

Año 27 No. 97  
Enero-Marzo, 2022



Año 27 No. 97

Enero-Marzo, 2022

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

COMO CITAR Cancino Cancino, V., y Vial Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107-126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 27 No. 97 2022, 107-126  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación

Cancino Cancino, Víctor\*  
Vial Aliaga, Mario\*\*

## Resumen

La cultura organizacional es una de las áreas de mayor interés en la gestión organizacional, contando con un importante desarrollo de instrumentos para su evaluación en las últimas cuatro décadas, entre los que destaca el instrumento de evaluación de la cultura organizacional. El propósito de esta investigación fue describir desde una visión general la aplicación del Instrumento de evaluación de la cultura organizacional en diversos países y contextos organizacionales. Se realizó una revisión sistemática de la literatura, basados en la metodología PRISMA, donde se analizaron 22 artículos identificados en bases de datos Web of Science (WoS) y SCOPUS, considerados relevantes para el estudio. Existe un predominio de la utilización de del instrumento en contextos educacionales y de salud, contando con procesos de validación en algunos idiomas. Se observó una tendencia hacia la convergencia en los tipos de cultura actual y deseada en algunos tipos de organización, pudiendo establecer hipótesis sobre algunos patrones detectados.

**Palabras clave:** cultura organizacional; instrumento de evaluación; modelo de cameron; modelo de quinn.

---

Recibido: 26.06.21

Aceptado: 28.09.21

\* Doctorando en Dirección de Empresas, UPC Barcelona. Magíster en Administración de Empresas, U. de Chile. Académico, Universidad Santo Tomás Chile. Investigador Asociado, Centro de Investigación CIMON, Facultad Economía y Negocios. Email: [vcancino@santotomas.cl](mailto:vcancino@santotomas.cl) ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0298-080X>

\*\* Magíster en Política y Gestión Educacional, U. de Talca. Profesor de Inglés, Licenciado en Educación y Licencia en Lengua Inglesa, U. Católica del Maule. Profesor Asistente, Universidad Santo Tomás Chile. Email: [mviaal@santotomas.cl](mailto:mviaal@santotomas.cl). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7362-5587>

# Organizational culture assessment instrument: systematic review of its application

## Abstract

Organizational culture is one of the areas of greatest interest in organizational management, with an important development of instruments for its evaluation in the last four decades, among which the instrument for evaluating organizational culture stands out. The purpose of this research was to describe from an overview the application of the Organizational Culture Assessment Instrument in various countries and organizational contexts. A systematic review of the literature was carried out, based on the PRISMA methodology, where 22 articles identified in Web of Science (WoS) and SCOPUS databases, considered relevant for the study, were analyzed. There is a predominance of the use of the instrument in educational and health contexts, with validation processes in some languages. A trend towards convergence in the types of current and desired culture was observed in some types of organization, being able to establish hypotheses about some detected patterns.

**Keywords:** organizational culture; evaluation instrument; cameron model; quinn model

## 1. Introducción

Las primeras aproximaciones al concepto de cultura organizacional (CO) tienen su origen en el trabajo de Jaques 1951, citado en Denison et al. (2012), donde la describe como estructuras sociales informales, con el objetivo de explicar el fallo de las políticas y procedimientos para resolver los desacuerdos entre la administración y empleados. Posteriormente, Pettigrew (1979:574) universalizó el concepto de CO en la literatura especializada, definiéndola como “el sistema de significados aceptados pública y colectivamente, que opera para un grupo dado, en un momento dado”.

Sin embargo, a comienzos de los años ochenta el concepto de CO comenzó a tomar mayor relevancia, siendo materia de estudio de un número creciente de investigadores organizacionales, lo que permite instalar este campo de estudio como un área clave en el análisis de los procesos organizacionales, la construcción de identidad y el desarrollo de competencias distintivas (Sánchez et al, 2006; Masood et al, 2006).

Para Schein (2004:17), la cultura organizacional se entiende como:

“un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien

como para ser considerado válido y, por tanto, para ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

Cameron y Quinn (2011:22) definen CO como “los valores, los estilos dominantes de liderazgo, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única”. Independiente de la variedad de definiciones de CO, se observa un consenso total sobre su relevancia dentro de toda organización, al punto de ser considerado el atributo más relevante y más complejo dentro de esta, ya que perdura más que los productos, servicios, fundadores, liderazgo y todos los demás atributos físicos de una organización (Schein, 2010), teniendo vinculación e incidencia directa en la mejora de la gestión y el desempeño de una organización (Gregory et al. 2009; Quinn, 1988; Schein, 2004), asimismo, su importancia en el estudio de la CO, en su vínculo con otras variables organizacionales claves como el liderazgo (Hidalgo, Valencia & Sampieri, 2016), o nuevas tendencias en desarrollo como el “*Happiness Management*” (Ravina, Villena y Gutiérrez, 2017).

El creciente interés sobre cultura organizacional a partir de los años ochenta, significó a su vez un aumento en el desarrollo de instrumentos para su evaluación, logrando su punto más alto durante los años noventa. El desarrollo de estos instrumentos abarca un periodo de más de cinco décadas de trabajo, reconociendo la existencia de al menos 70 instrumentos de evaluación de la CO (Jung et al. 2009). Esta diversidad de instrumentos, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo, cuenta con una importante predominancia de

instrumentos cualitativos (Cújar et al. 2013). Sin embargo, al crecer la tesis de la relación entre cultura y desempeño organizacional, los instrumentos de tipo cuantitativo fueron adquiriendo mayor relevancia, especialmente el uso de escalas, logrando su utilización un crecimiento exponencial durante las últimas tres décadas (Denison et al. 2014).

Distintos autores han destacado la comparabilidad y replicabilidad de escalas como instrumentos de evaluación de la CO (Cooke y Rousseau, 1988), además de tener la ventaja de consumir un menor tiempo y recursos que métodos clínicos o etnográficos, entregar información normativa sobre la cultura de la organización, facilitar la evaluación comparativa y proceso de cambio organizacional y permitir la replicación directa (Ashkanasy et al. 2000; Cooke y Rousseau, 1988; Tucker, McCoy y Evans, 1990).

