

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

**JORGE ARITA LEÓN**

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)  
Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas (POSFACE)*

### RESUMEN

*Actualmente los líderes son más conscientes de la importancia de las personas en la organización. La ideología laboral de considerar al trabajo y a las personas como simples medios para la obtención de un solo fin, tiende a desaparecer y da paso a una visión nueva en la cual ambos son importantes y afines. El trabajo lo hacen las personas y si no les satisface el ambiente funcional a donde pertenecen, que no son importantes, tomadas en cuenta, escuchadas y con la posibilidad de satisfacer sus necesidades afectivas de afiliación, autoestima y realización personal, no podrán conformar nunca una “organización altamente efectiva”.*

*Una nueva cultura organizacional lidera al mundo. Esta cultura organizacional debe considerar al trabajo como un ámbito, donde los seres humanos puedan enriquecer su vida de manera significativa. Las organizaciones necesitan contar con personas responsables, creativas, innovadoras, motivadas, con una visión y misión claras y con conciencia de que su trabajo es vital para el cumplimiento de la filosofía organizacional.*

*En el presente documento se presenta un estudio sobre los aspectos más relevantes para el desarrollo de una cultura organizacional sólida; así como los resultados de una investigación exploratoria realizada en un conocido canal de televisión en el país, con lo cual se pretende evaluar la aplicabilidad de la teoría sobre este tema y su efectividad en la organización.*

**Palabras clave:** Cultura, organización, efectividad, estructura, procesos, ética.

## 1. ¿PORQUE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ALTAMENTE EFECTIVA?

Tradicionalmente en el concepto de las organizaciones, la persona era el puesto, responsable de cumplir con aquellas tareas que le asignaban sus jefes; actualmente, el pensamiento organizacional moderno considera que existen seres humanos completos – no fragmentados – a quienes se debe educar, capacitar, y proporcionar las condiciones laborales necesarias que le permitan el despliegue y desarrollo óptimo de sus múltiples aptitudes y habilidades, encaminado todo ello al logro de sus objetivos personales, grupales y organizacionales.

Por otro lado, cada organización es una cultura única, con su propia historia, su propia manera de enfrentar los problemas y de llevar a cabo actividades, su propia mezcla de personalidades y estilos de liderazgo, sus propios patrones, su propio conjunto de historias y héroes de guerra y villanos, sus propias experiencias de cómo se han instituido los cambios; en otras palabras, su propia atmósfera, folklore y personalidad.

El estudio de la cultura organizacional ha adquirido importancia a partir de la publicación del libro *En búsqueda de la excelencia* de Peters y Waterman (1982)<sup>1</sup>. Su éxito radicó en el hecho de vincular el logro de los objetivos de la organización con la creación de una cultura organizacional fuerte, ser más sensibles a los cambios ambientales y adaptarse más pronto a ellos que las que carecen de ese tipo de cultura. Bajo esta perspectiva, la teoría de la organización y la de gestión se acercan a la

---

<sup>1</sup> Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman. (1984). In search of Excellence. Págs. 77 - 78.

antropología, retoman los diferentes conceptos teóricos de la cultura, sus metodologías y estructuras de pensamiento y los aplican al análisis organizacional para determinar, en primera instancia, la influencia de la cultura en el funcionamiento y la eficiencia organizacionales.

La cultura de una organización puede ser débil y fragmentada en el sentido que la mayoría de las personas no tengan una idea arraigada del propósito de la misma, que considere a sus empleados simplemente como una manera de ganar dinero y que tenga lealtades divididas (algunos hacia sus departamentos, otros hacia sus colegas, otros hacia el sindicato y otros más hacia el jefe).

Por otro lado, la cultura de una organización puede ser sólida y coherente cuando la mayoría de las personas entiende los objetivos y la estrategia de la organización, sabe cuáles son sus funciones individuales, sus relaciones con los grupos y trabaja concienzudamente hacia los objetivos de la organización - estructura del comportamiento organizacional - bajo una influencia ambiental (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999)<sup>2</sup>.

Según Terrence y Kennedy (1982)<sup>3</sup>, una cultura sólida es una influencia poderosa para canalizar la conducta y ayudar a los empleados a hacer su trabajo con una mayor orientación hacia el apoyo de la estrategia; esto generalmente sucede de dos maneras:

1. Cuando los empleados saben que se espera de ellos en organizaciones con una cultura sólida, no tiene

---

<sup>2</sup> Hellriegel, Don, Slocum, John W. y Woodman Richard W. (1999). Comportamiento Organizacional. Pág. 26.

