en muchas empresas se presentan dificultades para alinear las actitudes, relaciones y prácticas de trabajo con los valores y objetivos organizacionales, lo que puede generar conflictos internos, disminución del compromiso y una

menor eficiencia en la ejecución de los procesos. Según Barragán Ramírez, et al., (2024), gran parte de las dificultades organizacionales no se originan únicamente en aspectos técnicos, sino en la gestión inadecuada de los supuestos culturales que orientan las prácticas dentro de la organización.

Asimismo, Mendoza-Suárez (2019, citado en Barragán Ramírez et al., 2024) sostiene que la cultura organizacional puede facilitar o dificultar el desempeño organizacional dependiendo de su grado de flexibilidad, aprendizaje y coherencia interna. Cuando las creencias, comportamientos y prácticas compartidas no se encuentran alineadas con los objetivos institucionales, se reduce la motivación, la colaboración y la capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno. En este contexto, surge la necesidad de analizar cómo las **actitudes, relaciones y prácticas organizacionales**, como dimensiones de la cultura organizacional, se relacionan con la **efectividad operacional** dentro de las organizaciones.

1.2 Justificación

La elección de este tema se debe al interés por comprender cómo la cultura organizacional influye en el funcionamiento y desempeño de las empresas. En este sentido, resulta fundamental reconocer que las personas son el motor de cualquier organización, ya que dirigen, controlan y hacen posible su funcionamiento. El éxito y la continuidad organizacional dependen de sus integrantes, quienes aportan características personales como valores, actitudes y motivaciones, así como habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para el logro de los objetivos (Chiavenato, 2007, p. 38). Estos elementos se relacionan con las dimensiones analizadas en esta investigación actitudes, relaciones y prácticas de trabajo y permiten comprender cómo influyen en la efectividad operacional dentro de las organizaciones.

Otra razón para la elección de este tema es el interés por comprender cómo el clima organizacional se relaciona con la cultura organizacional en el desempeño de las empresas. En este sentido, “el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización” porque las percepciones de los individuos determinan las creencias, mitos, conductas y valores que conforman dicha cultura (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Cañedo Andalia, 2009, p. 69). Esta interacción entre clima y cultura genera un entorno interno que puede favorecer o dificultar la forma en que los colaboradores se relacionan, trabajan y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

La relevancia de investigar este tema radica en que la cultura organizacional constituye un factor determinante para el funcionamiento y sostenibilidad de las empresas. Tal como señalan Ramírez Rinta y Mondragón Cárdenas (2020), “el talento humano es el que permite la funcionalidad de las empresas” y, sin su participación activa, no sería posible atender clientes, mantener la producción o administrar el negocio (p. 1). En este contexto, analizar cómo las actitudes, relaciones y prácticas organizacionales influyen en la efectividad operacional resulta fundamental para comprender de qué manera la cultura organizacional puede contribuir al desempeño y sostenibilidad de las organizaciones.

1.3 Pregunta de investigación y objetivos

A partir de la problemática planteada, esta investigación busca analizar cómo las dimensiones de la cultura organizacional se relacionan con el desempeño de las organizaciones. En este sentido, se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo se relacionan las dimensiones de la cultura organizacional, actitudes, relaciones y prácticas organizacionales con la efectividad operacional?**

Objetivos General

- Analizar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional, actitudes, relaciones y prácticas organizacionales influyen en la efectividad operacional.

Objetivos específicos

- Analizar la relación entre las actitudes organizacionales, representadas por la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, y la efectividad operacional.
- Examinar la relación entre las relaciones organizacionales, basadas en la confianza y la colaboración, y la efectividad operacional dentro de las organizaciones.
- Evaluar la relación entre las prácticas organizacionales, como las rutinas, estándares y mecanismos de aprendizaje organizacional, y la efectividad operacional.
- Analizar cómo la interacción entre las actitudes, relaciones y prácticas organizacionales, como dimensiones de la cultura organizacional, contribuye a la efectividad operacional.

2. Marco Teórico

2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional constituye un elemento central para comprender el funcionamiento y comportamiento de las organizaciones, ya que está compuesta por valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan la manera en que los miembros de una organización piensan, actúan y se relacionan entre sí. De acuerdo con Schein (2010), la cultura organizacional puede entenderse como un conjunto de supuestos y patrones compartidos que guían el comportamiento de los individuos dentro de una organización y que se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir y actuar frente a los problemas organizacionales (p. 18). En este sentido, la cultura influye directamente en la manera en que los colaboradores interpretan su entorno de trabajo, interactúan con otros miembros de la organización y desarrollan sus actividades diarias (Robbins y Judge, 2017, p. 551).

Asimismo, diversos estudios han demostrado que la cultura organizacional puede influir en el desempeño de las empresas, ya que los valores y prácticas compartidas dentro de una organización pueden favorecer la coordinación, el compromiso y la eficiencia en los procesos organizacionales (Denison, 1990, p. 15). En este contexto, la cultura organizacional puede analizarse a través de diferentes dimensiones que reflejan cómo se manifiesta en el comportamiento organizacional, entre las que se destacan las actitudes organizacionales, las relaciones organizacionales y las prácticas de trabajo, las cuales permiten comprender cómo estos factores pueden influir en la efectividad operacional.

2.2 Actitudes organizacionales: satisfacción y compromiso

Las actitudes de los colaboradores constituyen la base psicológica que determina cómo los individuos interpretan su entorno de trabajo, responden ante los cambios y se vinculan con los

objetivos de la organización. En la literatura organizacional, la satisfacción laboral ha sido definida como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo” (Gargallo Castel, 2008, p. 564). Esta definición resalta que la satisfacción no depende únicamente de recompensas tangibles, sino también de factores intrínsecos como el reconocimiento, la autonomía, la participación y el sentido de pertenencia.

En la práctica, la satisfacción laboral funciona como un indicador del equilibrio entre lo que el trabajador espera y lo que realmente recibe de la organización. Cuando este equilibrio es positivo, se fortalece la motivación, la lealtad y la orientación al logro, generando impactos directos sobre la calidad del desempeño y la eficiencia operativa (Judge et al., 2001). Las organizaciones con niveles altos de satisfacción muestran una mayor retención del talento, menos conflictos internos y una cultura más estable, lo que facilita los procesos de mejora continua y cambio cultural.

El compromiso organizacional, estrechamente relacionado con la satisfacción, refleja el grado en que los colaboradores se identifican con los valores y metas de la empresa y se esfuerzan por alcanzarlos. García-Cruz y Valle-Cabrera (2024) conceptualizan este fenómeno no solo como una actitud del empleado hacia la organización, sino también como una “actitud de la organización hacia sus empleados”, basada en la reciprocidad y el mantenimiento del vínculo a largo plazo (p. 287). Desde esta perspectiva, el compromiso emerge cuando las personas perciben coherencia entre el discurso institucional y las acciones concretas: estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo, comunicación abierta y reconocimiento justo.

Las actitudes organizacionales, representadas por la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, constituyen una manifestación relevante de la cultura organizacional, ya que reflejan el grado en que los individuos se identifican con los valores y objetivos de la empresa.

Cuando los empleados se sienten valorados y alineados con el propósito organizacional, se fortalece la cooperación, se facilita la coordinación de las actividades y se contribuye a mejorar la efectividad operacional.

Hipótesis 1: Las actitudes organizacionales basadas en altos niveles de satisfacción y compromiso se asocian positivamente con la efectividad operacional.

2.3 Relaciones organizacionales: confianza y colaboración

Las relaciones organizacionales se consolidan como el eje que articula la cooperación, la comunicación y el compromiso dentro de las empresas, ya que “la confianza en el liderazgo y la cultura organizacional influyen significativamente en la calidad de las interacciones y en el sentido de pertenencia de los empleados” (Iddrisu, 2025, p. 4). Una cultura que promueve la comunicación abierta y el respeto mutuo fomenta vínculos sólidos entre los miembros de la organización y refuerza los valores colectivos que sustentan la efectividad operacional. La confianza se convierte, por tanto, en el elemento intangible que permite que las personas compartan información, aprendan de los errores y mantengan una orientación común hacia los resultados.

De acuerdo con Rai y Koodamara (2025), la confianza en el líder “implica la disposición a aceptar vulnerabilidad basada en expectativas positivas sobre las intenciones o acciones del otro” (p. 2). Esta confianza fortalece el compromiso afectivo y normativo de los colaboradores, al tiempo que reduce las barreras del silencio organizacional. Cuando los líderes actúan con integridad y coherencia, generan entornos de seguridad psicológica donde los equipos se sienten valorados y capaces de expresar ideas o preocupaciones sin temor, favoreciendo la innovación y la cooperación. Por ello, el liderazgo ético no solo tiene un impacto moral, sino también operativo, al garantizar que las decisiones sean percibidas como justas y consistentes con los valores de la organización.

En un entorno laboral mediado por la tecnología, la confianza se amplía hacia los sistemas de inteligencia artificial que acompañan la toma de decisiones. Según Do Khac y Leyer (2025), la confianza en sistemas automatizados depende de tres dimensiones: “habilidad, benevolencia e integridad, que reflejan las mismas bases de la confianza interpersonal” (p. 7). De esta forma, la colaboración entre humanos y tecnologías requiere no solo competencias técnicas, sino también transparencia algorítmica, ética de uso y una comunicación clara sobre los límites de los sistemas. Así, las relaciones organizacionales del futuro integran confianza interpersonal y confianza tecnológica, asegurando una interacción coherente, responsable y alineada con la misión institucional.