A pesar de las considerables ventajas que presenta el uso de instrumentos estandarizados como la encuesta, en un comienzo, su utilización “para estudiar un fenómeno tan complejo como la cultura organizacional fue altamente controversial” (Puppatz et al. 2017: 44). No obstante, a pesar de los puntos de vista dispares sobre que enfoque investigativo es más apropiado en el estudio de la CO, se ha reconocido que tanto instrumentos cualitativos, como cuantitativos pueden llegar a ser pertinentes y eficaces si se tiene completa claridad de la razón particular por la que serán utilizados y el contexto en el que será aplicado (Jung et al. 2009).

Considerando la relevancia que tiene la CO, así como su estudio y evaluación, este trabajo tuvo como objetivo describir una visión general

sobre la aplicación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional [OCAI] en diversos países y contextos organizacionales, escala diseñada por Cameron y Quinn (1999). Este instrumento es ampliamente difundido y utilizado internacionalmente, por lo cual resulta de interés presentar los resultados de su aplicación mediante una revisión sistemática.

## 2. Modelos de estudio de la cultura organizacional

El análisis de la CO tiene diversas aproximaciones, para Martínez (2010:167), existen al menos ocho escuelas que establecen marcos teóricos para su análisis, sin embargo, las investigaciones con base empírica permiten distinguir dos grandes categorías de estudios, siendo estos:

(1) aquellos que intentan identificar las variables que definen la cultura organizacional y la relación de estas variables con resultados en el ámbito organizacional y (2) los estudios entre culturas (*crossculturales*), que buscan asociar los rasgos de las culturas de los países o regiones con características de las culturas organizacionales.

Al respecto, Hernández, Méndez y Contreras (2014:238), identifican cuatro modelos de análisis de la CO ampliamente difundidos, el modelo de orientación cultural, el modelo tridimensional de la cultura, el modelo de Schein y el modelo de los valores en competencia (MVC); siendo este último, el que cuenta “con mayor evidencia empírica (especialmente en América Latina) y posee mayor sencillez y claridad conceptual”, por lo que se asume como guía de análisis y aplicación en esta investigación.

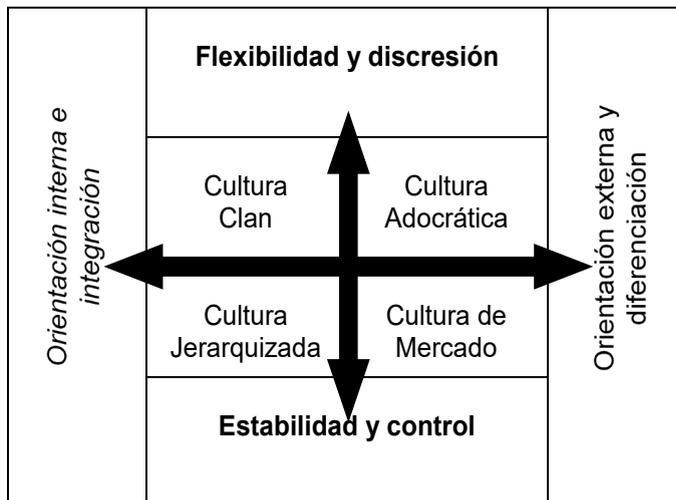
### 2.1. Modelo de Valores en Competencias: Modelo de Quinn y Rohrbaugh

Uno de los modelos más populares en el estudio de la CO, es el Modelo de Valores en Competencias (MVC), propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) con el objetivo de diagnosticar e identificar rasgos culturales de una organización, especialmente cuando el objetivo es establecer una vinculación de la cultura con el desempeño de una organización (Gregory et al. 2009). Este modelo nace a partir del trabajo desarrollado por Campbell et al. (1974), basado en una lista de 39 indicadores capaces de medir la efectividad organizacional. Estos indicadores fueron analizados estadísticamente por Quinn y Rohrbaugh (1983) con el objetivo de encontrar una manera más parsimoniosa de identificar los factores claves de la efectividad organizacional (Cameron y Quinn, 1999). Todo este trabajo, se tradujo finalmente en la creación del MVC, el cual se estructura en base a cuatro tipos de culturas dominantes, las cuales son descritas a continuación: (Cameron y Quinn, 1999) ver diagrama 1.

- **Cultura de Clan:** se refiere a una organización caracterizada por tener un grato ambiente laboral donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo. Es similar a una familia, con el líder como figura paterna o mentora, el cual premia las buenas prácticas en equipo y participación lo que genera altos niveles de fidelización por la institución.
- **Cultura Adhocrática:** se caracteriza por ser un lugar dinámico y creativo, donde los miembros

- de la organización se sienten respaldados para experimentar y tomar riesgos. A su vez, los líderes también son considerados innovadores, visionarios y dispuestos a arriesgarse a través de la experimentación de nuevos productos y/o servicios con el objetivo de potenciar a la institución que lidera.
- **Cultura Jerarquizada:** se caracteriza por ser una organización rígida y estructurada con altos niveles de control de parte de los líderes con reglas y protocolos claros que indican a los subordinados qué y cómo lo deben hacer, para así lograr eficacia y estabilidad. Es importante además la confiabilidad en el servicio brindado, una adecuada planificación de producción y bajos costos de producción.
  - **Cultura de Mercado:** se caracteriza por ser una organización orientada a los resultados, con un estilo agresivo y competitivo que busca lograr objetivos ambiciosos y posicionarse por sobre la competencia. El sostenimiento de esta organización se basa en la reputación y éxito en los objetivos propuestos, con miembros altamente competitivos y orientados al logro (Sepúlveda, 2004).

