

22 DE MAYO DEL 2015

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS HERRAMIENTAS

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

CAMPUS ORIZABA

CATEDRÁTICO:

DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNÁNDEZ

ALUMNO:

ING. MIGUEL MONTAÑO ALVAREZ



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
CONCEPTOS	4
CULTURA	4
CULTURA ORGANIZACIONAL	6
MODELOS DE CULTURA ORGANIZATIVA.....	6
FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	8
FACTORES QUE MODELAN LA CULTURA ORGANIZATIVA	8
NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	9
ARTEFACTOS	10
EL ENUNCIADO DE LA MISIÓN.....	11
HÉROES Y HEROÍNAS	11
MITOS Y RELATOS	12
RITUALES Y CEREMONIAS.....	12
LAS DISPOSICIONES FÍSICAS.....	12
HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN.....	13
CÓMO CREAR Y CAMBIAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN...	19
RELACIÓN ESTRATEGIA-CULTURA	20
CAMBIOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	22



CONCLUSIÓN.....	24
AGRADECIMIENTOS.....	25
BIBLIOGRAFÍA.....	26

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 EJEMPLOS DE PERSONA DE DISTINTAS CULTURAS	4
ILUSTRACIÓN 2 TIPO DE ORIENTACIONES CULTURALES EN FUNCIÓN DE SUS OBJETIVOS. ...	7
ILUSTRACIÓN 3 NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	9
ILUSTRACIÓN 4 LA MISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN REPRESENTA LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	11
ILUSTRACIÓN 5 EJEMPLO DE LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR LOS ARTEFACTOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	15
ILUSTRACIÓN 6 EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CERRADAS	18
ILUSTRACIÓN 7 MATRIZ DE CRITICIDAD ESTRATÉGICA – NIVEL CULTURAL	22
ILUSTRACIÓN 8 MATRIZ DE CAMBIOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	23



INTRODUCCIÓN

“Cuando oigo a los líderes corporativos referirse a los valores y culturas como cuestiones blandas, me pregunto qué es lo que consideran duro. En mi experiencia, las creencias culturales son el corazón y el alma de todos los temas empresariales. Las creencias, los valores compartidos, pueden ser la clave que desate los talentos de todas las personas que trabajan en una organización, más que las horas de trabajo heroicas, más que los incentivos económicos y, desde luego, más que la sola estrategia. Los valores pueden ser el auténtico fundamento del éxito.”

Tandall Tobías.

La cultura es aquello que nos identifica como personas y determina el comportamiento que tenemos los seres humanos. La cultura ha tenido diferentes enfoques a lo largo de la historia, pero cada uno de estos enfoques reúne las características como un conjunto integrado.

Todas las organizaciones están compuestas por el recurso humano y este representa el motor de cada organización, por lo cual, la cultura organizacional se vuelve un elemento indispensable para el buen funcionamiento de la misma.

En este artículo se analizará la cultura organizacional desde diferentes partes, los tipos de modelos, las funciones, los niveles y los elementos que conforman a los niveles. Además, se mostrara un modelo para evaluar la cultura y una serie de procedimientos para crear y cambiarla, sin dejar por un lado los cambios y la relación con las estrategias empresariales.



CONCEPTOS

CULTURA

La cultura son el conjunto de patrones explícitos e implícitos que marcan una conducta que identifica a un conjunto de individuos que pertenecen a una organización que a su vez se encuentran regidos por normas, leyes y comportamientos, por ejemplo el lenguaje, el matrimonio, la religión o el arte (ver Ilustración 1)¹.



Ilustración 1 Ejemplos de persona de distintas culturas

¹ Las ilustraciones presentadas en este documento fueron tomadas de Google imágenes.