En este sentido, las relaciones organizacionales basadas en la confianza, la colaboración y la comunicación abierta representan una dimensión importante de la cultura organizacional, ya que influyen en la forma en que los colaboradores interactúan, comparten información y coordinan sus actividades dentro de la empresa. Cuando estas relaciones se desarrollan en un entorno de respeto y cooperación, se fortalece el trabajo en equipo y se facilita la ejecución eficiente de los procesos organizacionales, contribuyendo así a mejorar la efectividad operacional.

Hipótesis 2: Las relaciones organizacionales fundamentadas en confianza y colaboración se asocian positivamente con la efectividad operacional

2.4 Prácticas de trabajo: rutinas, estándares y aprendizaje organizacional

Las prácticas organizacionales constituyen el conjunto de rutinas, normas y procesos que permiten traducir los valores culturales en acciones concretas dentro de la empresa. Estas prácticas determinan la manera en que se gestionan los recursos humanos, la seguridad laboral y la calidad de los procesos, y son decisivas para la efectividad operativa. Según Ståhl, Lundqvist y Reineholm

(2025), “las condiciones organizacionales que influyen en el cumplimiento de las regulaciones sobre salud y seguridad laboral incluyen la competencia, el clima de seguridad, la formación y la disponibilidad de recursos suficientes” (p. 3). Esto implica que las organizaciones con sistemas internos sólidos para priorizar el bienestar y la seguridad tienden a desarrollar entornos más eficientes, sostenibles y orientados a la mejora continua.

Por su parte, Jayarathna, Perera y Gunawardana (2026) destacan que la gestión estratégica de los recursos humanos debe integrarse con los objetivos organizacionales, ya que “la alineación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial es esencial para alcanzar ventajas competitivas sostenibles” (p. 710). Esta integración no solo implica adaptar las políticas laborales al contexto externo, sino también diseñar prácticas internas coherentes con la misión y los valores corporativos. Las organizaciones que adoptan modelos estratégicos de recursos humanos logran equilibrar la productividad con el bienestar de los empleados, generando una cultura organizacional más ética, transparente y centrada en las personas.

Las prácticas organizacionales también dependen de la capacidad de las empresas para transformar la regulación en acción. Ståhl et al. (2025) señalan que “la legislación funciona como una presión externa sobre los empleadores para desarrollar rutinas que promuevan un buen ambiente de trabajo, lo que a su vez genera una presión interna para mantener altos estándares” (p. 2). En otras palabras, las prácticas efectivas surgen de la combinación entre el cumplimiento normativo y el compromiso voluntario por mejorar. Este equilibrio fortalece la seguridad psicológica, el aprendizaje organizacional y la estabilidad operativa, factores clave para enfrentar los desafíos del cambio y la transformación digital.

En este sentido, las prácticas organizacionales, representadas por las rutinas, los estándares de trabajo y los procesos de aprendizaje organizacional, constituyen una dimensión fundamental

de la cultura organizacional, ya que reflejan la manera en que los valores y principios de la organización se traducen en acciones concretas dentro del entorno laboral. Cuando estas prácticas se encuentran claramente definidas y alineadas con los objetivos organizacionales, facilitan la coordinación de las actividades, mejoran la eficiencia de los procesos y contribuyen al fortalecimiento de la efectividad operacional.

Hipótesis 3: Las prácticas organizacionales basadas en rutinas, estándares y aprendizaje organizacional se asocian positivamente con la efectividad operacional

2.5 Efectividad operacional

La efectividad operacional se define como la capacidad de una organización para ejecutar sus procesos de forma consistente, eficiente y alineada con sus objetivos estratégicos. En la literatura reciente, la efectividad se concibe no solo como un resultado de la productividad, sino como una manifestación de la cultura de aprendizaje y de la mejora continua. Según Abbas y Kumari (2023), “la excelencia operacional surge cuando la organización integra el aprendizaje, la innovación y la mejora de procesos en un sistema que permite sostener resultados superiores a largo plazo” (p. 4). Esta visión resalta que la eficiencia no depende únicamente de los recursos técnicos, sino del desarrollo de capacidades colectivas que faciliten la adaptación ante los cambios del entorno.

El aprendizaje organizacional cumple un papel central en la consolidación de la efectividad, ya que posibilita la identificación de errores, la transferencia de conocimiento y la creación de nuevas rutinas que optimizan el desempeño. Abbas y Kumari (2023) destacan que “la cultura de aprendizaje fortalece la orientación al cambio y genera un ciclo de retroalimentación que impulsa la innovación y la mejora de la calidad” (p. 7). De este modo, la efectividad se convierte en un proceso dinámico en el que los equipos aprenden a aprender, estableciendo mecanismos que aseguran la coherencia entre las metas estratégicas y las acciones cotidianas.

La efectividad operacional también se vincula con la forma en que las organizaciones gestionan sus prácticas internas, promueven relaciones de confianza y fortalecen el compromiso de sus colaboradores. Cuando las actitudes organizacionales, las relaciones entre los miembros de la empresa y las prácticas de trabajo se encuentran alineadas con los valores y objetivos organizacionales, se facilita la coordinación de las actividades y se fortalece la ejecución eficiente

de los procesos. En este sentido, la efectividad operacional puede entenderse como el resultado de la interacción entre estas dimensiones de la cultura organizacional.

Hipótesis 4: Las dimensiones de la cultura organizacional actitudes, relaciones y prácticas organizacionales se asocian positivamente con la efectividad operacional.

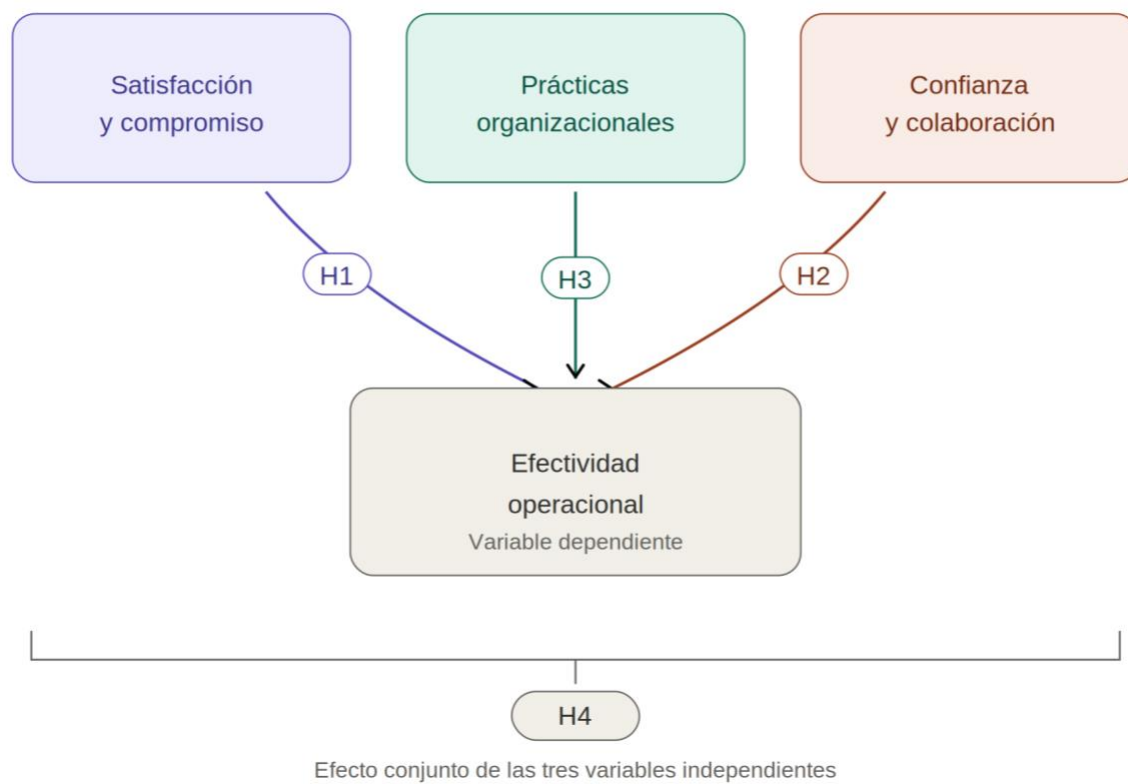
2.6 Relación entre variables y efectividad operacional

Las actitudes organizacionales, las relaciones y las prácticas de trabajo conforman un sistema interdependiente que permite comprender cómo la cultura organizacional influye en el desempeño de las organizaciones. Las actitudes, como la satisfacción y el compromiso, generan la disposición emocional necesaria para ejecutar las tareas con responsabilidad y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, las relaciones organizacionales, sustentadas en la confianza, la comunicación y la colaboración, fortalecen la cohesión entre los miembros de la empresa y facilitan la coordinación de las actividades dentro de los equipos de trabajo.