<sup>3</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allen A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate. Pág.

que perder el tiempo tratando de descubrir qué hacer o cómo hacerlo; la cultura proporciona un sistema de reglas informales y de presiones de los compañeros en cuanto a cómo comportarse la mayor parte del tiempo. En una compañía con una cultura débil, la falta de una fuerte identidad de la organización y de un clima de trabajo fructífero da como resultado la confusión de los empleados y el desperdicio del esfuerzo.

2. Una cultura sólida transforma el trabajo en una forma de vida; proporciona estructura, normas y un sistema de valores con el cual trabajar; y promueve una fuerte identificación con la organización por parte de los empleados. Como resultado de ello, los empleados se sienten mejor con lo que hacen y, en la mayoría de los casos, trabajan más para que la organización tenga un mayor éxito.

La cultura se refiere a los valores internos, las creencias, los rituales, el estilo operativo y la atmósfera política y social de una organización; intervienen en este sentido las variables del comportamiento organizacional. Una cultura sólida es una influencia poderosa para que la gente haga mejor su trabajo.

### *¿Qué es cultura organizacional?*

La raíz primaria de la cultura organizacional consiste en las creencias y la filosofía de la organización acerca de cómo se deben llevar a cabo sus asuntos; es decir, se trata de las razones por las cuales hace las cosas de la manera como las hace. Puede ser difícil definir la filosofía y las creencias de una organización y, aún más difícil, caracterizarlas.

Hasta cierto punto, estas son intangibles. Se manifiestan en los valores y principios empresariales que mantienen los altos ejecutivos, en los principios éticos que éstos exigen, en las políticas que establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las

tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política de la organización y en el clima que rodea el ambiente laboral y define la cultura organizacional.

Los diferentes conceptos de cultura se vinculan cada vez más al estudio de las organizaciones, dando como resultado la convergencia de la teoría de la cultura y la organización en cinco grandes vertientes: la administración comparada, la cultura corporativa, la cognición organizacional, el simbolismo organizacional y los procesos inconscientes y organizacionales.

La definición más conocida es la Deal y Kennedy (1982): “la forma como hacemos las cosas por aquí”<sup>4</sup>, pero en esta definición sólo se concentran en un conjunto de datos observables y pasa por alto otros. Incluso, lo más importante, es que elude el problema crítico de por qué y cómo se desarrollan las normas en una organización.

Hersey, Blanchard y Johnson (1998)<sup>5</sup> definen la cultura como el conjunto de entendidos importantes (a menudo no escritos) que tienen en común los miembros de una sociedad u organización y que guían el comportamiento individual y colectivo. La cultura consta de creencias, valores y normas esenciales. Por lo tanto la cultura organizacional es el resultado de las decisiones tomadas y los acontecimientos que han conformado el modo de pensar y operar de la compañía.

Edgar H. Schein (1992) define la cultura como “un patrón de asunciones básicas compartidas que el grupo aprendió a medida en que resolvía sus problemas de adaptación externa y de

---

<sup>4</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allen A. (1982). Op. Cit. Pág. 54-64

<sup>5</sup> Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Pág. 548.

integración interna, que han funcionado lo suficientemente para considerarse válidos, y por lo tanto, para ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir, con relación a esos problemas”<sup>6</sup>.

En otras palabras, la cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno. Su éxito en este sentido lleva a los miembros de la organización a considerar su manera de hacer las cosas como el mejor camino para enfrentar su entorno en el futuro.

Existe bastante evidencia de la cultura de la organización casi en cualquier parte de su entorno: en su estructura física y lugares, en la forma como responde a los visitantes, en sus informes anuales en sus intentos por manejar sus relaciones con el público, en sus relatos de los buenos y malos momentos, en lo que respecta a sus héroes y villanos, en sus ritos y rituales, etc.

Hasta este punto estamos empezando a aprender que la cultura organizacional es un factor importante para lograr la efectividad en la organización. Una cultura que inyecta energía a todas las personas para que hagan su trabajo de manera que apoyen los planes de la organización contribuye de manera especial al poder y la eficacia de la ejecución de dichos planes.

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional tiene, entre otras, las características siguientes:

- Se aprende.
- Esta interrelacionada

---

<sup>6</sup> Schein, Edgar H. (1992). Organizational Culture and Leadership. Pág. 12.