**Diagrama 1**  
**Modelo de Valores en Competencias**



Fuente: Adaptado de Quinn y Rohrbaugh (1983)

Junto con los cuatro tipos de culturas dominantes, el MVC presenta dos dimensiones comunes entre ellas (Quinn y Rohrbaugh, 1983), siendo estas:

- **Orientación interna e integración**, la cual tiene relación con organizaciones que se enfocan en su propio accionar, lo que impide que su cultura se vea fácilmente afectada o influenciada por los cambios externos. Por otro lado, la orientación externa y diferenciación, tiene relación con organizaciones que enfocan su atención en factores externos los cuales afectan potentemente su cultura llegando a adaptarla o cambiarla totalmente.
- **Las características de estabilidad y control**, relacionadas con miembros parte de una organización caracterizada por un clima laboral rígido y controlado, en el cual no existe variación frente a lo establecido o aceptado. Por el contrario, flexibilidad y discreción caracteriza a organizaciones donde sus miembros pueden variar su comportamiento en algún grado según las circunstancias dadas en su entorno, todo esto avalado y promovido por la organización misma

## 2.2. Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI): Modelo de Cameron y Quinn

Basándose en el Modelo de Valores en Competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983) Cameron y Quinn (1999) desarrollan el *Organizational Culture Assessment Instrument* conocido también por su sigla OCAI,

cuestionario evaluativo de la cultura organizacional que tiene como principal objetivo diagnosticar y facilitar el cambio cultural de una organización independiente de su área, identificando su cultura predominante y cultura deseada de acuerdo a la percepción de sus miembros, para de esta forma, mejorar la eficiencia empresarial.

Se compone de 6 preguntas con 4 indicadores cada una, donde los encuestados deben repartir un total de 100 puntos entre estas opciones considerando la medida en que cada una de ellas se relaciona con su organización. Los ítems deben ser contestados en dos ocasiones, primero considerando el escenario actual de su organización y posteriormente el escenario deseado (Cameron y Quinn, 1999). Existe una adaptación de la escala optativa utilizada originalmente en este instrumento que valida el uso de una escala tipo Likert para su aplicación (Cerpa, 2018).

OCAI analiza seis dimensiones que consideran diferentes aspectos organizacionales, entre las cuales se encuentran Características Dominantes (como es la organización en general), Liderazgo Organizacional (estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización), Gestión de Empleados (estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización), Cohesión Organizacional (los mecanismos de vinculación que mantiene a la organización unida) Énfasis estratégico (las áreas que impulsan los objetivos estratégicos) y Criterios de éxito (como es definida la victoria y que es premiado o celebrado) (Cameron y Quinn, 1999).

Es importante destacar que la validez, confiabilidad y utilidad de este instrumento de evaluación de la cultura organizacional ha sido investigada y demostrada en una amplia variedad de

contextos organizacionales logrando resultados valiosos tanto en el ámbito académico como profesional (Vlaicu, 2019).

### 3. Fundamentos metodológicos de la revisión de la literatura

El proceso de revisión sistemática se realizó utilizando los lineamientos de

la metodología PRISMA (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman y PRISMA Group, 2014), en las bases de datos Scopus y Web of Science (WoS), mediante una búsqueda con el uso de palabras claves aplicados a los campos de: **título, resumen y palabras claves** (*article title, abstract, keywords*) en Scopus, y su equivalente "Tema" en WoS, como muestra el siguiente cuadro 1:

**Cuadro 1**  
**Diseño del Proceso de Búsqueda**

Base de Datos	Campos	Cadena de Palabras Clave
Scopus	Título del artículo, resumen, palabras claves	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "organizational culture assessment instrument"</li> <li>• "organizational culture" AND "OCAI"</li> <li>• "Cameron and Quinn" AND "OCAI"</li> <li>• "Cameron and Quinn" AND "organizational culture"</li> </ul>
Web of Science (WoS)	Temas	

Fuente: Elaboración propia

En relación con la búsqueda de documentos, se seleccionaron solo artículos científicos ("*article*"), descartando otros tipos de publicaciones (libros, capítulos de libros, conferencias,

editoriales, entre otras), publicados en ambos sistemas de base de datos, hasta el año 2020, encontrándose un total de 257 artículos, como se muestra en detalle en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Resultados Generales del Proceso de Búsqueda**

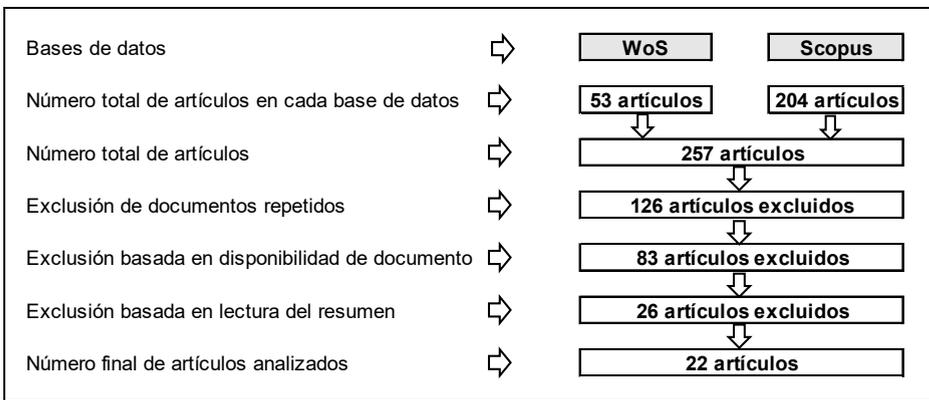
Parámetros de Búsqueda	Scopus	WoS
"organizational culture assessment instrument"	74	22
"organizational culture" AND "OCAI"	68	14
"Cameron and Quinn" AND "OCAI"	15	2
"Cameron and Quinn" AND "organizational culture"	47	15
<b>Número total de artículos</b>	<b>204</b>	<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia

Las **búsquedas** realizadas fueron clasificadas en las respectivas listas o grupos, para luego ser integradas eliminando los documentos duplicados en cada base de datos, en cuyo proceso fueron excluidos 90 documentos repetidos. Finalmente, se realizó una integración entre ambas bases de datos siendo excluidos 36 documentos, quedando disponibles para revisión un total de 131 documentos. Posteriormente, se excluyeron 83 documentos que no

contaban con libre acceso, quedando disponibles para revisión un total de 48 artículos, los cuáles fueron revisados en resumen y contenido, siendo utilizando como criterio de exclusión que el trabajo realizado incorporase la utilización de OCAI en la aplicación o validación del instrumento, siendo descartados de esta forma 26 documentos, lo que dejó como resultado final un total de 22 artículos (Diagrama 2), los que fueron analizados en profundidad.