Asimismo, las prácticas organizacionales traducen los valores culturales en acciones concretas a través de rutinas, estándares y procesos de aprendizaje organizacional. Cuando estas dimensiones se encuentran alineadas, se facilita la ejecución eficiente de los procesos y se fortalece la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. En este sentido, la efectividad operacional puede entenderse como el resultado de la interacción entre las actitudes, las relaciones y las prácticas organizacionales, las cuales representan manifestaciones clave de la cultura organizacional dentro de las empresas.

Figura 1

Modelo de hipótesis de la investigación



Nota. Elaboración propia.

3. Metodología

La presente investigación adopta un enfoque mixto con alcance correlacional y carácter explicativo, cuyo propósito es analizar cómo las dimensiones de la cultura organizacional actitudes organizacionales, relaciones organizacionales y prácticas de trabajo se asocian con la efectividad operacional en organizaciones del sector privado.

Para la recolección de datos, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado mediante la herramienta Google Forms, lo que permitió una administración digital eficiente, organizada y de fácil acceso para los participantes. El instrumento estuvo compuesto por dos secciones: una primera parte con información general del encuestado (sector, tamaño de la empresa, área de trabajo y tiempo en la organización) y una segunda parte con afirmaciones orientadas a medir cada una de las variables del modelo. Estas afirmaciones fueron evaluadas a través de una escala tipo Likert de cinco puntos, que permitió cuantificar el nivel de acuerdo o desacuerdo frente a cada enunciado.

La encuesta fue dirigida exclusivamente a personas que actualmente trabajan en una empresa privada, ya que el estudio busca analizar la dinámica organizacional en este tipo de contexto empresarial. El enlace del formulario fue compartido de manera virtual a través de correo electrónico y redes profesionales, incluyendo colaboradores de las empresas donde los investigadores realizan sus prácticas universitarias, así como otros contactos que cumplieran con el criterio de trabajar en el sector privado. Esta modalidad garantizó anonimato, confidencialidad y facilidad en la recopilación automática de datos.

Se estableció como meta alcanzar 80 respuestas válidas; no obstante, al cierre del período de recolección se obtuvieron 93 respuestas válidas. Este número supera el objetivo inicial y responde a criterios de viabilidad y acceso real a la población, considerando que la investigación

es desarrollada por estudiantes de pregrado que, paralelamente, se encuentran realizando sus prácticas profesionales.

Desde el punto de vista metodológico, una muestra de 93 participantes es suficiente para realizar análisis estadísticos descriptivos y pruebas correlacionales básicas, permitiendo identificar tendencias y relaciones significativas entre las variables propuestas. El objetivo del estudio no es generalizar los resultados a toda la población empresarial, sino analizar patrones de relación dentro de un contexto organizacional específico, manteniendo coherencia entre el alcance del estudio, los recursos disponibles y el nivel académico del trabajo de grado.

El procesamiento de los datos se realizó mediante análisis estadísticos descriptivos (medias, frecuencias) y análisis inferenciales (correlación), con el fin de determinar la dirección e intensidad de la relación entre las variables estudiadas. Los resultados permitieron evaluar las hipótesis planteadas y aportar evidencia empírica sobre la influencia de las dimensiones de la cultura organizacional en la efectividad operacional.

Para el análisis correlacional se construyeron variables compuestas a partir del promedio de los ítems correspondientes a cada dimensión del modelo teórico: actitudes organizacionales (P1 y P2), relaciones organizacionales (P3 y P4), prácticas organizacionales (P5 y P6) y efectividad operacional (P7 y P8). Posteriormente, se calcularon coeficientes de correlación de Pearson entre dichas variables con el fin de evaluar la dirección e intensidad de las asociaciones planteadas en las hipótesis de investigación.

Es importante precisar que las dimensiones de la cultura organizacional actitudes, relaciones y prácticas organizacionales fueron medidas a través de la percepción de los colaboradores mediante la escala Likert de cinco puntos. La efectividad operacional, en cambio, no se midió directamente como una percepción individual de los colaboradores, sino que se

evaluó en función de su asociación con dichas variables del modelo. Es decir, no se utilizaron indicadores objetivos de desempeño organizacional (como productividad, tiempos de proceso o resultados financieros), sino que su valoración se construyó a partir del análisis correlacional entre las dimensiones perceptuales de la cultura organizacional y la efectividad operacional como variable dependiente del estudio.

Adicionalmente, con el propósito de complementar y confirmar las hipótesis planteadas, se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas a personas con experiencia en cargos de liderazgo en diferentes organizaciones del sector privado. Este instrumento cualitativo permitió profundizar en la percepción de los líderes sobre la influencia de las actitudes, relaciones y prácticas organizacionales en la efectividad operacional, enriqueciendo los hallazgos cuantitativos con evidencia experiencial y contextualizada.

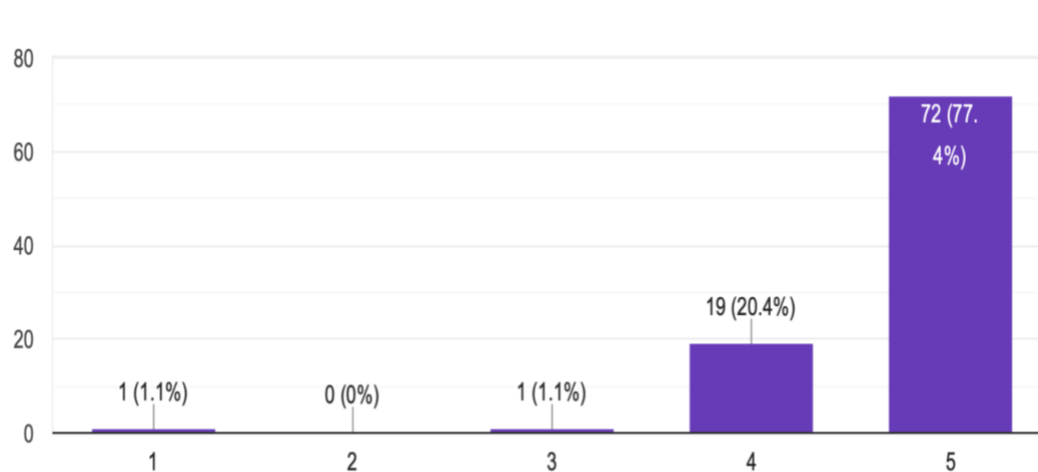
4. Análisis y Resultados

4.1 Análisis cuantitativo: Actitudes organizacionales

Los resultados de esta sección muestran una tendencia claramente favorable hacia la relación entre las actitudes organizacionales y la efectividad operacional. En la afirmación sobre la satisfacción laboral, el 77,4% de las respuestas se ubicó en el nivel más alto de acuerdo y el 20,4% en el nivel de acuerdo, lo que indica que el 97,8% de las respuestas se concentró en valoraciones positivas. En contraste, los porcentajes correspondientes a posiciones neutrales o de desacuerdo fueron mínimos.

Figura 2

Satisfacción laboral y Efectividad operacional



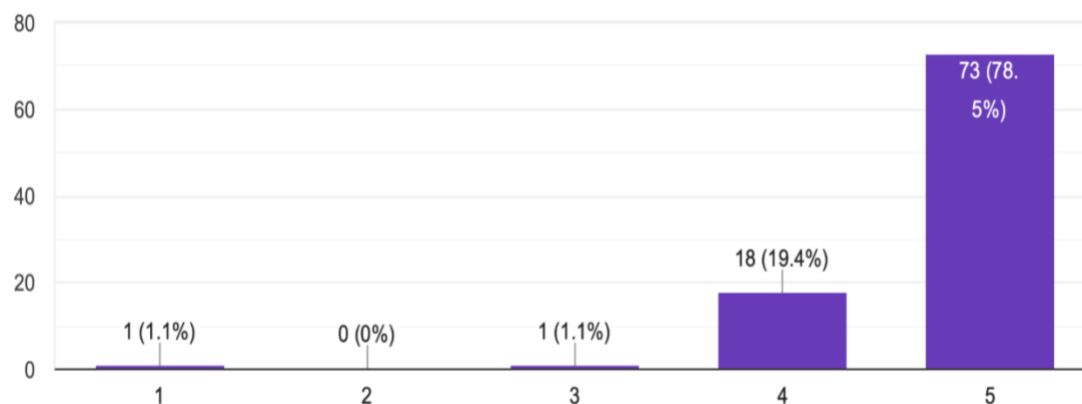
Nota. Elaboración propia.

Un comportamiento muy similar se observa en la variable compromiso organizacional. En este caso, el 78,5% de las respuestas se ubicó en el nivel máximo de acuerdo y el 19,4% en el nivel de acuerdo, para un total de 97,9% de respuestas favorables. La cercanía entre ambos

porcentajes sugiere que satisfacción y compromiso son percibidos como factores estrechamente vinculados dentro de la dinámica organizacional.

Figura 3

Compromiso Organizacional y efectividad



Nota. Elaboración propia.