- Es compartida.
- Es transgeneracional. Se acumula y pasa de una generación a otra.
- Influye. En la forma en que se perciben las cosas; es conforme al comportamiento y estructura en que la persona percibe el mundo.
- Es un mecanismo de adaptación. La cultura se basa en la capacidad de cambio o evolución del ser humano.

Se puede alcanzar el conocimiento de una cultura al explorar sus manifestaciones. Las interacciones sociales establecen los roles que las personas asumen y los patrones de autoridad y responsabilidad. El lenguaje como parte de la cultura es considerado no sólo en el sentido literal de la palabra hablada, sino que se extiende a la totalidad de la comunicación simbólica del tiempo, espacio, objetos, amistades y acuerdos.

Cada cultura fomenta valores y prejuicios entre las personas. Lo que genera que en muchas organizaciones se rechacen ideas que vienen de fuera de la empresa. El concepto del bien y el mal también emana de la cultura. El ser recto y honesto es considerado moralmente aceptado en las culturas anglosajonas; en las culturas latinas, sin embargo, la gente evita hacer comentarios directos que pudieran avergonzar o provocar incomodidad.

### 3. ESTRUCTURAS, PROCESOS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de la organización es producto de la interacción de la estructura y los procesos, entre otros elementos. El objetivo que busca la organización a través de la estructura y los procesos es llegar a predecir lo que la gente hará, con quien, que decisiones tomarán, que información recibirán, cuándo, cómo y con qué frecuencia desempeñaran funciones y tomarán decisiones.

Bajo este enfoque, los factores básicos que determinan el comportamiento individual son las relaciones entre las tareas y la autoridad. La cultura de una organización está constituida por el patrón de supuestos básicos que los individuos y los grupos utilizan para relacionarse con ella y con su entorno; además de generar pensamientos y opiniones comunes acerca de ella. Para que una empresa sea capaz de ser flexible y adaptarse permanentemente a los cambios externos, es necesario que haga coincidir los intereses y objetivos de la organización con los de sus personas a través de estructura y procesos que faciliten la comunicación de los empleados.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

- 1) Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos.
- 2) Están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.
- 3) Las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder, estas conforman y determinan qué posiciones lo tienen.

Por otro lado, el poder, el conflicto, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y la socialización resultan de una estructura y conducen a ella. Estos procesos constituyen la dinámica de las organizaciones. Cada uno de ellos es un componente que permite conocer la cultura organizacional.

#### 4. LA ÉTICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una cultura organizacional sólida y fundada en principios éticos y en valores firmes es una fuerza motriz vital del éxito de una organización. Muchos ejecutivos están convencidos de que una compañía debe preocuparse de cómo hace negocios, de lo contrario, arriesga su reputación y, a la larga, su rendimiento. Los programas de valores y ética no son adornos; su propósito es crear un ambiente con valores y convicciones muy arraigadas y de convertir a la ética en una forma de vida. Los valores

firmer y las altas normas éticas nutren la cultura de la organización de manera muy positiva.

Las empresas han establecido valores y normas éticas de diferentes maneras. Las empresas empapadas en la tradición de un rico folklore confían en el adoctrinamiento oral y en el poder de la tradición para inculcar valores y reforzar la conducta ética. Sin embargo, actualmente muchas empresas presentan por escrito sus valores y su código de ética. La tabla No. 1 muestra algunos tipos de valores y aspectos de los códigos de ética que cubren estas declaraciones.

**Tabla no. 1**

Algunos Tipos de Valores y Aspectos Relevantes de un Código de Ética

Declaraciones de Valores	Código de Ética
➤ La calidad de los productos y servicios	➤ Honestidad, responsabilidad pública y cumplimiento de la ley
➤ El servicio a los clientes	➤ Respeto por la información privada
➤ Respeto a los empleados como individuos.	➤ Uso adecuado de información interna y comercio de valores económicos.
➤ Derechos de los empleados y el deber que tiene la empresa con ellos	➤ Relaciones transparentes con los proveedores y practicas honestas en las compras
➤ Permanente innovación	➤ Adquisición, uso y distribución de información relacionada con otros
➤ Protección del medio ambiente	➤ Uso de la influencia de la política
➤ Vigilancia de la honestidad, la integridad y los principios éticos	➤ Uso incorrecto de activos y otros recursos propiedad de la empresa
➤ Compromiso ante los accionistas	➤ Otros.
➤ Compromiso con los proveedores	
➤ Compromiso con la sociedad	
➤ Otros.	

Nota: Adaptado de investigaciones de los alumnos de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Honduras en la asignatura Planeación Estratégica, impartida por el autor de este ensayo.