**Diagrama 2**  
**Resumen del Proceso de Búsqueda: Aplicación de OCAI**



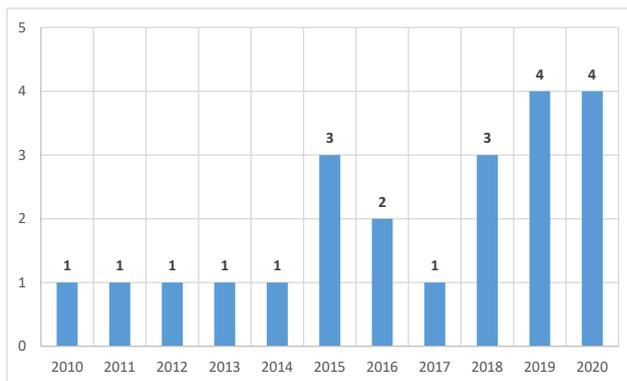
Fuente: elaboración propia

#### 4. Resultados del Proceso de Búsqueda

En la búsqueda general se encontraron artículos desde el año 2006 en adelante, mientras que para

la revisión sistemática, los documentos seleccionados van entre los años 2010 y 2020, concentrando un mayor número de artículos (77%) desde 2015 en adelante, como muestra el Gráfico 1.

### Gráfico 1 Número de publicaciones por año



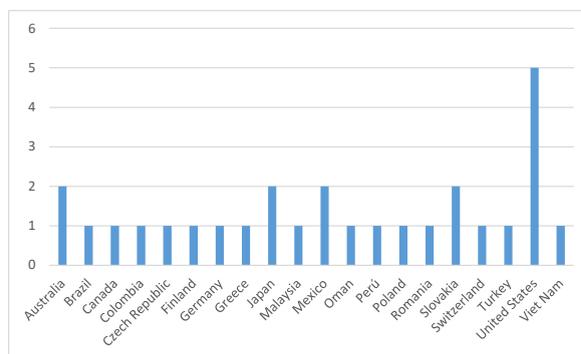
Fuente: Elaboración propia.

Entre los autores, no hay un grupo predominante, solo existiendo 3 autores con dos publicaciones, siendo estos: Bing-You y Varaklis (con trabajos de 2016 y 2019), y Lorincová et al. (2016 y 2020), mientras que el resto cuenta con un trabajo respectivamente, como se muestra en detalle en las tablas siguientes. Asimismo, en relación con la filiación institucional, destacan las vinculadas a los autores ya señalados,

siendo estos el Maine Medical Center y la Technical University in Zvolen de Eslovaquia, respectivamente.

Por otra parte, sobre la nacionalidad de los autores, predomina Estados Unidos con 5 autores; Australia, Japón, México y Eslovaquia con 2 autores respectivamente, mientras que otros países solo cuentan con un autor, como muestra la siguiente gráfica (Gráfica 2).

### Gráfico 2 Número de publicaciones por país de origen de los autores



Fuente: Elaboración propia.

Los artículos analizados, cuentan con un registro total de 142 citas (en Scopus), contando con 6 artículos (27,3%) con 10 o más citas, existiendo un 77,3% de documentos que han citados al menos una vez, como se muestra en detalle en la Tabla 3. En cuanto a las revistas en las que se encuentran las publicaciones, solo una de ellas cuenta con 2 artículos asociados (*Medical Education Online*), mientras que todos los

restantes artículos han sido publicados en diferentes medios. Las revistas están distribuidas uniformemente en los cuartiles 1 a 3, representando un 27,3% respectivamente, mientras que las revistas en cuartil cuatro representan un 18,2% (4 revistas), las cuales cuentan con un promedio de 2,5 citas por artículo publicado, según el puntaje de citas (CiteScore) respectivo para el año 2020.

**Tabla 3**  
**Citas de los Artículos por Año**

Título	Año	Revista	CS*	Cuartil	2017	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Validation of the organizational culture assessment instrument	2014	Suma Psicológica	1,8	Q3	3	4	5	7	7	2	28
Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version	2010	Management Science Letters	2,6	Q2	11	2	3	3	4	3	26
The application of the organizational culture assessment instrument (OCAI) to logistics enterprises	2016	BioResources	2,7	Q3	1	1	4	4	10	4	24
Influence of Corporate Culture on Environmental Management Performance: An Empirical Study of Japanese Firms	2015	Corporate Social Responsibility And Environmental Management	8,0	Q1		1	4	7	6	2	20
On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis	2015	Evidence Based Library and Information Practice	0,8	Q2				6	3	1	10
Organizational culture: Case of the finnish construction industry	2018	Cogent Business and Management	2,0	Q2			1	2	1	1	5
The interplay between residency program culture and feedback culture: a cross-sectional study exploring perceptions of residents at three institutions	2019	Asian Journal of Business and Accounting	1,3	Q4					2	3	5
Organizing graduate medical education programs into communities of practice	2016	RAUSP Management Journal	1,2	Q3			1	1	1	1	4
The organizational culture of a major socialwork institution in Romania: A sociological analysis	2019	Investigaciones Turísticas	0,4	Q4				1	2	1	4
Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies	2018	Innovar	0,7	Q4					2	1	3
Reliability of circumplex axes	2013	International Journal of Higher Education	0,2	Q4	2				1		3
The type of culture at a high performance schools and low performance school in the State of Kedah	2015	Construction Economics and Building	2,7	Q2					2	1	3