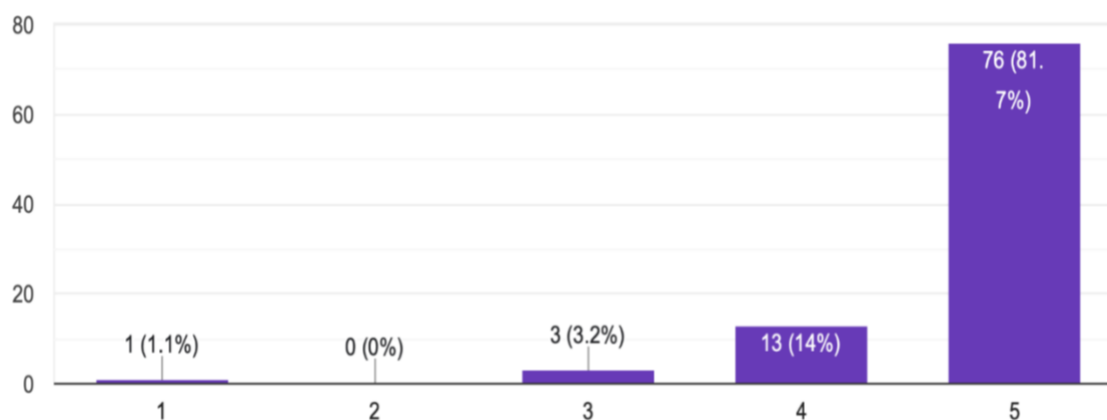
Estos hallazgos son coherentes con el marco teórico de la investigación. Gargallo Castel (2008) plantea que la satisfacción laboral expresa una valoración positiva de la experiencia de trabajo, mientras que Judge et al. (2001) sostienen que esta se relaciona con un mejor desempeño. De igual forma, García-Cruz y Valle-Cabrera (2024) explican que el compromiso organizacional surge cuando existe coherencia entre el discurso institucional y las acciones concretas de la organización. En conjunto, los resultados de esta sección respaldan la Hipótesis 1, según la cual las actitudes organizacionales basadas en satisfacción y compromiso se asocian positivamente con la efectividad operacional.

4.2 Análisis Cuantitativo: Relaciones organizacionales

En esta sección también se evidencia una percepción ampliamente positiva. La afirmación relacionada con la confianza entre líderes y colaboradores obtuvo el porcentaje más alto de respuestas en el nivel máximo de acuerdo dentro de todo el instrumento, con 81,7%, mientras que el 14,0% adicional se ubicó en el nivel de acuerdo. En conjunto, el 95,7% de las respuestas se concentró en los rangos positivos.

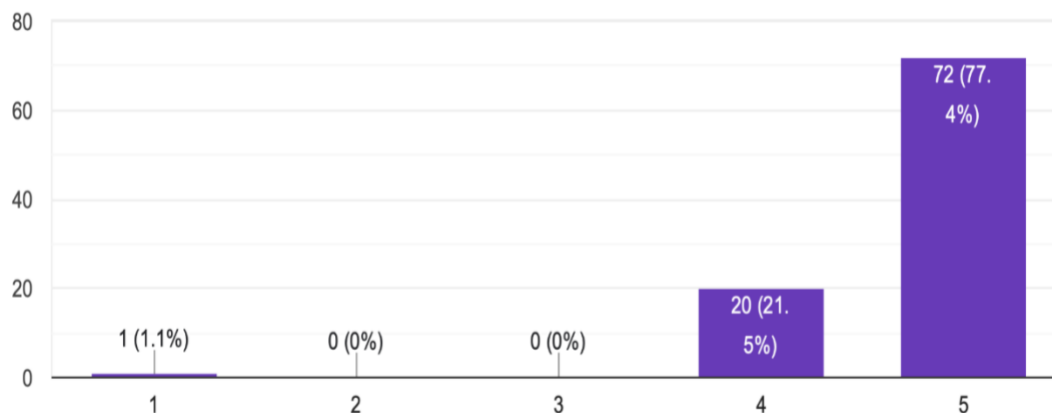
Figura 4.

Confianza entre líderes y colaboradores



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la colaboración entre los miembros de la organización, el 77,4% de las respuestas se ubicó en el nivel más alto y el 21,5% en el nivel de acuerdo. Esto significa que el 98,9% de las respuestas valoró positivamente esta variable, lo que la convierte en una de las dimensiones con mayor nivel de aceptación dentro del estudio.

Figura 5*Colaboración entre los miembros de la organización**Nota.* Elaboración propia.

La similitud entre ambas variables confirma que las relaciones organizacionales ocupan un lugar central en la percepción de la efectividad operacional. Esto coincide con lo expuesto en el marco teórico, donde se plantea que la confianza fortalece la calidad de las interacciones y el sentido de pertenencia, mientras que la colaboración facilita la coordinación y la ejecución de los procesos organizacionales. En este sentido, los resultados respaldan la Hipótesis 2 y sugieren que la confianza y la colaboración son percibidas como condiciones relevantes para el logro de una operación más efectiva.

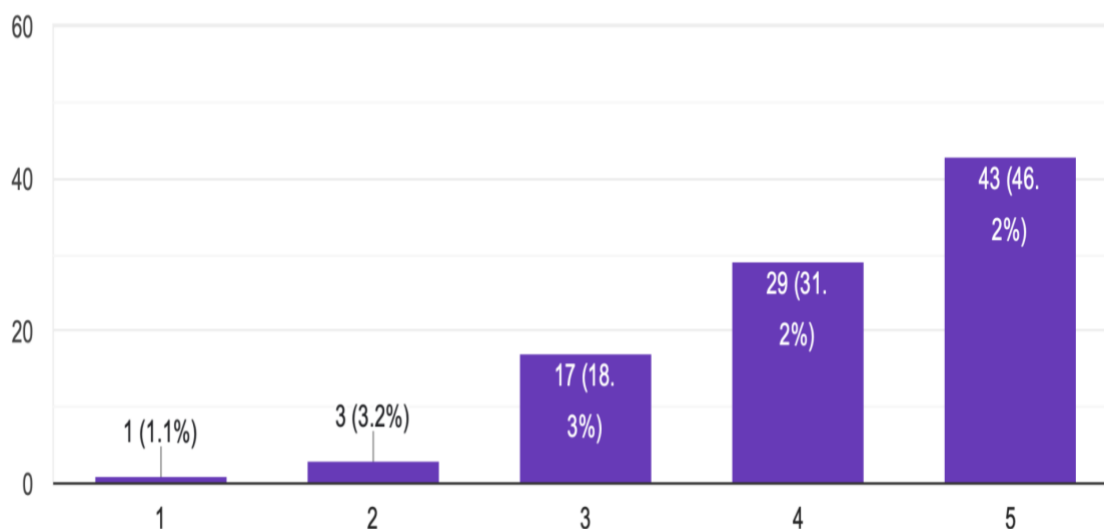
4.3 Análisis cuantitativo: Prácticas organizacionales

A diferencia de las secciones anteriores, esta dimensión presenta una distribución más diversa en las respuestas, lo que permite una interpretación más matizada. En la afirmación sobre las rutinas de trabajo bien definidas, el 46,2% de las respuestas se ubicó en el nivel máximo de acuerdo y el 31,2% en el nivel de acuerdo, para un total de 77,4% de respuestas favorables. Sin embargo, también se observa un 18,3% en la posición neutral, además de porcentajes reducidos en

desacuerdo. Esto sugiere que, aunque la tendencia general es positiva, las rutinas no generan el mismo nivel de consenso que las variables de actitudes y relaciones.

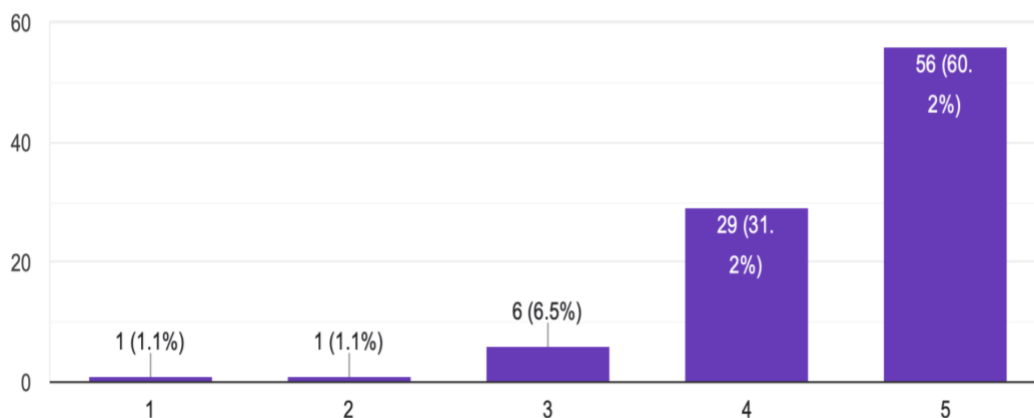
Figura 6. *Rutinas de trabajo bien definidas*

Rutinas de trabajo bien definidas



Nota. Elaboración propia.

En contraste, los estándares claros de trabajo presentan una valoración más alta. El 60,2% de las respuestas se concentró en el nivel máximo y el 31,2% en el nivel de acuerdo, lo que suma 91,4% de respuestas positivas. Aunque continúa existiendo cierta dispersión, esta es menor que en la variable de rutinas.

Figura 7*Estandares claros de trabajo**Nota.* Elaboración propia.