A lo largo de los años el concepto cultura ha evolucionado a la par de conocimiento intelectual, por lo que John H. Bodley (BODLEY, s.f.) Reúne cada uno de los enfoques de cultura y los subdivide en:

- Tópica: La cultura consiste en una lista de tópicos o categorías, tales como organización social, religión, o economía.
- Histórica: La cultura es la herencia social, o la tradición, que se transmite a las futuras a las generaciones
- Comportamental: La cultura es el comportamiento humano compartido y aprendido, un modo de vida
- Normativa: La cultura son ideales, valores, o reglas para vivir.
- Funcional: La cultura es la manera que los seres humanos solucionan problemas de adaptación al ambiente o a la vida en común,
- Mental: La cultura es un complejo de ideas, o los hábitos aprendidos, que inhiben impulsos y distinguen a la gente de los animales.
- Estructural: La cultura consiste en ideas, símbolos, o comportamientos, modelados o pautados e interrelacionados.
- Simbólico: la cultura se basa en los significados arbitrariamente asignados que son compartidos por una sociedad.



CULTURA ORGANIZACIONAL

Algunas definiciones de cultura organizacional son:

Es el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas) y pensamientos (las creencias individuales) que los integrantes de una organización tienen en común (MÉNDEZ, 2011).

Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos (DÍAZ, 2013).

La cultura organizacional será el ADN de la empresa y mostrará el comportamiento de sus integrantes, además, siempre guiará la toma de decisiones y futuras actividades de los participantes en la organización.

MODELOS DE CULTURA ORGANIZATIVA

Improve consultores (IMPROVEN, 2004) define cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que darán lugar a unas pautas culturales concretas (ver Ilustración 2). En este modelo se definen cuatro perfiles de organizaciones en función de su cultura:

- Organizaciones orientadas al poder, cuyo objetivo es la competitividad en las que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que



favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.

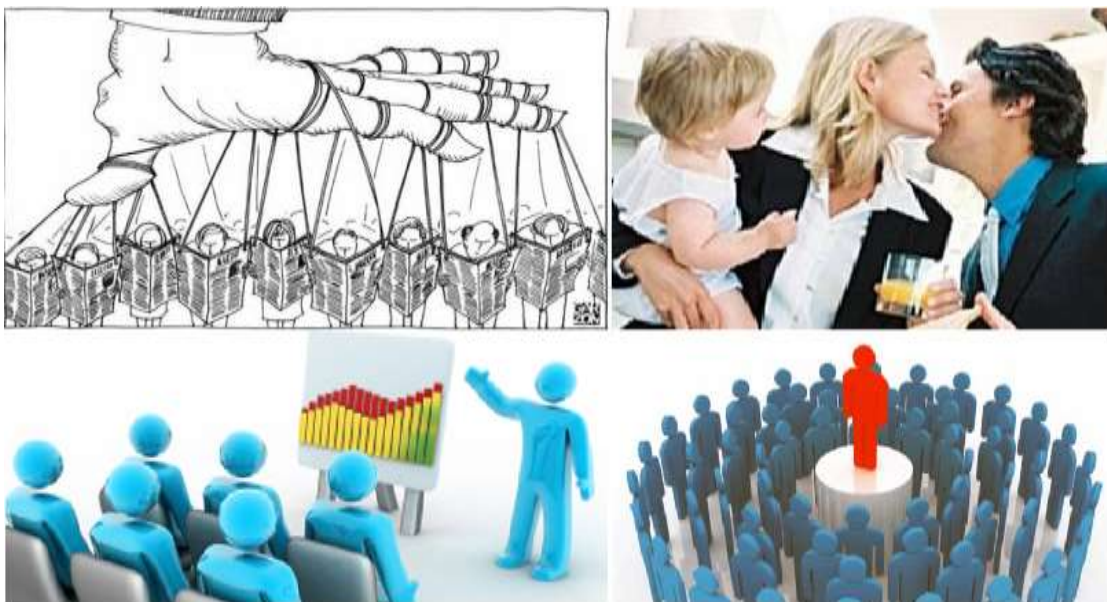


Ilustración 2 tipo de orientaciones culturales en función de sus objetivos.

- Organizaciones orientadas a la norma, cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.
- Organizaciones orientadas a resultados, identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.
- Organizaciones orientadas a las personas. Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto con valores relativos a la realización personal.



FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Varias las maneras en que los administradores utilizan la cultura:

- Proporcionar una identidad a sus miembros.
- Facilitar el compromiso colectivo.
- Fomentar la estabilidad del sistema social
- Normalizar la conducta de los individuos.