Las declaraciones por escrito tienen la ventaja de manifestar lo que la organización pretende y espera y sirven como pauta para evaluar las políticas y acciones de la organización, medir su efectividad; así como, la conducta individual y del grupo.

Las declaraciones de valores y los códigos de ética deben ser extendidos a todas las unidades y a todos los empleados de la organización. Para que los valores y el código de ética penetren la cultura organizacional es necesario conocer las actitudes, el carácter y la historia laboral de los candidatos a empleados. Todos los empleados deben recibir una capacitación adecuada. Los gerentes de línea deben brindar una atención seria y continua a la tarea de explicar cómo se aplican los valores y la conducta ética en sus áreas. Además, deben insistir en que los valores y normas éticas se conviertan en una forma de vida. En general, la introducción gradual de valores y la insistencia en la conducta ética deben concebirse como un continuo ejercicio de creación y de alimentación de la cultura.

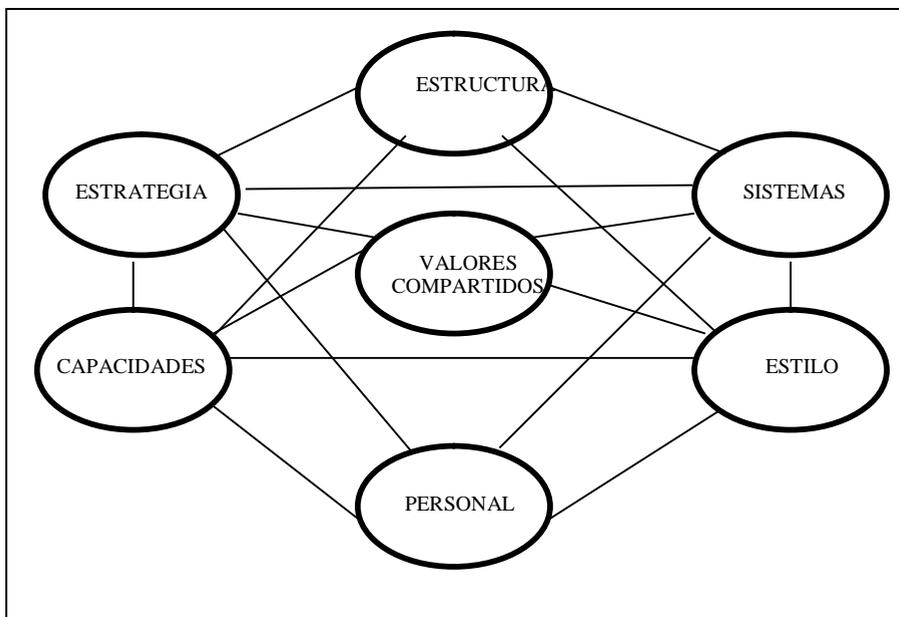
El rol de la cultura en el desarrollo y mantenimiento de los valores resulta evidente a través del análisis de Schein (1992)<sup>7</sup> de dos organizaciones, en la empresa “A” la atmósfera es bastante informal y las personas son abiertas, exponen con claridad sus ideas y no son complicadas en sus interacciones. En la empresa “B”, la atmósfera es formal y cortés, y las personas tienen una actitud bastante analítica en la forma como se expresan. El análisis de Schein explica los supuestos básicos que apuntan estas normas. La creencia básica en A es que el individuo constituye la fuente de buenas ideas. Dicha creencia lleva a un valor de apertura. Poseen un supuesto básico: que la verdad y la sabiduría residen en quienes tienen un mayor nivel de formación y experiencia. Esta creencia básica, entonces lleva a otro tipo de valores: los valores de subordinación y estos, a su

---

<sup>7</sup> Schein, Edgar H. (1992). Op. Cit. Págs. 28 - 48

vez, conducen a las normas de la formalidad, la cortesía y el carácter analítico.

Peters y Waterman (1984)<sup>8</sup> elaboraron lo que luego llegó a conocerse como el Esquema de McKinsey de las 7-S, que propone un modelo de gestión en el que la cultura se integra al subsistema del estilo directivo y en el de valores compartidos. En este modelo desarrolla un marco para examinar los ajustes en estas áreas y mantener de esta manera una cultura sólida. (Véase la figura no. 1).



**Figura no. 1.** El Esquema de McKinsey de las 7-S

<sup>8</sup> Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1984). Op. Cit. Págs. 9-10.

(Fuente: Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman. (1984). In search of Excellence. NY, EE.UU.  
Warner Brooks Edition.)