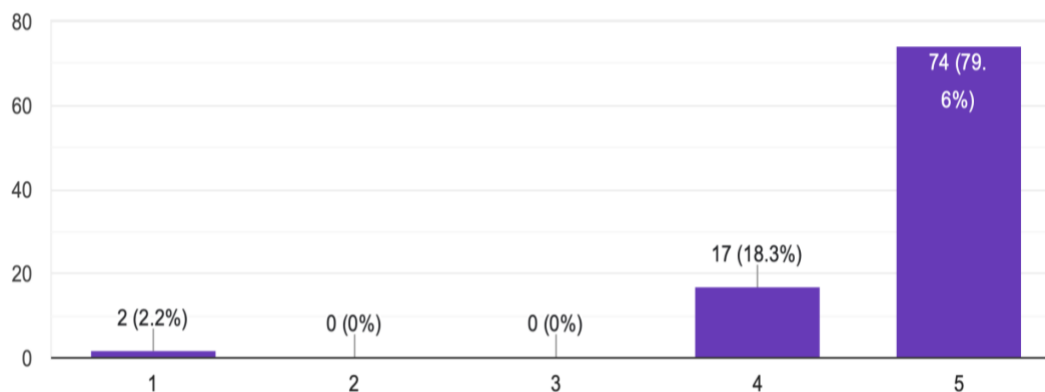
La comparación entre ambas variables permite identificar una diferencia importante dentro de las prácticas organizacionales. Mientras los estándares son percibidos con mayor claridad como un elemento que favorece la efectividad operacional, las rutinas despiertan una percepción más moderada. Esto podría indicar que los estándares se asocian con orientación, claridad y calidad en la ejecución, mientras que las rutinas pueden interpretarse de forma más ambivalente, especialmente cuando se perciben como rígidas o poco flexibles.

Por tanto, los resultados de esta sección ofrecen apoyo empírico a la dimensión de prácticas organizacionales, aunque con menor intensidad que en las secciones anteriores. Dado que los resultados observados se concentran en rutinas y estándares, el respaldo a la Hipótesis 3 debe interpretarse con cautela y principalmente desde estos dos componentes.

4.4 Análisis cuantitativo Efectividad operacional

Figura 8

Coordinación entre áreas de trabajo

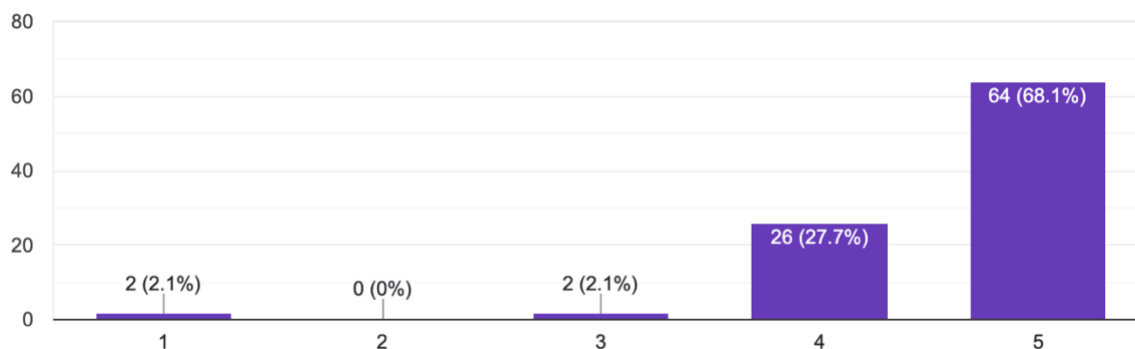


Nota. Elaboración propia.

Las variables utilizadas para medir la efectividad operacional también muestran una tendencia ampliamente positiva. En la afirmación sobre la coordinación entre las áreas de trabajo, el 79,6% de las respuestas se ubicó en el nivel máximo de acuerdo y el 18,3% en el nivel de acuerdo. En conjunto, el 97,9% de las respuestas se concentró en valoraciones positivas, lo que refleja una asociación muy fuerte entre coordinación y efectividad operacional.

Figura 9

Cumplimiento eficiente de las actividades laborales



Nota. Elaboración propia.

De manera similar, en la afirmación sobre el cumplimiento eficiente de las actividades laborales, el 68,1% de las respuestas se ubicó en el nivel máximo y el 27,7% en el nivel de acuerdo. Esto representa un 95,7% de respuestas favorables. Aunque esta variable presenta una dispersión ligeramente mayor que la coordinación entre áreas, la tendencia continúa siendo claramente positiva.

Estos resultados resultan consistentes con la definición de efectividad operacional planteada en el marco teórico, donde se entiende como la capacidad de ejecutar procesos de manera consistente, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. En consecuencia, las respuestas obtenidas muestran que la coordinación y el cumplimiento eficiente son percibidos como componentes esenciales de dicha efectividad.

4.5 Análisis cualitativo y resultados

Con el fin de complementar los resultados cuantitativos, se llevó a cabo un análisis cualitativo a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a cinco personas con experiencia en cargos de liderazgo en diferentes sectores.

El objetivo de este análisis fue explorar cómo, desde la experiencia de los líderes, las dimensiones de la cultura organizacional actitudes, relaciones y prácticas organizacionales influyen en la efectividad operacional. Las respuestas fueron analizadas mediante un proceso de categorización temática, agrupando las percepciones en función de las variables del estudio.

4.6 Actitudes organizacionales: satisfacción y compromiso

En relación con las actitudes organizacionales, los entrevistados coincidieron en que la satisfacción y el compromiso de los colaboradores influyen directamente en el cumplimiento de objetivos y en los resultados del equipo.

De manera recurrente, los líderes señalaron que cuando los colaboradores se sienten valorados, motivados y con funciones claras, aumenta su disposición para cumplir con sus responsabilidades y aportar al logro de metas organizacionales. Asimismo, se evidenció que el trato del líder y la claridad en las instrucciones son factores clave para fortalecer el compromiso y reducir errores en la ejecución de tareas.

Un aspecto relevante identificado fue que el compromiso también se manifiesta en comportamientos proactivos, como el cumplimiento de tareas sin supervisión constante o incluso la disposición a realizar esfuerzos adicionales cuando es necesario. Como lo expresó uno de los participantes, “cuando el equipo está comprometido, los resultados fluyen con mayor facilidad”, evidenciando la relación directa entre estas actitudes y el desempeño organizacional.

4.7 Relaciones organizacionales: confianza y colaboración

En cuanto a las relaciones organizacionales, los participantes destacaron de forma unánime la importancia de la confianza, la comunicación y el liderazgo como elementos fundamentales para la efectividad del trabajo en equipo.

Los entrevistados señalaron que la comunicación clara y el trato respetuoso generan entornos de confianza que fortalecen la cohesión del equipo y facilitan la coordinación entre áreas. Además, se evidenció que la accesibilidad del líder y su disposición para escuchar al equipo contribuyen a mejorar la calidad de las interacciones y a reducir conflictos operativos. Asimismo, se identificó que la confianza permite que los colaboradores expresen errores, soliciten apoyo y tomen decisiones con mayor autonomía, lo que impacta positivamente en la eficiencia del trabajo.

Un entrevistado destacó que “la confianza permite que las personas trabajen con mayor tranquilidad y colaboren mejor”, mientras que otro señaló que la falta de comunicación puede generar desalineaciones entre áreas, afectando directamente los resultados operativos.

4.8 Prácticas organizacionales: rutinas, procesos y estándares

Respecto a las prácticas organizacionales, los líderes coincidieron en que la existencia de procesos claros, estándares definidos y rutinas estructuradas es fundamental para garantizar la eficiencia y el desempeño operativo.

Se evidenció que las prácticas organizacionales permiten alinear a los diferentes equipos hacia objetivos comunes, facilitar la coordinación entre áreas y mejorar la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones.

Además, los participantes resaltaron que la claridad en los procesos reduce errores, evita retrabajos y permite una mejor planificación de las actividades. En este sentido, las prácticas organizacionales fueron percibidas como un elemento clave para mantener el orden y la coherencia en la operación.

Un ejemplo relevante mencionado por los entrevistados fue la necesidad de articulación entre diferentes áreas para la elaboración de información financiera, donde la falta de alineación puede afectar la precisión de los resultados. Asimismo, se destacó que sin procesos definidos “todo se vuelve un caos”, lo que evidencia la importancia de la estructura organizacional en la efectividad operacional.

4.9 Integración de resultados cualitativos y cuantitativos

En general, los resultados cualitativos son consistentes con los hallazgos obtenidos en el análisis cuantitativo, ya que los líderes también perciben una relación positiva entre las dimensiones de la cultura organizacional y la efectividad operacional.

Las entrevistas permitieron complementar los datos estadísticos al aportar una visión más profunda y contextualizada, evidenciando cómo estas relaciones se manifiestan en la práctica organizacional. En este sentido, los resultados cualitativos refuerzan las hipótesis planteadas en la investigación y contribuyen a una comprensión más integral del fenómeno estudiado.

