

# Cultura organizacional

**Sonia Belalcázar Belalcázar**

Sonia del Carmen Belalcázar Belalcázar. Psicóloga. Especialista Intervención Social.

Magister en Psicología. docente Universidad Mariana. Correo: socabe2@yahoo.es

Universidad Mariana

Recibido: 27/03/10

Aceptado: 16/03/10

## Resumen

El artículo presenta en primer instancia, una breve descripción de las perspectivas de la cultura organizacional destacando cómo diferentes autores de las ciencias sociales especialmente la Sociología, Antropología Cultural y la Psicología han realizado estudios y análisis de los contextos organizacionales que trascienden de una concepción lineal a una más reflexiva y circular, considerando las organizaciones como escenarios de construcción social para consolidar el origen de la cultura organizacional. En segunda instancia el artículo presenta el concepto de cultura organizacional reconociendo que son cuatro los materiales que deben entrar en su definición. El primero es el papel que desempeña el entorno en el que se desenvuelve la organización, el segundo los valores de la misma, el tercero la histórica de su constitución y finalmente el cuarto elemento que se centra en las funciones que cumple la cultura para una organización. En la parte final del artículo se da a conocer las particularidades para estudiar la cultura organizacional, encontrando que la mayoría de los autores asumen que el reconocimiento de los valores, héroes, rituales de integración, identidad de la organización, normas, entre otros aspectos son fundamentales para el estudio de la cultura de una organización.

---

## Palabras claves

Organización, construcción social, valores, cultura organizacional

# Organizational Culture

## Abstract

This research paper carries out at the first instance, a brief description of the perspectives of organizational culture taking in to account that different authors of social sciences such as sociology, cultural anthropology and psychology have conducted many studies and analysis of organizational context that go beyond a linear design into a more reflective and circular design, considering these organizations as stages of social construction in order to consolidate the source of organizational culture. Second, this paper presents the concept of organizational culture. This organizational culture has four main elements, which enter in to its definition. The first one is the role of the environment in which the organization operates, the second one is the value of the same culture, the third one is the historical constitution, and the fourth element focuses on the functions of a culture for an organization. At the end of this article we explain the facts in other to study the organizational culture and we also found that the majority of the authors assume that the recognition of the values, heroes, integration rituals, identity organizational, standards, among other facts are fundamental to carry out an organizational culture study.

---

### Key Words

organization, social construction, social values, organizational culture.

# Cultura organizacional

## Resumo

O artigo apresenta em primeira instância, uma breve descrição das perspectivas da cultura organizacional destacando como diferentes autores das ciências sociais especialmente a Sociologia, Antropologia Cultural e a Psicologia têm realizado estudos e análises dos contextos organizacionais que transcendem de uma concepção linear a uma mais reflexiva e circular, considerando as organizações como palcos de construção social para consolidar a origem da cultura organizacional. Em segunda instância o artigo apresenta o conceito de cultura organizacional reconhecendo que são quatro os materiais que devem entrar em sua definição. O primeiro é o papel que desempenha o meio no que se desenvolve a organização, o segundo os valores da mesma, o terceiro a histórica da sua constituição e finalmente o quarto elemento que se centra nas funções que cumpre a cultura para uma organização. Na parte final do artigo dá-se a conhecer as particularidades para estudar a cultura organizacional, encontrando que a maioria dos autores assumem que o reconhecimento dos valores, heróis, rituais de integração, identidade da organização, normas, entre outros aspectos são fundamentais para o estudo da cultura de uma organização.

---

### Palavras chave:

Organização, construção social, valores, cultura organizacional

# Introducción

Esta construcción teórica que se presenta a continuación es la fundamentación conceptual que justifica una investigación de maestría en Psicología con la Universidad del Valle y lleva por nombre: *La identidad desde el marco de la filosofía franciscana y la cultura organizacional de una universidad privada de la ciudad de San Juan de Pasto*.