## Cont... Tabla 3

Título	Año	Revista	CS*	Cuartil	2017	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Defining the differences in corporate culture in wood-processing and forest enterprises	2020	Medical Education Online	3,8	Q1					1	1	2
Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in México	2011	SAGE Open	1,6	Q2	1		1				2
Mining the cultural evidence: Situating planning and leadership within the academic library culture	2012	Nase More	1,9	Q3	1						1
Organizational culture assessment of sustainable hotel companies in Mazatlán	2019	Mineral Resources Management	1,3	Q3					1		1
The association between values and performance in a mining corporation. Empirical study and insights for Managing by Values (MBV) model	2017	Medical Education Online	3,8	Q1					1		1
Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition	2020	Sustainability (Switzerland)	3,9	Q2							0
Current and desired organizational culture of the financial system of the province of Huancayo, Peru	2020	International Education Studies	0,2	Q3							0
Organisational culture in public universities: Empirical evidence	2019	BMC Public Health	4,1	Q1							0
Organizational culture types that academicians associate with their institutions	2018	PLoS ONE	5,3	Q1							0
The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting: Results from a cross-sectional study in Vietnam	2020	Journal of Sport Management	4,5	Q1							0
				Subtotales	19	8	19	31	44	21	142

(\*) CiteScore = Promedio de citas de los documentos publicados anualmente, en los últimos 3 años.  
Fuente: Scopus (2021).

Los principales hallazgos en la aplicación de OCAI, se proyectan a partir de la revisión sistemática realizada a un total de 22 artículos, con aplicación en

diversos contextos organizacionales. En la tabla 4, se resumen los principales hallazgos:

**Tabla 4**  
**Síntesis de la aplicación de OCAI en distintas organizaciones**

N	Título Artículo	Autor(es)	Contexto	Muestra	Conclusiones
1	Organisational Culture in Public Universities: Empirical Evidence	Al Issa (2019)	Educación Superior	2.076 líderes académicos (decanos, vicedecanos, jefes de departamento, administradores y directores) de universidades públicas de Malasia.	Cultura de Clan es dominante en la institución. Fuerte efecto del liderazgo transformacional sobre la cultura organizacional.

**Cont... Tabla 4**

N	Título Artículo	Autor(es)	Contexto	Muestra	Conclusiones
2	Organizing graduate medical education programs into communities of practice	Bing-You y Varaklis (2016)	Educación (Área de salud)	10 colaboradores del departamento de educación médica de Maine Medical Center, Portland, ME, EEUU (7 administradores y 3 médicos líderes del programa de educación).	Clan es percibida como cultura actual y deseada por los participantes de este estudio.
3	The interplay between residency program culture and feedback culture: a cross-sectional study exploring perceptions of residents at three institutions	Bing-You, Ramani, Ramesh, Hayes, Varaklis, Ward y Blanco (2019)	Educación (Área de salud)	116 residentes de seis especialidades pertenecientes a tres instituciones educativas.	Clan es percibida por los participantes como cultura actual (49,3%) y deseada (56,8%).
4	Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version	Choi , Seo, Scott, y Martin (2010)	Organizaciones deportivas	133 miembros de la Liga Profesional de Beisbol Coreana (KPBL).	La versión OCAI traducida al coreano cuenta con aceptables propiedades psicométricas.
5	Mining the Cultural Evidence: Situating Planning and Leadership within the Academic Library Culture	Currie y Shepstone (2012)	Educación (Área Bibliotecaria)	Personal bibliotecario de 3 universidades canadienses. 137 participantes en total.	Cada organización tiene una cultura predominante distinta, y hay divergencia en relación con la cultura deseada.
6	The Type of Culture at a High Performance Schools and Low Performance School in the State of Kedah	Daud, Raman, Don, Sofian y Hussin, (2015)	Educación (Área escolar)	129 profesores de 4 escuelas de Kedah, Malasia.	Tanto en las dos escuelas de alto rendimiento como en las dos de bajo rendimiento se identificó la presencia predominante de una cultura Jerárquica, además. En relación con la cultura deseada, los 4 establecimientos quisieran tener una de tipo Clan.
7	Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in México	De-la-Garza-Carranza, Guzmán-Soria, Mueller, 2010	Industria de servicios y manufacturera	307 trabajadores de empresas mexicanas.	No existe una cultura organizacional predominante sobre las otras.
8	Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument	Heritage, Pollock y Roberts (2014)	Salud	328 trabajadores de la salud de Australia (226 hombres y 102 mujeres).	Los cuatro factores de la cultura (Clan, Adhocrático, Jerárquico y Mercado) fueron validados con éxito, aunque con ajustes en Jerárquico.
9	Organizational culture assessment of sustainable hotel companies in Mazatlán: four case studies	Ibarra-Michel et al. (2019)	Hotelería	4 empresas hoteleras de Mazatlán, México	La tendencia en las 4 empresas hoteleras es hacia una cultura tipo Clan.