4.10 Análisis de correlación entre las variables del estudio

Con el propósito de profundizar en el análisis cuantitativo y dar respuesta al alcance correlacional planteado en la metodología, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables compuestas que representan las dimensiones de la cultura organizacional y la efectividad operacional. Para ello, se construyeron variables a partir del promedio de los ítems

asociados a cada dimensión del instrumento aplicado: actitudes organizacionales (P1 y P2), relaciones organizacionales (P3 y P4), prácticas organizacionales (P5 y P6) y efectividad operacional (P7 y P8). Este procedimiento permite evaluar la dirección y la intensidad de la asociación entre las variables del modelo teórico. Para la interpretación de los coeficientes obtenidos se adoptó el criterio convencional propuesto por Schober, Boer y Schwarte (2018), tal como se presenta en la Tabla 1. Cabe señalar que estos puntos de corte constituyen una guía orientativa y no fronteras absolutas, tal como advierten los propios autores, por lo que los coeficientes ubicados cerca de los límites entre categorías deben interpretarse con prudencia.

Tabla 1

Criterio de interpretación del coeficiente de correlación

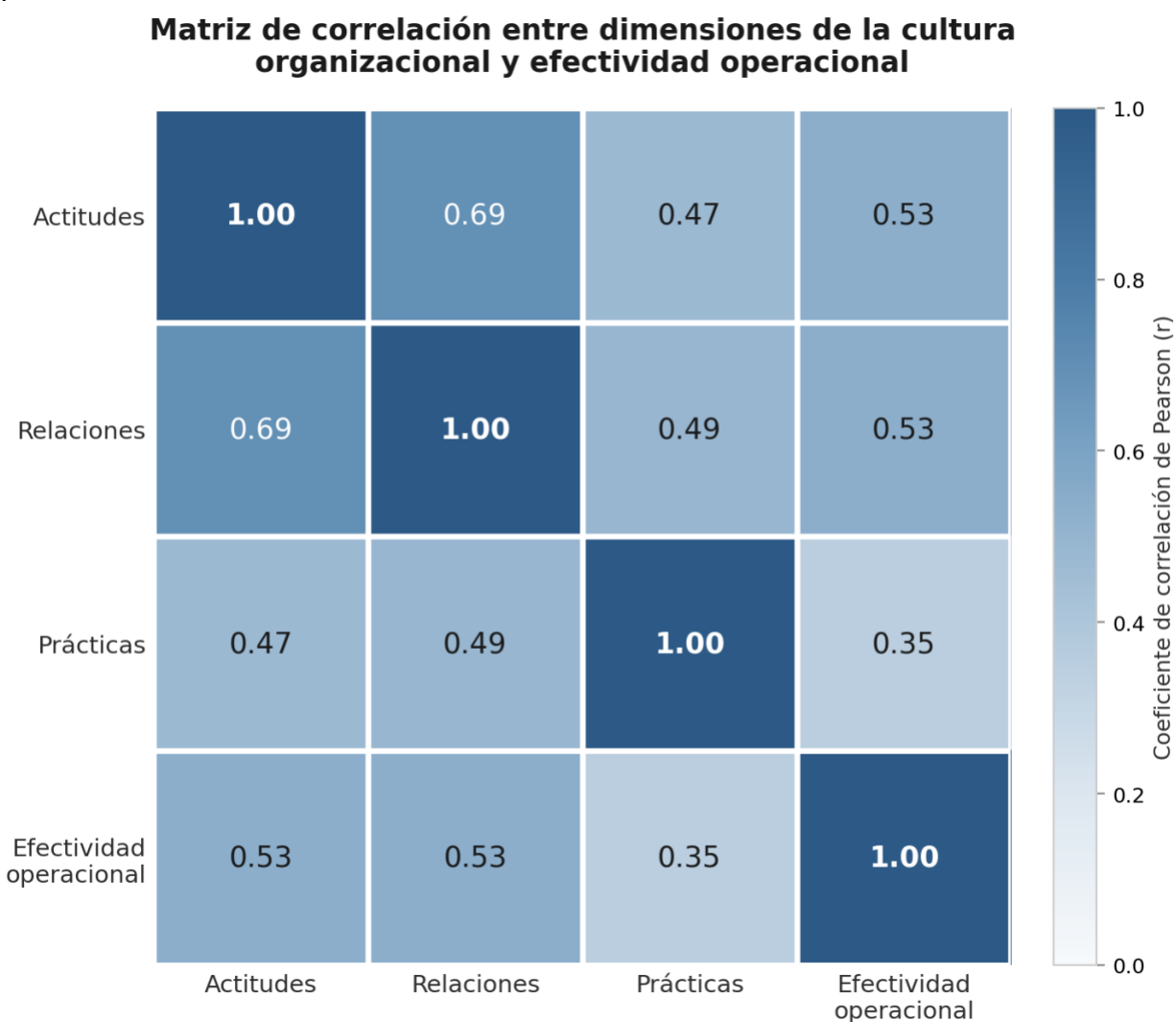
Magnitud absoluta del coeficiente	Interpretación
0,00 – 0,10	Correlación insignificante
0,11 – 0,39	Correlación débil
0,40 – 0,69	Correlación moderada
0,70 – 0,89	Correlación fuerte
0,90 – 1,00	Correlación muy fuerte

Nota. Adaptado de Schober, Boer y Schwarte (2018).

La matriz de correlación obtenida a partir de los datos del estudio se presenta en la Figura 10. En ella se observa que todos los coeficientes registran valores positivos, lo cual sugiere que las dimensiones del modelo tienden a moverse en la misma dirección. Este comportamiento es coherente con el planteamiento teórico, según el cual las dimensiones de la cultura organizacional (actitudes, relaciones y prácticas) operan de manera interdependiente y se asocian conjuntamente con la efectividad operacional.

Figura 10

Matriz de correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la efectividad operacional



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recolectados ($n = 93$). Los coeficientes corresponden a correlaciones de Pearson calculadas entre variables compuestas construidas mediante el promedio de los ítems asociados a cada dimensión.

El análisis revela en primer lugar la presencia de correlaciones moderadas entre las dimensiones del modelo. La asociación más alta se identifica entre las dimensiones de actitudes

organizacionales y relaciones organizacionales ($r = 0,69$). Este coeficiente, ubicado en el límite superior del rango de correlación moderada, indica que los colaboradores que reportan mayores niveles de satisfacción y compromiso también tienden a percibir mayores niveles de confianza y colaboración dentro de la organización. Este resultado respalda teóricamente la idea de que las actitudes individuales y las dinámicas relacionales operan de manera complementaria dentro de la cultura organizacional.

De manera similar, las dimensiones de actitudes organizacionales y efectividad operacional presentan una correlación positiva moderada ($r = 0,53$). Este hallazgo sugiere que mayores niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores se asocian con una mejor coordinación entre áreas y un cumplimiento más eficiente de las actividades laborales. En este sentido, los resultados aportan evidencia empírica a favor de la Hipótesis 1 y coinciden con lo planteado por Judge et al. (2001) y García-Cruz y Valle-Cabrera (2024), quienes destacan la relación entre las actitudes laborales positivas y el desempeño organizacional.

Asimismo, las relaciones organizacionales muestran una correlación positiva moderada con la efectividad operacional ($r = 0,53$). Este resultado indica que la confianza y la colaboración dentro de las organizaciones se asocian con mayores niveles de coordinación y eficiencia operativa. La magnitud de esta asociación respalda empíricamente la Hipótesis 2 y reafirma la importancia de las relaciones interpersonales como componente fundamental de la cultura organizacional.

En contraste, la dimensión de prácticas organizacionales presenta correlaciones más bajas con el resto de las variables del modelo. Particularmente, la asociación entre prácticas organizacionales y efectividad operacional alcanza un coeficiente de $r = 0,35$, correspondiente a una correlación débil. Este hallazgo es consistente con el análisis descriptivo previo, en el cual

los ítems relacionados con rutinas y procedimientos organizacionales presentaron una mayor dispersión en las respuestas y menores niveles de consenso entre los participantes. Una posible explicación es que las rutinas organizacionales pueden ser interpretadas de manera ambivalente por los colaboradores, al asociarse tanto con orden y claridad como con rigidez y poca flexibilidad. Por esta razón, el respaldo a la Hipótesis 3 debe interpretarse con cautela, dado que las prácticas organizacionales muestran una asociación menos consistente con la efectividad operacional en comparación con las dimensiones de actitudes y relaciones.

Más relevante aún resulta la observación de las correlaciones entre las distintas dimensiones del modelo. Las asociaciones entre actitudes, relaciones y prácticas organizacionales evidencian que las dimensiones de la cultura organizacional no operan de forma aislada, sino que mantienen relaciones positivas entre sí. Particularmente, la correlación entre actitudes y relaciones organizacionales ($r = 0,69$), así como las correlaciones entre actitudes y prácticas ($r = 0,47$) y entre relaciones y prácticas ($r = 0,49$), sugieren la existencia de un comportamiento interdependiente entre las dimensiones culturales evaluadas. Este patrón aporta evidencia empírica a favor de la Hipótesis 4, en la medida en que demuestra que las distintas dimensiones de la cultura organizacional se articulan de manera conjunta e interrelacionada en asociación con la efectividad operacional.