## Origen de la cultura organizacional

Estudiar la organización desde la cultura organizacional conduce a redefinir la postura de muchos analistas de este campo, que entienden la organización como un conjunto únicamente de estructuras, de políticas y normas que regulan el comportamiento de los trabajadores hacia una postura que determina que la base de toda organización son las personas, su carácter social, es lo que hace, que un agregado de estructuras físicas se convierta en una realidad humana o como bien lo mencionan Etkin (1995) y Schvarstein (2000) en una realidad de relaciones dialógicas y causalidades recíprocas, donde reina el concepto de organización desde un orden simbólico, de tal manera que todo lo que sucede en la organización constituye una pluralidad de significantes susceptibles de ser significados desde la multiplicidad de perspectivas. La posibilidad de comprensión de lo que es una organización

y de lo que en ella acontece, pasa por la construcción de una realidad que instituye un orden simbólico del cual todos sus miembros participan. La organización es, para quienes la observan desde afuera o desde dentro, la puesta en escena de un orden simbólico. La interacción de los sujetos dentro de ella resulta el modo en que estos asignan significados a lo que allí acontece y estas interpretaciones están regidas por las categorías preceptuales que el orden simbólico instituye. Es así como la organización se constituye en la puesta en escena de un orden simbólico, de un orden semiótico. Saussure (1999 citado por Schvarstein 2000) definió la semiótica como la ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social, de tal manera que, por un lado conciernen a la semiótica los procesos de significación, el modo en que eventos, palabras, comportamiento y objetos son portadores de sentido para los miembros de una comunidad; y por otro, estos procesos de significación son producciones por los sujetos en una red de relaciones sociales, siendo a su vez productores de esta misma red. Desde esta perspectiva, en la organización, las redes de interacciones conducen a que los sujetos construyan y negocien sistemas de significados para dar sentido a su experiencia. Esta última definición ha permitido que autores de las ciencias sociales especialmente la Sociología, Antropología Cultural y la Psicología a través del estudio y el análisis de los contextos organizacionales como son sus relaciones, formas de comunicación, pautas de comportamiento, rituales comunes; trasciendan de una concepción lineal a una más reflexiva y circular, considerando las

organizaciones escenarios de construcción social.

Propuesta que busca asimilar, como bien lo menciona Niklas Luhmann (1997), que lo que hace a la esencia de las organizaciones no son sus estructuras sino los individuos y las relaciones que entre ellos establecen, por tanto las sociedades, las organizaciones, los grupos humanos, no están compuestos de sujetos, sino de comunicaciones. Las personas que forman parte de las organizaciones diariamente construyen historias que están argumentadas desde los significados que elaboran con el otro, convirtiéndose en sistemas simbólicos y relatos compartidos, los cuales afectan no solo sus actos mecánicos sino sus representaciones y conductas. Los miembros de una organización están inscritos retomando la metáfora de Clifford Geertz (2000), en redes de significados compartidos que se expresan en acciones significativas que son producidas, transmitidas y recibidas; de ahí la importancia de retomar una nueva concepción que permita estudiar a las organizaciones como procesos de construcción social; este concepto es el de CULTURA ORGANIZACIONAL. El interés de esta aproximación radica en entender las organizaciones desde una perspectiva psicosocial comprendiendo las historias, las creencias, las normas, los valores, los héroes, los rituales de las personas que se encuentran inmersas en la organización, reconociendo sus cuerpos normativos y sus cuerpos culturales compuestos por ideas, valores, posicionamientos que se determinan en las formas de intercambio social. Trascendiendo el estudio de la organización

desde la eficiencia y eficacia de sus trabajadores, la descripción del manual de funciones, etc. para estudiar a ese individuo en intercambio con otros individuos y las definiciones de sus realidades en los contextos, en otras palabras, desde esta perspectiva se busca interpretar el texto de esos escenarios organizacionales conformados por seres humanos; encontrando respuestas frente a los elementos vitales que constituyen la vida social de las mismas.

¿De dónde surge el término de Cultura organizacional?. En los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (1984) (citados en García y Dolan, 1997) adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la dirección mediante valores, la orientación hacia la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno y la productividad gracias a las personas. Desde esta perspectiva, los trabajos de Ouchi (1981), quien escribió la *Teoría Z*; Peters y Waterman (1982), con su *best seller En busca de la excelencia*; Deal y Kennedy (1982), con *Culturas corporativas* y los trabajos de Smircich (1983) *Organizaciones y cultura* y finalmente el trabajo de Schein (1988), *La cultura empresarial y liderazgo*, consolidaron este concepto tan innovador. Para Ouchi (1981) la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, Organización Z, tendrá unas características

culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Este autor concluye también que “Las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) no solo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestima de los empleados” (p.215). Por su parte Smircich (1983) planteó la importancia de los sistemas de significados compartidos, al argumentar que “el surgimiento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos, en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas que se desarrollan a través de la interacción social” (p.160).