## Cont... Tabla 4

N	Título Artículo	Autor(es)	Contexto	Muestra	Conclusiones
10	On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis	Kargas y Varoutas (2015)	Tele-comunicaciones	374 empleados de 8 empresas de telecomunicaciones.	Predomina cultura Jerárquica y de Mercado Existe una consistente relación entre Liderazgo y cultura organizacional.
11	Organizational Culture Types that Academicians Associate with Their Institutions	Kiranli-Güngör y Şahin (2018)	Educación (Universitaria)	205 académicos de una Universidad ubicada en Anatolia, Turquía.	Los académicos encuestados perciben en su institución la predominancia de una cultura Jerárquica.
12	The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises	Ližbetinová, Lorincová, y Čaha (2016)	Logística	345 colaboradores de 14 empresas de logística de Eslovaquia.	En términos generales La cultura actual percibida por los encuestados es Jerárquica, mientras que la deseada es cultura Clan.
13	Defining the differences in corporate culture in Wood processing and Forest Enterprises	Lorincová, Stachová, Stacho, Joniaková, Blštáková, Lipoldová y Hitka (2020)	Forestal	1.114 colaboradores de empresas de procesamiento de madera y área forestal de Eslovaquia.	Ambos grupos prefieren una cultura de tipo Clan para sus organizaciones.
14	Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional	Rodríguez, Rubiano, Aponte, Bustamante, Jaramillo, González, González, Jaramillo y Vélez (2020)	Educación superior	558 participantes de cuatro entidades de educación superior de Colombia.	Jerárquica fue la cultura predominante entre las 4 entidades de educación superior.
15	Current and desired organizational culture of the financial system of the province of Huancayo, Peru	Santillán-Zapata, Venegas-Rodríguez, Espinoza-Yañali, Pahuacho-Rojas y Siuce-Simeon (2020)	Sector financiero	412 trabajadores de 16 instituciones financieras	Clan fue la cultura predominante en el sector bancario mientras que en el sector no-bancario cultura de Mercado. En ambos sectores Adhocrática fue la cultura deseada.
16	Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies	Soares, Oliiva, Kubo, Parente y Tanaka (2018)	Electricidad	897 colaboradores de 7 compañías de electricidad de Brasil.	Los resultados muestran que la cultura predominante en la mayoría de las organizacionales es Jerárquica. Cultura Clan fue el segundo tipo más popular entre las instituciones.
17	Reliability of Circumplex Axes	Strack, Jacobs y Holtforth (2013)	Sin especificar	17 conjunto de datos de origen alemán	Mientras más alto es el puntaje del "factor general" del OCAI, más positiva es la evaluación del clima organizacional por parte de sus miembros.

### Cont... Tabla 4

N	Título Artículo	Autor(es)	Contexto	Muestra	Conclusiones
18	Influence of Corporate Culture on Environmental Management Performance: An Empirical Study of Japanese Firms	Sugita y Takahashi (2015)	Sin especificar	109 empresas de Japón.	Cultura Adhocrática tiene una relación estadísticamente positiva con el sistema de gestión medioambiental. Exceso de cultura Jerárquica tiene una relación negativa con la gestión medioambiental. Una combinación de cultura Jerárquica y cultura Adhocrática mejora el puntaje promedio.
19	Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry	Teräväinen, Junnonen y Ali-Löyty (2018)	Construcción	121 trabajadores de empresas de la construcción de Finlandia	Las empresas estudiadas operan con una mezcla de cultura Clan y Jerárquica, con énfasis en un enfoque interno e integración. En relación con la cultura deseada se percibe una clara predominancia de cultura Clan.
20	The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting: results from a cross-sectional study in Vietnam	Van Huy, Hoai Thu, Tuan Anh, Hai Au, The Phuong, Thi Cham y Duc Minh (2020)	Salud	566 profesionales de la salud del hospital vietnamita General Hospital of Quang Nam province.	OCAI muestra altos grados de confiabilidad en la medición de los cuatro tipos de cultura organizacional en el área de salud.
21	The Organizational Culture of a Major Social Work Institution in Romania: A Sociological Analysis	Vlaicu, Neagoe, Tiru y Otovescu (2019)	Servicios sociales	286 trabajadores de la institución General Directorate for Social Work and Child Protection. Entre ellos, trabajadores sociales, psicólogos y educadores.	Los resultados muestran la predominancia de la cultura Jerárquica, seguido de cerca por algunos elementos de cultura Clan.
22	The association between values and performance in a mining corporation. Empirical study and insights for Managing by Values (MBV) model	Zbieg, Kudelko, Juzyk y Zaremba, 2017	Minería	193 trabajadores de la construcción una empresa minera de Polonia. 99 pertenecientes a un grupo de alta eficiencia y 94 de baja eficiencia.	Los resultados sugieren que el modelo de gestión por valores para una corporación minera debería basarse más bien en valores específicos para la industria, en lugar del conjunto de valores propuesto por OCAI.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar una importante cantidad de estudios de aplicación del OCAI desarrollados en instituciones educativas, demostrando un claro predominio por sobre otros contextos organizacionales; de los 7 estudios

realizados en esta área, 3 fueron llevados a cabo en instituciones de educación superior, 2 en educación superior en unidades del área de salud, 1 en educación escolar y 1 en el área bibliotecaria universitaria. Cabe destacar

que 4 de estos estudios se enfocaron en la identificación de cultura actual y cultura deseada (Daud, et al. 2015; Bing-You y Varaklis, 2016; Bing-You et al. 2019; Currie y Shepstone, 2012), mientras que los 3 restantes (Rodríguez et al. 2020) solamente en identificación de cultura actual.

En dichos estudios, los resultados sobre la cultura actual presentan igualdad en la primacía de Clan (Al Issa, 2019; Bing-You y Varaklis, 2016; Bing-You et al. 2019) y Jerárquica (Daud et al. 2015; Kiranli-Güngör y Şahin, 2018; Rodríguez et al. 2020), por sobre las culturas restantes. Por otra parte, el trabajo de Currie y Shepstone (2012) muestra que, en la cultura actual, no existe predominancia de ninguna de las tipologías de cultura; mientras que, en la cultura deseada, existe un transversal predominio de la cultura Clan en todos los contextos organizacionales estudiados.

Dentro de los estudios realizados en organizaciones de educación superior, dos de ellos pertenecen a unidades del área de salud (Bing-You y Varaklis, 2016; Bing-You et al. 2019). Coincidentemente, se puede observar que la cultura Clan, junto con ser el tipo de CO predominante en ambas organizaciones, es al mismo tiempo, el tipo de cultura que sus colaboradores desean mantener.