Con el fin de complementar el análisis correlacional y evaluar la consistencia interna del instrumento, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para el conjunto total de los ítems y para cada una de las dimensiones del modelo. El instrumento en su totalidad presenta un valor de $\alpha = 0,87$, considerado como una confiabilidad buena según los criterios establecidos por George y Mallery (2003). Por dimensiones, los valores obtenidos fueron: actitudes organizacionales (P1 y P2), $\alpha = 0,85$; relaciones organizacionales (P3 y P4), $\alpha = 0,93$; efectividad operacional (P7 y P8),

$\alpha = 0,87$; y prácticas organizacionales (P5 y P6), $\alpha = 0,68$. Es importante considerar que el coeficiente alfa tiende a arrojar valores más bajos en escalas compuestas por pocos ítems, como es el caso de las dimensiones de este estudio, conformadas por dos ítems cada una; por ello, el valor obtenido en la dimensión de prácticas organizacionales debe interpretarse considerando esta limitación. Los tres primeros valores se ubican en niveles de confiabilidad buena a excelente, mientras que el de prácticas organizacionales resulta inferior al umbral de 0,70 sugerido por Nunnally (1978), lo cual es consistente con el comportamiento heterogéneo identificado en dicha dimensión durante el análisis correlacional.

En síntesis, los resultados del análisis correlacional aportan evidencia empírica que respalda parcial o totalmente las cuatro hipótesis del estudio. Las dimensiones de actitudes y relaciones muestran asociaciones moderadas y consistentes con la efectividad operacional, mientras que la dimensión de prácticas presenta una relación más heterogénea y débil. En conjunto, estos hallazgos sugieren que la cultura organizacional, entendida como un sistema de actitudes, relaciones y prácticas interdependientes, se asocia positivamente con la efectividad operacional, aunque la magnitud de dicha asociación varía según la dimensión analizada.

5. Conclusiones

La investigación tuvo como propósito analizar cómo las dimensiones de la cultura organizacional actitudes, relaciones y prácticas organizacionales se asocian con la efectividad operacional dentro de organizaciones del sector privado. A partir de los resultados cuantitativos obtenidos de 93 encuestas y de los hallazgos cualitativos derivados de las entrevistas a líderes empresariales, se concluye que la cultura organizacional constituye un factor relevante para el desempeño y la eficiencia de los procesos dentro de las empresas.

En relación con el primer objetivo específico, los resultados demuestran que las actitudes organizacionales, representadas por la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, presentan una asociación positiva moderada con la efectividad operacional. El análisis correlacional evidenció un coeficiente de $r = 0,53$ entre ambas variables, lo que sugiere que mayores niveles de satisfacción y compromiso tienden a asociarse con mejores niveles de coordinación y cumplimiento eficiente de las actividades laborales. Estos hallazgos respaldan la Hipótesis 1 y coinciden con los planteamientos de Gargallo Castel (2008) y García-Cruz y Valle-Cabrera (2024), quienes señalan que las actitudes laborales positivas favorecen el desempeño organizacional y fortalecen la alineación entre los colaboradores y los objetivos institucionales.

Respecto al segundo objetivo específico, se concluye que las relaciones organizacionales fundamentadas en la confianza y la colaboración presentan una asociación positiva moderada con la efectividad operacional. El coeficiente de correlación obtenido entre ambas dimensiones fue de $r = 0,53$, lo que evidencia que mayores niveles de confianza, comunicación y colaboración dentro de las organizaciones tienden a asociarse con una mejor coordinación operativa y una mayor eficiencia en la ejecución de los procesos. Este resultado respalda la Hipótesis 2 y reafirma lo expuesto por Iddrisu (2025) y Rai y Koodamara (2025), quienes destacan la relevancia de la

confianza y la cooperación como elementos fundamentales para fortalecer el trabajo en equipo y la cohesión organizacional.

En cuanto al tercer objetivo específico, los resultados muestran que las prácticas organizacionales también presentan una asociación positiva con la efectividad operacional, aunque con menor intensidad en comparación con las demás dimensiones analizadas. La correlación obtenida entre prácticas organizacionales y efectividad operacional fue de $r = 0,35$, correspondiente a una asociación débil. Este hallazgo sugiere que las rutinas, estándares y procesos organizacionales no son percibidos de manera homogénea por todos los colaboradores. En particular, las rutinas organizacionales parecen generar percepciones ambivalentes, ya que pueden asociarse tanto con orden y claridad como con rigidez y poca flexibilidad. Asimismo, esta dimensión presentó el menor nivel de consistencia interna dentro del instrumento ($\alpha = 0,68$), lo cual coincide con la dispersión observada en las respuestas relacionadas con prácticas organizacionales. Por esta razón, la Hipótesis 3 recibe un respaldo parcial dentro del estudio.

En relación con el objetivo general de la investigación, los resultados evidencian que las dimensiones de la cultura organizacional no operan de manera aislada, sino que mantienen asociaciones positivas entre sí y con la efectividad operacional. Particularmente, las correlaciones observadas entre actitudes y relaciones organizacionales ($r = 0,69$), así como entre relaciones y prácticas ($r = 0,49$) y entre actitudes y prácticas ($r = 0,47$), sugieren la existencia de un comportamiento interdependiente entre las dimensiones culturales analizadas. Estos hallazgos respaldan la Hipótesis 4 y permiten concluir que la cultura organizacional funciona como un sistema integrado de actitudes, relaciones y prácticas que se asocia conjuntamente con la efectividad operacional.

De igual manera, los resultados cualitativos obtenidos a través de las entrevistas complementan y fortalecen los hallazgos cuantitativos. Los líderes entrevistados coincidieron en que el compromiso, la confianza, la comunicación y la claridad de los procesos favorecen la coordinación de las actividades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, el análisis cualitativo permitió contextualizar las relaciones identificadas estadísticamente y aportar una comprensión más profunda sobre la manera en que estas dimensiones se manifiestan dentro de las organizaciones.

Finalmente, se concluye que la cultura organizacional representa un elemento relevante para comprender la efectividad operacional en las organizaciones del sector privado. Aunque la magnitud de las asociaciones observadas varía según la dimensión analizada, los resultados sugieren que las organizaciones con mayores niveles de satisfacción, compromiso, confianza, colaboración y claridad organizacional tienden a desarrollar operaciones más coordinadas y eficientes. En consecuencia, la cultura organizacional puede entenderse como un factor que contribuye al fortalecimiento del desempeño organizacional y a la sostenibilidad de los procesos internos dentro de las empresas analizadas.

6. Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos, proponemos las siguientes recomendaciones dirigidas tanto a las organizaciones del sector privado como a futuros investigadores interesados en profundizar en la relación entre la cultura organizacional y la efectividad operacional.

6.1 Recomendaciones para las organizaciones

En primer lugar, se recomienda que las organizaciones implementen estrategias orientadas a fortalecer la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores, reconociendo que estas actitudes constituyen el punto de partida para la efectividad operacional. Esto implica desarrollar programas de reconocimiento justo, ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, garantizar la estabilidad laboral y promover una comunicación abierta entre los diferentes niveles jerárquicos. Cuando los colaboradores perciben coherencia entre el discurso institucional y las acciones concretas de la empresa, aumenta su disposición para cumplir con responsabilidad y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, se sugiere que las organizaciones prioricen el fortalecimiento de las relaciones de confianza y colaboración entre los miembros de sus equipos de trabajo. Para ello, resulta fundamental desarrollar un estilo de liderazgo basado en la integridad, la accesibilidad y la escucha activa, de manera que los líderes generen entornos de seguridad psicológica donde los colaboradores puedan expresar ideas, reconocer errores y proponer mejoras sin temor a consecuencias negativas. Asimismo, se recomienda promover espacios de trabajo interdisciplinario que favorezcan la coordinación entre áreas y la construcción de vínculos sólidos entre los equipos.

En tercer lugar, las organizaciones deben revisar y ajustar sus prácticas de trabajo, particularmente las rutinas, para evitar que sean percibidas como rígidas o poco flexibles. Se recomienda establecer estándares claros de trabajo que orienten la ejecución sin sacrificar la autonomía de los colaboradores, así como implementar mecanismos de aprendizaje organizacional que permitan identificar errores, transferir conocimiento y generar rutinas adaptativas. La capacitación continua y la documentación adecuada de los procesos son elementos clave para lograr una operación eficiente y sostenible.

En cuarto lugar, se recomienda que las organizaciones adopten una visión integral de la cultura organizacional, entendiendo que las actitudes, las relaciones y las prácticas están estrechamente interconectadas. Intervenir en una sola de estas dimensiones sin considerar las demás puede limitar el impacto de las estrategias implementadas. Por ello, se sugiere diseñar planes de gestión cultural que integren las tres dimensiones y se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa.

Finalmente, se recomienda que las organizaciones realicen mediciones periódicas del clima y la cultura organizacional, utilizando instrumentos confiables que permitan identificar fortalezas y áreas de mejora. Estas mediciones deben ir acompañadas de planes de acción concretos, con seguimiento continuo, para garantizar que los hallazgos se traduzcan en mejoras reales para los colaboradores y para el desempeño de la organización.