Para Schein (1988), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de si misma y de su entorno. Desde este recorrido se puede considerar que el concepto cultura en su acepción más amplia es un término utilizado por las Ciencias Sociales tales como, la Psicología, Sociología, Filosofía, Metodología combinada con disciplinas; pero en general el aporte que cada una de estas disciplinas hace al concepto de cultura, está argumentado, en que éste es uno de los procesos sociales más significativos del hombre, determina su condición y su actuar social, establece sus pautas de comportamiento pero por sobre todo rige sus esquemas de proceder que de alguna u otra forma van consolidando sus maneras de pensar, sentir y actuar. Desde este punto de vista se puede expresar que el concepto de cultura fija ante

todo no el aspecto cuantitativo, sino el cualitativo de la vida social; la cultura es la calidad de la historia en un momento dado de su desarrollo.

Es importante también destacar que hay variedad de términos que se utilizan sobre el tema: cultura de la organización, cultura de la empresa, cultura corporativa, etc. que con frecuencia estos términos tienen un mismo significado y son intercambiables, y además que algunos autores establecen diferencias entre ellos; en este artículo utilizará el término de Cultura Organizacional. De igual forma se hace necesario establecer diferencias entre Clima y Cultura, para esta caracterización se retoman los fundamentos de Fernández, (2002) que determina tres características que pueden establecer una diferenciación entre estos dos conceptos, ciertamente cercanos pero diferentes.

Mientras que el clima hace referencia a las expectativas y demandas que las personas miembros de una organización tienen sobre ella y al grado de satisfacción de las mismas en el funcionamiento de esa organización, la cultura se refiere al sistema de valores que está presente y conforma la organización y del cual se desprenden una serie de normas, pautas de conducta, artefactos, etc. con los que los individuos se sienten mas o menos identificados. Junto a esta primera diferencia podemos señalar otra no menos importante y que resulta una consecuencia de la anterior, la cual hace referencia a que, el clima apunta, sobre todo, a las expectativas y demandas del personal, entonces el cambio o la alteración del mismo puede producirse en un espacio

de tiempo relativamente corto; por el contrario al ser la cultura algo referido a los valores y las creencias, el tiempo para que se puedan introducir alteraciones en ese sistema es necesariamente más largo y complejo.

Finalmente los cambios introducidos en el clima de las organizaciones al afectar a las expectativas de las personas tienen carácter táctico, mientras que los cambios en el sistema de valores, dado su carácter central tienen un carácter estratégico, afectando el diseño mismo de la organización.

## Concepto

Después de estas distinciones, se puede reflexionar claramente que la cultura organizacional puede ser considerada un sistema de significaciones, expresiones, categorías, imágenes, modos de vida, creencias, valores, reglas, normas, procedimientos que son aceptadas pública y colectivamente en el seno de un grupo social, transmitidas a través de las generaciones (Granell, 1997, Chiavenato, 1989, Valle, 1995, Serna, 1997). Estas y otras definiciones definen qué es la cultura organizacional, pero la mayoría de ellas coinciden en las reflexiones de Fernández (2002), que apuntan a considerar que son cuatro al menos los materiales que deben entrar en su definición. El primero de estos elementos que se encuentra en los estudios sobre cultura organizacional es el papel que desempeña *el entorno* en el que se desenvuelve la organización, resultando evidente que el entorno constituye un

elemento fundamental, sin el que no se puede entender lo que es la cultura organizacional. Las organizaciones se mueven en un o unos entornos que, sin que debamos entenderlas como meras respuestas adaptativas, lo cierto es que se establecen entre esos dos polos, (organizaciones y entornos o contextos) unas interacciones que no pueden olvidarse a la hora de establecer un acercamiento a la noción de cultura organizacional.

El segundo elemento se centra en el papel esencial que cumple el sistema de valores de una organización, pues las organizaciones en su constitución y desarrollo crean y asimilan una serie de valores que constituyen un sistema y del cual se derivan como expresión o significativa una serie de normas, de pautas de comportamiento, de instituciones tales como los ritos, los mitos, el lenguaje, etc. Las organizaciones desarrollan una serie de valores que interiorizan hasta hacerlos inconscientes y que constituyen el elemento esencial, de los cuales y como expresión de los mismos se van creando y desarrollando, esa serie de manifestaciones que constituyen la vida interna de la organización como son las normas, las costumbres, las instituciones, etc.