Los valores compartidos constituyen el núcleo alrededor de los cuales se forma una organización. Ellos definen las creencias y aspiraciones principales de ésta, así como sus conceptos guía en cuanto a quiénes somos, qué hacemos, hacia dónde nos dirigimos y que principios defenderemos para llegar allí. Por lo tanto estos valores enlazan la cultura organizacional y le dan energía. Lo importante es que el sistema de valores y la conducta ética estén profundamente arraigados y compartidos por lo líderes y los seguidores.

## 5. CULTURA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Una de las dificultades que se hallan en cualquier análisis de la efectividad organizacional consiste en que, como resultado de los desequilibrios internos de los conflictos, las rivalidades ínter departamentales y los mecanismos de protección, cada grupo en la organización crea su propia concepción de la efectividad organizacional haciéndola coincidir con su experiencia, utilizándola para reforzarla y considerándola en cada caso esencialmente correcta.

Chris Argyris (1979)<sup>9</sup>, de acuerdo con la teoría de los sistemas abiertos define que una organización aumenta su eficacia en la medida en que:

- a) Obtiene un output creciente con un input constante o decreciente, o bien
- b) Un output constante con un input decreciente
- c) Es capaz de llevar a cabo este proceso de manera tal que pueda continuar haciéndolo así.

---

<sup>9</sup> Argyris, Chris. (1979). El Individuo dentro de la Organización. Págs. 25-26

Continua explicando Argyris, citando a Katz y Kahn, que toda organización pone de manifiesto tres actividades centrales: alcanzar sus objetivos, mantenerse internamente y adaptarse a su medio ambiente externo; y, relacionando esto con la definición se puede afirmar que a medida que aumenta la eficacia de una organización, ésta será capaz de llevar a cabo las tres actividades centrales a un nivel constante o creciente de eficacia, con un input de energía igual o decreciente. El criterio de la eficacia organizacional total por consiguiente estriba en la integración de las tres puntuaciones de la eficacia. En una organización dada, ello significa que su eficacia puede aumentar a través de un incremento de cualquiera de las tres actividades o de una combinación de ellas.

Las consecuencias de la cultura organizacional en la efectividad organizacional general son incluso más profundas. Las organizaciones con culturas que se preparan para un alto involucramiento del empleado (a través de medios como los equipos de trabajo por autogestión, las alternativas accionarias para empleados y compartimiento de beneficios) y que monitorean de manera cuidadosa su entorno externo y luego responden con prontitud a los cambios en ese entorno (en especial a mercados y grupos de interés) son claramente las más efectivas, en forma inmediata y a largo plazo. Otra característica de las culturas pertenecientes a las organizaciones más efectivas es un claro sentido de misión.

La cultura organizacional es un factor decisivo en el éxito organizacional en general. Uno de los roles centrales de la administración organizacional, consiste en comprender, conformar y manejar la cultura de la organización. Los costos de no atenderla son demasiado altos.

Para medir la cultura organizacional y su grado de efectividad en las organizaciones, se realizó una investigación exploratoria, la que estuvo referida a determinar el nivel de cultura

organizacional que un conocido canal de televisión del país tiene actualmente, obteniéndose como resultado interesantes respuestas que ayudaran a la alta dirección, así como a sus empleados a fortalecerla para alcanzar su misión.

Con el propósito de aplicar los conocimientos teóricos estudiados en este documento se practicaron cinco instrumentos de evaluación, tres dirigidos a altos directivos y dos a empleados. Los instrumentos practicados a los altos directivos estuvieron enfocados a medir el nivel de cultura y el ejercicio de las funciones de liderazgo y otro para medir el grado de desarrollo institucional. A los altos directivos también se les hizo una entrevista guiada que incluyo aspectos importantes de la gestión administrativa y la ética empresarial en general.

Los instrumentos para empleados midieron por una parte, las cuestiones cobren cultura ética y, por otro lado, las condiciones laborales y la satisfacción con el trabajo realizado.

Desde el punto de vista de los altos directivos el grado de desarrollo institucional alcanzado, tomando en consideración aspectos tales como grado de confianza, apoyo mutuo, comunicación, objetivos de grupo, manejo de conflictos, utilización de los recursos y el control, es superior al nivel medio (considerando una escala de evaluación de 1 a 7). Tomando en cuenta las funciones del liderazgo de los altos directivos y su impacto e la cultura organizacional, en términos generales se pudo observar el ejercicio de las funciones de liderazgo son adecuadas en un grado mayor al promedio (considerando una escala de 1 a 4), evaluando aspectos de las condiciones de trabajo de los empleados, el ejercicio eficaz de las funciones del líder, las relaciones jefe subordinado, la vida personal fuera del trabajo y la promoción de actitudes y comportamientos para mejorar el trabajo.