FACTORES QUE MODELAN LA CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura se va creando a lo largo del tiempo a partir de una serie de factores que la modelan (CARRIÓN, 2007), estos son 3:

- Factores externos: la cultura del país, de la religión, del sector (nivel de competencia, regulación, tipo de profesional dominante) y de las propias características profesionales de las personas que trabajan en la empresa (formación y experiencias).
- Factores internos: los líderes y directivos (estilos de liderazgo, comunicación, valores y conductas) la propia estrategia, la estructura organizativa, las políticas de los recursos humanos (selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retribuciones,



relaciones con los trabajadores) los sistemas de información, los movimientos sindicales.

- Factores históricos: los fundadores, las crisis, los héroes y los mitos.

NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uno de los modelos para analizar a la cultura organizacional es el modelo de tres niveles (GORDON, 1997), el cual está compuesto (ver Ilustración 3) por:

- 1) Artefactos: son los patrones audibles y visibles del comportamiento, la tecnología y el arte.
- 2) Valores: es la interpretación personal de los patrones de nivel 1.
- 3) Supuestos: qué son las ideas y supuestos personales que afectan el comportamiento.



Ilustración 3 Niveles de la cultura Organizacional.



Un modelo más reciente describe la cultura de la organización como algo dinámico, porque los supuestos, los valores, los artefactos, y los símbolos interactúan en cuatro procesos culturales:

- 1) Manifestación: los supuestos culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de la organización.
- 2) La realización: las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. Los artefactos pueden incluir ritos, rituales, mitos y relatos.
- 3) Simbolismo: los artefactos concretos adquieren un significado simbólico.
- 4) La interpretación: el significado de los procesos de simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización.

ARTEFACTOS

La mayoría de las veces observamos la cultura por medio de sus artefactos, en este nivel los componentes de la cultura de una organización influye en el enunciado de la misión los héroes y las heroínas los mitos y relatos los rituales y las ceremonias así como las disposiciones físicas (GORDON, 1997).



EL ENUNCIADO DE LA MISIÓN

La cultura de una compañía refleja la filosofía organizacional básica de sus líderes. Esta filosofía, así como los valores, creencias y supuestos más básicos que sustentan la cultura de la organización suelen quedar expresados en la misión de la compañía (Ver Ilustración 4).



Ilustración 4 la misión de una organización representa la filosofía organizacional

HÉROES Y HEROÍNAS

Son aquellas personas que transmiten la cultura porque personifican los valores de la empresa. El líder que es considerado héroe o heroína refuerza los valores básicos de la cultura de la organización. La función de estas figuras heroicas actúan en calidad de modelos de roles y son símbolos y por consiguiente, representantes de la organización ante el mundo exterior, preservan las calidades



especiales de la organización, establecen parámetros de desempeño, motivan a los empleados y hacen que el éxito sea alcanzable y humano.

MITOS Y RELATOS

Los mitos son los relatos de los héroes y heroínas de la empresa que sirven para transmitir y arraigar la cultura. Estos son relatados insistentemente sobre casos espectaculares de ascenso.

RITUALES Y CEREMONIAS

Los rituales, como sería exhibir los logros de un equipo o los resultados de fin de año y la ceremonia, como lo serían las cenas de despedida o los premios para el empleado del mes, contribuyen a la cultura de la empresa porque hacen patentes los valores básicos de la organización. El premio de un distintivo por los 25 años de servicios por ejemplo refleja una compañía que concede valor a la lealtad. Estos eventos, que suelen ir ligados a un relato organizacional correspondiente sobre los méritos de los años de servicio que en la compañía, que suelen ir ligados a un relato organizacional correspondiente sobre los méritos de los años de servicio en la compañía, pueden explicar patrones nuevos de comportamiento o reforzar los existentes.

LAS DISPOSICIONES FÍSICAS

La selección y la disposición de las oficinas y los muebles, muchas veces revelan información importante de la cultura de la empresa y de sus valores subyacentes.



HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN

Para poder generar un diagnóstico, se procede a seguir la metodología escalonada (CEBALLOS, K, & P) para medir la cultura en una organización:

1) Contacto inicial:

Se debe determinar que lo que se necesita es un estudio de la cultura organizacional. Es el consultor quien al darse cuenta de las dimensiones, contenido y características de la situación, descubre que lo requerido es un estudio de este tipo.