El tercero es la forma histórica de su constitución, es decir la organización, a lo largo de su proceso de constitución y consolidación ha ido creando un sistema de valores, interiorizándolos hasta hacerlos casi inconscientes pero esenciales a la vida de la organización. Dentro de este proceso histórico, algunos elementos tales como las circunstancias que dieron origen a la

organización, el papel desempeñado por los fundadores y líderes, los sistemas de comunicación y aprendizajes establecidos, etc. son claves para la comprensión de la cultura organizacional así como para la valoración de la misma en la vida de la organización. Desde ese carácter simbólico que se ha señalado antes, los individuos no permanecen inactivos ante el entorno o ante la misma organización. Los individuos, como elementos activos que son, crean su propia red de significados a través de esa interacción con el entorno y con la organización, red de significados que es compartida con los otros individuos y que constituye lo que se denomina como cultura. La cultura es en este sentido una construcción social, constituida por esa interacción de los individuos entre sí con el entorno y la organización en la que conviven.

Finalmente el cuarto elemento se centra en las funciones que cumple la cultura para una organización, funciones que son muy significativas para su definición. Se ha insistido como lo menciona Fernández (2002) sobre todo en el papel de consenso, de integración. La cultura organizacional en este sentido, constituye un auténtico elemento aglutinador que permite realizar a la organización sus objetivos y cumplir con los fines definidos.

## Particularidades

Después de abordar el concepto de cultura organizacional no sólo como una herramienta de conocimiento de una realidad como es la organización,

se presenta a continuación referencias de autores que definen ciertas particularidades para estudiar la cultura organizacional. Como menciona Zubiria (2005) en materia de cultura no existen modelos generales que se puedan aplicar para estudiar la cultura organizacional, por tanto se presentara a continuación los atributos (Kreps, 1995), características culturales (Robbins, 1999), o procesos culturales desde Freitas (1991) que permiten de una u otra forma interpretar la cultura organizacional. Para Kreps (1995) los atributos claves de la cultura organizacional son: los valores: que hace referencia a la filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogan; los Héroes o miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño; los Ritos y Rituales que hace referencia a las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa y las Redes de trabajo de la comunicación cultural que son los canales informales de interacción que se usan para el adoctrinamiento de los miembros en la cultura de la organización.

Para Robbins (1999) las características de la cultura organizacional son: la Identidad de sus miembros que es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo; apunta a que las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no

a personas; el Enfoque hacia las personas, donde las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización; la integración de unidades, donde se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente; el Control, que establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos; la tolerancia al riesgo que es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos; los Criterios para recompensar entre los que se puede mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado; el Perfil hacia los fines y los medios que hace referencia a que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos y finalmente el enfoque hacia un sistema abierto que es el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos. Desde el posicionamiento de Freitas (1991) que realizan una lectura interesante para interpretar cultura organizacional los procesos que se deben abordar son: Las *normas*: que determinan los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son como “leyes” que deben ser seguidas. En este grupo encontramos también las normas de producción. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

Otro elemento son los *Valores*: Para Deal y Kennedy los valores forman el

corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “slogan” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc.

Otro de los procesos a estudiar son las *Historias*: que son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control. Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales. El *Mito* es uno de los procesos culturales que según Freitas (1991) permite comprender los relatos que dan cuenta de tiempos pasados y fundamentales, en cuya estructura se codifica el sistema de creencias de la organización. Es una narración cuyo valor no está en el carácter de verdad que tienen, sino en su vigencia relativa a los procesos de significación. Son particularmente significativos los relatos que hablan del crecimiento de la organización, ya que a través de ellos los participantes internalizan el esquema de valores de esta.

Desde estos autores los *Rituales* también forman parte de la gestión cultural. Según Freitas (1991) los rituales son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización. Finalmente los Héroes también forman parte de la interpretación cultural, según Freitas (1991) el héroe es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, como por ejemplo, el administrador del año, el campeón de ventas, etc. La influencia de los primeros es muy más duradera y profunda. La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles. El reconocimiento de estas particularidades permite comprender a las organizaciones como construcciones sociales y estudiarlas bajo una dinámica que implica centrarse en los sentimientos, pensamientos y acciones de los individuos que forman parte de la organización y su relación con los otros, para alcanzar las metas y propósitos de la misma desde la condición humano social, son

particularidades que hoy en día están tomando mucha fuerza por la trascendencia de su contenido pero especialmente por las realidades sociales y organizacionales que se están viviendo en los diferentes contextos.