Desde el punto de vista de los empleados y con relación a sus condiciones laborales y satisfacción en el trabajo, están

satisfechos moderadamente (considerando una escala de 1 a 5), existiendo algunos aspectos que son necesarios fortalecer tales como el nivel salarial, el trabajo en exceso, las prestaciones sociales y el desarrollo profesional, sin dejar de tener en cuenta que todos los demás factores inciden para mantener una cultura organizacional sólida. En cuanto a la cultura ética desde el punto de vista de los empleados, la evaluación dio como resultado que en la organización existe una cultura que tiende a incrementar la probabilidad de que las personas se comportarán en forma carente de ética, esto es muy delicada para una organización muy joven en los medios de comunicación del país. Los resultados de esta investigación han determinado que existe una clara concepción del nivel de desarrollo alcanzado, los niveles de satisfacción en el trabajo y el ejercicio de las funciones del liderazgo, aspectos que fueron compatibles en las respuestas de ambas partes: altos directivos y empleados. En lo que respecta a la cultura ética también ambos han coincidido en sus respuestas, ya que en la entrevista a los altos directivos estos compartieron los puntos de vista de los empleados.

## CONCLUSIÓN

Considerando los fundamentos teóricos de lo que es una cultura organizacional y que han sido ampliamente planteados en este documento, así como los resultados de la investigación exploratoria, se puede concluir que actualmente esta organización tiene una cultura organizacional débil o fragmentada, no puede afirmarse que tiene una cultura organizacional sólida y coherente en el sentido de que la mayoría de las personas no entiende claramente los objetivos y la estrategia de la organización, no sabe cuáles son sus funciones individuales, sus relaciones con los grupos y no están trabajando hacia los objetivos de la organización. Para consolidar su cultura organizacional los altos directivos deberán dedicar tiempo a analizar los puntos estratégicos fuertes y débiles en lo que respecta a la administración de sus recursos más importantes: las personas, evaluar y mejorar su gestión administrativa y definir una filosofía empresarial que sea compartida con todo los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association. (1998). Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association. Primera edición e español. México: Editorial El Manual Moderno.
- Argyris, Chris. (1979). El Individuo dentro de la Organización. Barcelona, España.: Editorial Herder.
- Berger, Brigitte. (1993). La cultura empresarial. Primera Edición. México: Ediciones Gernika.
- Davidoff, Linda L. (1979). Introducción a la Psicología . México: McGraw-Hill de México.
- Deal, Terrence E. y Kennedy, Allen A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Mass. EE.UU: Addison-Wesley.
- Drucker, Peter F. (1993). Administración y Futuro. De los ´90 en adelante. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M. y Pfeiffer, William (1998). Planeación Estratégica Aplicada: Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill.
- Hall, Richard (1983). Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. Santafé de Bogotá: Colombia. Prentice–Hall Internacional.
- Hellriegel, Don, Slocum, John W. y Woodman Richard W. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: International Thomson Editores
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. México: Prentice–Hall Hispanoamericana.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1998). Administración: Una perspectiva global. 11ª. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Lazzati, Santiago. (1993). *Management: Funciones, Estilos y Desarrollo*. Buenos Aires – Argentina: Ediciones Macchi.
- Smicich, Linda (1983). “Concepts of Culture and Organizational Analysis”: EE.UU. *Administrative Science Quarterly*, Núm. 28.
- Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman. (1984). *In search of Excellence*. NY, EE.UU: Warner Brooks Edition.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. Ca. EE.UU: Jossey-Bass Publishers.
- Stoner, James A.F. y Freeman, Edward (1994). *Administración*. Quinta edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Stoner, James A.F. (1984). *Administración*. Segunda Edición. México: Editorial Prentice-Hall Internacional.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (1999). *Metodología formal de la investigación científica*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Thompson, Arthur A. y Strickland III, A.J. (2010). *Dirección y Administración Estratégicas*. Dl. EE.UU: Addison-Wesley Iberoamericana.

### ***Aurorización y Renuncia***

*Los Autores del presente trabajo autorizan a CEAT para publicar el mismo en cualesquier medio de difusión y en el acta del congreso. Ni los editores, ni los revisores, ni el CEAT son responsables por el contenido ni por las implicaciones legales de lo que se expresa en éste documento.*