6.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

Se sugiere ampliar la muestra del estudio para incluir un mayor número de participantes y diferentes sectores económicos, lo que permitiría obtener resultados más representativos y generalizables. Asimismo, sería valioso comparar los hallazgos entre empresas del sector privado

y del sector público, con el fin de identificar posibles diferencias en la manera en que la cultura organizacional influye en la efectividad operacional en distintos contextos.

Entre las limitaciones del estudio se destaca que el muestreo fue de tipo no probabilístico por conveniencia, lo que restringe la generalización de los resultados. Asimismo, la concentración de las respuestas en los niveles más altos de la escala puede haber reducido la varianza disponible y, en consecuencia, atenuado la magnitud de las correlaciones observadas. Por último, al tratarse de un diseño correlacional, los resultados no permiten establecer relaciones de causalidad entre las variables.

Igualmente, se recomienda profundizar en el análisis de las prácticas organizacionales, especialmente en la relación entre rutinas, estándares y aprendizaje organizacional, ya que los resultados de este estudio muestran que esta dimensión presenta una mayor dispersión en las respuestas, las asociaciones más bajas con la efectividad operacional y un nivel de confiabilidad inferior al de las demás dimensiones ($\alpha = 0,68$), particularmente en los ítems asociados a las rutinas de trabajo. Por ello, se sugiere revisar y ampliar la formulación de los ítems que conforman esta dimensión en futuras aplicaciones del instrumento, con el fin de mejorar su consistencia interna y obtener mediciones más precisas sobre las prácticas organizacionales. Estudios adicionales podrían explorar por qué las rutinas son percibidas con mayor ambivalencia y cómo pueden diseñarse para favorecer tanto la eficiencia como la flexibilidad.

Asimismo, considerando que el presente estudio se desarrolló mediante un análisis correlacional entre variables compuestas construidas a partir de las dimensiones del modelo, se sugiere que futuras investigaciones complementen este enfoque mediante técnicas estadísticas más avanzadas, como el análisis de regresión múltiple o el modelamiento de ecuaciones estructurales, con el fin de profundizar en la interacción conjunta entre las dimensiones de la

cultura organizacional y la efectividad operacional, así como explorar posibles relaciones causales entre las variables analizadas.

Por último, se sugiere incorporar metodologías longitudinales que permitan analizar la evolución de la cultura organizacional y su impacto sobre la efectividad operacional a lo largo del tiempo. Este tipo de enfoque aportaría evidencia sobre cómo los cambios culturales afectan el desempeño de las organizaciones en diferentes etapas de su ciclo de vida y frente a los desafíos del entorno.

Referencias

- Abbas, J., & Kumari, K. (2023). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 426-451.
[researchgate.net/profile/Jawad-Abbas-2/publication/353236604/links/6151e0fbd2ebba7be752197b/Examining-the-relationship-between-total-quality-management-and-knowledge-management-and-their-impact-on-organizational-performance-A-dimensional-analysis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jawad-Abbas-2/publication/353236604/links/6151e0fbd2ebba7be752197b/Examining-the-relationship-between-total-quality-management-and-knowledge-management-and-their-impact-on-organizational-performance-A-dimensional-analysis.pdf)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/123.htm
- Barragán Ramírez, C. A., Villena Aillon, J., Zurita-Altamirano, J., & Altamirano Zanipatin, S. (2024). Cultura y cambio desde la gestión interna de la organización. *Multiverso Journal*, 4(7), 16-24. <https://doi.org/10.46502/issn.2792-3681/2024.7.2>
- Bozkus, K. (2023). Organizational culture change and technology: Navigating the digital transformation. In *Organizational Culture-Cultural Change and Technology*. IntechOpen.
www.intechopen.com/Chapters/88132
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-hill/interamericana editores, SA de CV.
www.uclv.edu.cu/.../libro.pdf
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Do Khac, L. T., & Leyer, M. (2025). Towards an integrative model of organizational human-AI collaboration: A semi-systematic review of the current state of the art. *Technology in Society*, 103064. [sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X25002544](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X25002544)

- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet research*, 15(2), 195-219. www.emerald.com/intr/article-abstract/15/2/195/181657/The-value-of-online-surveys?redirectedFrom=fulltext
- García-Cruz, J., & Valle-Cabrera, R. (2024). The employer's commitment: Conceptualization, development, and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(3), 286-300. journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/23409444211020759
- Gargallo Castel, A. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. In *Universidad, sociedad y mercados globales* (pp. 563-575). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2774951
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures*, 9, 100555. www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266618882500125X
- Jayarathna, G. S., Perera, S. R., & Gunawardana, S. (2026). Strategic Human Resource Management: Driving Organizational Excellence Through Strategic Alignment, Ethical Practices, and Emerging Trends. *VBT-IE of BM (First E. Ratten (Ed.), International Encyclopedia of Business Management* (pp. 709–717). Elsevier. researchgate.net/profile/Shanika-Perera-2/publication/382258863/links/676299c587e1203c33449636/Strategic-Human-Resource-Management-Driving-Organizational-Excellence-Through-Strategic-Alignment-Ethical-Practices-and-Emerging-Trends.pdf

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376. psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.127.3.376
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Rai, S. S., & Koodamara, N. K. (2025). How does trust in leader influences organizational commitment? A test of a moderated mediation model. *Acta Psychologica*, 257, 105092. www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825004056
- Ramírez Rinta, J., & Mondragón Cardenas, S. (2020). LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS. In *Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones* (pp.218-227). www.eumed.net/actas/19/trans-organizaciones/13-la-importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas.pdf
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a ed.). Pearson Educación.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es
- Sánchez Castro, E. (2021, marzo). Definición de cultura organizacional. Universidad San Marcos – Red Ilumino.

repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1651/LEC%20RRHH%200003%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768.
<https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>

Ståhl, C., Lundqvist, D., & Reineholm, C. (2025). Improving work environments through regulation: A literature review on the influence of regulation, inspection practices and organizational conditions in European workplaces. *Safety Science*, 191, 106917.
www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753525001420

Anexos

Anexo 1. Preguntas de la encuesta sobre actitudes organizacionales

Sección 2 de 5

Sección A - Actitudes organizacionales: satisfacción y compromiso



En esta sección se indaga sobre la percepción de los encuestados respecto a diferentes aspectos de la organización. Indique en una escala de 1 a 5 su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 corresponde a completamente en desacuerdo y 5 corresponde a completamente de acuerdo.

La satisfacción laboral de los colaboradores contribuye a mejorar la efectividad operacional en la organización. *

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Completamente de acuerdo

El compromiso organizacional de los colaboradores influye positivamente en la efectividad operacional. *

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Completamente de acuerdo

Sección 3 de 5

Sección B - Relaciones organizacionales: confianza y colaboración

En esta sección se indaga sobre la percepción de los encuestados respecto a diferentes aspectos de la organización. Indique en una escala de 1 a 5 su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 corresponde a completamente en desacuerdo y 5 corresponde a completamente de acuerdo.



La confianza entre líderes y colaboradores contribuye a mejorar la efectividad operacional *

	1	2	3	4	5	
Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo

La colaboración entre los miembros de la organización influye positivamente en la efectividad operacional. *

	1	2	3	4	5	
Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo

Sección 4 de 5

Sección C - Prácticas organizacionales: rutinas, estándares y aprendizaje organizacional ✕ ⋮

En esta sección se indaga sobre la percepción de los encuestados respecto a diferentes aspectos de la organización. Indique en una escala de 1 a 5 su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 corresponde a completamente en desacuerdo y 5 corresponde a completamente de acuerdo.

⋮

Las rutinas de trabajo bien definidas contribuyen a mejorar la efectividad operacional. *

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Completamente de acuerdo

Los estándares claros de trabajo influyen positivamente en la efectividad operacional. *

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Completamente de acuerdo

Sección 5 de 5

Efectividad operacional

En esta sección se indaga sobre la percepción de los encuestados respecto a diferentes aspectos de la organización. Indique en una escala de 1 a 5 su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 corresponde a completamente en desacuerdo y 5 corresponde a completamente de acuerdo.

La coordinación entre las áreas de trabajo contribuye a mejorar la efectividad operacional. *

	1	2	3	4	5	
Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo



El cumplimiento eficiente de las actividades laborales fortalece la efectividad operacional de la organización. *

	1	2	3	4	5	
Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo

Anexo 2. Guía de entrevista semiestructurada

Nombre (opcional):

Cargo actual:

Sector o industria en la que trabaja:

Años de experiencia laboral:

Años de experiencia en cargos de liderazgo:

Preguntas principales**1. Actitudes organizacionales**

Basado en su experiencia en cargos de liderazgo, ¿considera que la satisfacción y el compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de objetivos y resultados del equipo? ¿Por qué? (Si puede dar un ejemplo)

2. Relaciones organizacionales

Basado en su experiencia en cargos de liderazgo, ¿considera que la confianza, la comunicación y las relaciones entre colaboradores y líderes en la efectividad del trabajo en equipo? ¿Por qué? (Si puede dar un ejemplo)

3. Prácticas organizacionales

Basado en su experiencia en cargos de liderazgo, ¿considera que las prácticas organizacionales, como rutinas, procesos y estándares de trabajo, en la eficiencia y el desempeño operativo? ¿Por qué? (Si puede dar un ejemplo)