Los estudios realizados en instituciones del área de la salud (Heritage, et al. 2014; Van Huy et al. 2020) tuvieron como principal objetivo la validación de OCAI, demostrando ambas investigaciones un alto grado de confiabilidad del instrumento. Ajustes menores al factor de la dimensión Jerárquica, fueron sugeridos en Heritage et al. (2014). Por otro lado, Strack (2013) presenta un análisis factorial confirmatorio aplicado a varios

instrumentos, entre los cuales se encuentra OCAI, el cual mostró positivos resultados y una notable influencia en el clima organizacional. Mientras que Choi et al. (2010) validaron las propiedades psicométricas de la versión coreana del OCAI. Los resultados indican que la versión coreana fue exitosamente traducida logrando mantener los ítems el significado del instrumento original. Finalmente, Zbieg et al. (2017) descartan la pertinencia de OCAI, sugiriendo la utilización de instrumentos basados en valores propios del contexto de la industria minera.

Hay un número significativo de estudios realizados en otros sectores industriales, entre los que se encuentran electricidad, sector financiero, construcción, sector forestal, logística, hotelería, telecomunicaciones y servicios sociales. A pesar de la diversidad de contextos organizacionales, se pueden apreciar notables similitudes en los resultados de la mayoría de estos estudios, marcado por una cultura actual predominante de tipo Jerarquizada (De-la-Garza-Carranza et al, 2010; Kargas y Varoutas, 2015; Ližbetinová et al. 2016; Soares et al. 2018; Vlaicu et al. 2019), y una cultura deseada de tipo Clan (Ližbetinová et al, 2016; Lorincová et al, 2020; Teräväinen et al, 2018).

Difieren en este grupo los hallazgos de Ibarra-Michel et al. (2019) donde se aprecia la predominancia de Clan como cultura actual. Por otro lado, Santillán-Zapata et al. (2020), enfocado al sector financiero, los resultados demuestran la predominancia de una cultura actual tipo Clan, en el área bancaria, y de Mercado en el sector no-bancario, mientras que predomina una cultura deseada de tipo Adhocrática en ambos grupos. También se identifica la cultura Adhocrática como predominante en Sugita y

Takahashi (2015), estudio que además establece una relación estadísticamente significativa de este tipo de cultura con el sistema de gestión, desarrollo de producto y materias de mitigación del cambio climático, y gestión de la sustentabilidad empresarial.

Adicionalmente, De-la-Garza-Carranza et al. (2010), en el estudio realizado en el sector de servicios y manufactura, no se aprecian datos estadísticamente significativos que permitan determinar la existencia de tipo de cultura organizacional predominante.

## Conclusiones

A partir de la búsqueda de documentos incorporados en la revisión sistemática, se puede apreciar una importante utilización de OCAI, identificándose en las bases de datos, un total de 131 artículos en poco más de una década (2006-2020), los cuáles corresponder a diversos países y contextos organizacional en los que se utiliza este instrumento de evaluación de la cultura organizacional.

A partir de los estudios analizados en la revisión sistemática, se puede establecer que destaca la aplicación de OCAI en organizaciones educacionales (7 estudios), entre los que predomina la aplicación en instituciones de educación superior (5). En segundo lugar, está la utilización en organizaciones de salud (2), seguido de su aplicación en diversos en el sector financiero, de servicios e industrial (manufactura, minería, forestal, construcción, entre otros).

Al analizar los resultados por zona geográfica, se puede apreciar en los estudios realizados en América del Sur una clara predominancia del tipo Clan como cultura actual y deseada,

mientras que los estudios realizados en países de Europa presentan una importante presencia de una cultura actual Jerarquizada y el tipo Clan como cultura deseada.

Al considerar el universo total de estudios analizados, se logra observar una ligera superioridad del tipo Jerárquica como cultura actual (7 estudios), seguido muy de cerca por cultura Clan (5 estudios). En relación con la cultura deseada, existe una clara supremacía de Clan (5 de 6 estudios), por sobre los demás tipos de cultura organizacional.

Por último, se puede destacar la diversidad de organizaciones en las que se ha utilizado OCAI, sin embargo, se observa un número limitado de investigaciones orientadas a la validación de esta escala en distintos países y tipos de organizaciones (solo en salud), o estudios que aborden la vinculación de este modelo de cultura organizacional con otras variables (salvo con gestión medioambiental) que pueden ser interés en el análisis de la gestión y el desempeño organizacional.

## Referencias bibliográficas

- Al Issa, H. (2019). Organisational culture in public universities: Empirical evidence. *Asian Journal of Business and Accounting*, 12(1), 41-70. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol12no1.2>
- Ashkanasy, N., Broadfoot, L. y Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp.

- 131-145). Thousand Oaks: Sage.
- Bing-You, R., Ramani, S., Ramesh, S., Hayes, V., Varaklis, K., Ward, D. y Blanco, M. (2019). The interplay between residency program culture and feedback culture: A cross-sectional study exploring perceptions of residents at three institutions. *Medical Education Online*, 24(1). <http://dx.doi.org/10.1080/10872981.2019.1611296>
- Bing-You, R., y Varaklis, K. (2016). Organizing graduate medical education programs into communities of practice. *Medical Education Online*, 21(1). <https://doi.org/10.3402/meo.v21.31864>
- Cameron, K y Quinn, Robert (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Editorial Addison-Wesley Series on Organization. Nueva York.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). Editorial Jossey-Bass, San Francisco.
- Campbell, A., Frazer, B., Gilbert, N., Gutierrez, A. & Mackauer, M. (1974) Temperature requirements of some aphids and their parasites. *Journal of Applied Ecology*, 11, 431– 438.
- Cerpa, J. (2018). Propiedades Psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana. [Trabajo de fin de grado no publicado. Universidad de Lima, Perú]. <https://doi.org/10.26439/ulima.tesis/5868>
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D. y Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the korean version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169-189. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.2.169>
- Cooke, R. A. y Rousseau, D. M. (1988) Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization studies*. 13, 245-273.
- Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C., Hernández Riaño, E. y López Pereira, J. (2013). Organizational culture: Developments in measuring. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- Currie, L. y Shepstone, C. (2012). Mining the cultural evidence: Situating planning and leadership within the academic library culture. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(3 A), 51-70. <https://doi.org/10.18438/B8P02Q>
- Daud, Y., Raman, A., Don, Y., Mohd Sofian, O. y Hussin, F. (2015). The type of culture at a high performance schools and low performance school in the state of Kedah. *International Education Studies*, 8(2), 21-31. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n2p21>
- De-la-Garza-Carranza, M., Guzman-Soria, E. y Mueller, C. (2011). Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in Mexico. *Innovar-Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 21(40), 81-91.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. y Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. JosseyBass/Wiley, San Francisco.
- Denison, D., Nieminen L. y Kotrba, L. (2014) Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *Eur. J. Work Organiz. Psychol*, 23, 145-161.