## Conclusiones

Comprender la organización desde una perspectiva cultural, es entenderla y como bien lo mencionan Etkin (1995) y Schvarstein (2000) como una realidad de relaciones dialógicas y causalidades reciprocas.

Desde esta perspectiva, la organización es un conjunto de redes interaccionales permitiendo a sus integrantes construir y negociar sistemas de significados para dar sentido a su experiencia.

La cultura organizacional permite entender que los trabajadores que forman parte de una organización, son personas que construyen historias que están argumentadas desde los significados que elaboran con el otro, que se constituyen en sistemas simbólicos y relatos compartidos que afectan no solo sus actos mecánicos sino sus representaciones y conductas.

La cultura organizacional surge en los años ochenta con Tom Peters y Robert Waterman (1984 citados en García y Dolan, 1997) quienes adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia

de elementos comunes como la dirección mediante valores, la orientación hacia la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno y la productividad gracias a las personas.

El concepto de cultura organizacional también se consolida con los trabajos de Ouchi (1981), quien escribió la *Teoría Z*; Peters y Waterman (1982), con su *best seller En busca de la excelencia*; Deal y Kennedy (1982), con *Culturas corporativas* y los trabajos de Smircich (1983) *Organizaciones y cultura* y finalmente el trabajo de Schein (1988), *La cultura empresarial y liderazgo*, consolidaron este concepto tan innovador.

La cultura organizacional puede ser considerada un sistema de significaciones, expresiones, categorías, imágenes, modos de vida, creencias, valores, reglas, normas, procedimientos que son aceptadas pública y colectivamente en el seno de un grupo social, transmitidas a través de las generaciones (Pettigrew, 1979, House, 1999, Granell, 1997, Chavenato, 1989, Valle, 1995, Serna, 1997).

Entre las perspectivas que estudian la cultura organizacional están la Modernista donde se destaca el posicionamiento de Edgar H. Schein (1997), la Posmoderna con Jameson (1991), la cultura nacional vs cultura organizacional con Hofstede (1991) y la simbólico interpretativa con Geertz (2000).

En materia de cultura y gestión cultural no existen modelos generales que se puedan aplicar para estudiar la cultura organizacional, pero se destacan los

atributos (Kreps, 1992), características culturales (Robbins, 1999), y elementos culturales Freitas (1991) que permiten de una u otra forma interpretar la cultura organizacional.

## R eferencias

Chiavenato I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración México*, D.F.: Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.

Deal, T.A., Y Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativa*. México, D.F.: *Fondo Educativo Interamericano*.

Etkin J. Y Schvarstein. (1995). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Paidós.

Fernández, J. (2002). *Cultura Organizacional y Centro Educativo* (Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid).

Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional: Formación, Tipologías e Impactos*. Sao Paulo: Makron/MacGraw Hill.

Freitas, E. (2002). *Cultura Organizacional: Identidad, Seducción y Carisma*. Sao Paulo: Editora FGV.

García, S. y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.

Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA.

- Geertz, C. (2000). *La interpretación de las Culturas*. 10ª Edición. Barcelona: Gedisa.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw Hill, London.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, S. A., Javidan, P. W. Dickson, M., Gupta, M.W. et al (1999). *Cultural influences in Leadership and Organizations: Project Globe*, En W. Mobley., J.Gessner. and V. Arnold (Eds.) Advances in Global Leadership. Stanford: JAI Press.
- Kreps, G.L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona: Anthropos.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass., Addison Wesley.
- Peters, J. y Waterman, H. (1984). *En busca de la excelencia*. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Bogotá: Editorial Norma.
- Pettigrew, A. (1979). *On Studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly,
- Robbins, S. (1999): *Fundamentos de Administración*. México, D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza y Janes.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.LTD
- Schvarstein, L. (2000). *Psicología Social de las Organizaciones*. Nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós.
- Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Washington: Addison Wesley Iberoamericana.
- Zubiria, S., Abello, T., y Tabares, M. (2005). *Concepto Básicos de Administración y Gestión Cultural*, Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Madrid: Cuadernos de Iberoamérica.