- Felipe, C., Roldán, J. y Leal-Rodríguez, A. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Gregory, B., Harris, S. y Armenakis, A. (2008). Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Heritage, B., Pollock, C. y Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS ONE*, 9(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Hidalgo, J., Valencia, S. y Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18, 17-38. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/777>
- Ibarra-Michel, J., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E. y Santillan-Núñez, M. (2019). Organizational culture assessment of sustainable hotel companies in Mazatlán; four case studies. *Investigaciones Turísticas*, (17), 71-102. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2019.17.04>
- Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. y Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- Kargas, A. y Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business and Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1055953>
- Kıranlı Güngör, S. y Şahin, H. (2018). Organizational culture types that academicians associate with their institutions. *International Journal of Higher Education*, 7(6), 161-172. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n6p161>
- Kıranlı Güngör, S., y Şahin, H. (2018). Organizational Culture Types that Academicians Associate with Their Institutions. *International Journal of Higher Education*, 7(6). <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n6p161>
- Ližbetinová, L., Lorincová, S. y Caha, Z. (2016). The application of the organizational culture assessment instrument (OCAI) to logistics enterprises. [Primjena instrumenta procjene organizacione kulture (OCAI) na logističke tvrtke]. *Nase More*, 63(3), 170-176. <https://doi.org/10.17818/NM/2016/SI17>
- Lorincova, S., Stachova, K., Stacho, Z., Joniakova, Z., Blstakova, J., Lipoldova, M. y Hitka, M. (2020). Defining the Differences in Corporate Culture in Wood-processing and Forest Enterprises. *Bioresources*, 15(2), 3320-3343. <https://doi.org/10.15376/biores.15.2.3320-3343>
- Martínez Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190. <https://www.redalyc.org/articulo>

[oa?id=20514982007](https://doi.org/10.1243/09544054JEM499)

- Masood, S., Dani, S., Burns, N. y Backhouse, G. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949. <https://doi.org/10.1243/09544054JEM499>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. y PRISMA Group, T. (2014). Ítems de referencia para publicar Revisiones Sistemáticas y Metaanálisis: La Declaración PRISMA. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 18(3), 172-181. <http://dx.doi.org/10.14306/renhyd.18.3.114>
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizacional cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Puppatz, M., Burmeister, A. y Deller, J. (2017) The assessment of organizational culture in cross-cultural settings: Investigating the psychometric quality and cultural equivalence of three quantitative instruments. *Int. J. Select. Assess*, 25, 43-60.
- Quinn, R. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Jossey-Bass, San Francisco.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Ravina, R., Villena, F. y Gutiérrez, G. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del “Happiness Management”. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(14), 113-129. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Rodríguez J., Rubiano M., Aponte C., Bustamante., Jaramillo J., González E., González E., Jaramillo V. y Vélez M. (2020). Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Sánchez, J. y Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374-397.. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>
- Santillán-Zapata, N., Venegas-Rodríguez, P., Espinoza-Yangali, J., Pahuacho-Rojas, K. y Siuce-Simeon, G. (2020). Current and desired organizational culture of the financial system of the province of Huancayo, Perú. *Management Science Letters*, 10(12), 2721-2728. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.038>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y administración*, 63, 1 – 21. <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>
- Soares, D, Oliva, E., Kubo, E., Parente, V. y Tanaka, K. (2018). Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies. *RAUSP Management Journal*, 53(4), 488-506. <https://doi.org/10.1108/>

[RAUSP-07-2018-0038](#)

Strack, M., Jacobs, I. y Holtforth, M. (2013). Reliability of circumplex axes. *SAGE Open*, 3(2), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244013486115>

Sugita, M. y Takahashi, T. (2015). Influence of corporate culture on environmental management performance: An empirical study of Japanese firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 182-192. <https://doi.org/10.1002/csr.1346>

Teräväinen, V., Junnonen, J. y Ali-Löytty, S. (2018). Organizational culture: Case of the Finnish construction industry. *Construction Economics and Building*, 18(1), 48-69. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v18i1.5770>

Tucker, R., McCoy, W. y Evans, L. (1990). Can questionnaires objectively assess organizational culture? *Journal of Managerial Psychology*, 5, 4-11.

Van Huy, N., Thu, N., Anh, N., Au,

N., Phuong, N., Cham, N. y Minh, P. (2020). The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting: Results from a cross-sectional study in Vietnam. *BMC Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8372-y>

Vlaicu, F., Neagoe, A., Tîru, L. y Otovescu, A. (2019). The organizational culture of a major socialwork institution in Romania: A sociological analysis. *Sustainability*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133587>

Zbieg, A., Kudelko, J., Juzyk, A. y Zaremba, L. (2017). The association between values and performance in a mining corporation. empirical study and insights for managing by values (MBV) model. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi / Mineral Resources Management*, 33(2), 145-164. <https://doi.org/10.1515/gospo-2017-0019>