El consultor, debe solicitar toda la información impresa existente en la organización:

- Organigramas
- Slogans
- Historias oficiales
- Creencias
- Premios
- Definiciones de fechas importantes, etc.



2) Examen de artefactos culturales

Se debe realizar en esta etapa, un estudio de los diferentes escritos de la organización, lo que se encuentra impreso en estos documentos no es toda la cultura organizacional, sino sus aspectos oficiales, aquellos que son reconocidos como válidos y convenientes para las instancias formales de la organización.

Un ejemplo de lista de chequeo que se puede utilizar para evaluar los artefactos dentro de una organización, es la de la Ilustración 5.

3) Entrevista con informantes calificados:

La selección para escoger a los informantes debe ser hecha atendiendo a los criterios de representación de los principales grupos que pudieran ser estimados.

Esta entrevista debe ser semiestructurada y dirigirse a la reconstitución de la historia de la organización, sus principales momentos e hitos, recuerdo de personas notables “héroes” y “villanos” que hayan quedado grabados en la memoria organizacional, sus hechos más sobresalientes y sus características centrales.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar son:

- ¿Qué significa para usted ser miembro de esta organización?
- ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y despido de las personas?
- ¿Qué piensa el resto de los miembros de esta organización acerca de trabajar en ella?



- ¿Cuán compartida es la filosofía de esta organización?

ELEMENTO		EXISTE	NO EXISTE	OBSERVACIONES
1	Revistas internas de la organización.			
2	Anécdotas publicadas.			
3	Publicidad interna y eterna.			
4	Eslogan.			
5	Fechas memorables.			
6	Personaje representativo de la organización.			
7	Parámetros para otorgar reconocimientos y premios.			

Ilustración 5 Ejemplo de lista de chequeo para evaluar los artefactos dentro de una organización



4) Entrevista grupales:

Se intenta a través de éstas, obtener información adicional y complementaria a la que se haya recogido en las entrevistas individuales. La dinámica de esta entrevista conducirá a resultados diferentes. Los temas pueden ser presentados bajo la forma de solicitud de ayuda para comprender mejor el estilo de la organización y ciertos usos, costumbres, o símbolos que por no ser habituales han asombrado al investigador.

Se pueden generar actividades como generar una historia, por medio de imágenes o crear un dibujo que represente de la forma más fiel posible lo que la organización representa o significa para los integrantes del grupo y por consiguiente explicar cada uno de los elementos utilizados.

5) Reunión del equipo consultor con la participación de informantes internos:

El objetivo de estas reuniones es analizar la información obtenida, comentar interpretaciones y sugerencias de parte de los consultores internos. Se busca comprobar, por ejemplo, si las interpretaciones de los grupos son consideradas válidas por los consultores internos y si las interpretaciones de los consultores externos logran hacer sentido desde la experiencia de los consultores internos.

6) Determinación de hipótesis y de los principales ítems culturales:

En esta etapa se procede a establecer o elaborar las hipótesis acerca de los fenómenos culturales de la organización, los principales ítems que conforman dicha cultura y las formas en que los elementos culturales se relacionan, así como la forma de operar de la Cultura Organizacional. En el resto de trabajo diagnóstico



las hipótesis elaboradas se deben poner a prueba con el fin de corroborar y verificar la existencia de tal Cultura preestablecida.

7) Presentación de los resultados preliminares ante un comité interno:

Esta presentación cumple con la función de informar a la parte contratante el estado de avance de la investigación, lo que habitualmente es requerido por la propia organización, que quiere conocer con prontitud los resultados y si éstos coinciden con sus expectativas.

La retroalimentación o feedback, tiene una importancia crucial, por cuanto permitirá al equipo de investigación conocer la mejor forma de presentar sus resultados, las dudas y obstáculos que es necesario resolver. El lenguaje en que deben ser escritos los informes y además, las dudas y expectativas que deberán ser satisfechas y sobre las cuales es todavía necesario recopilar información adicional.

8) Elaboración de cuestionarios:

Debido a que en ocasiones no se conoce con exactitud por parte de los miembros de una organización la distribución, la difusión de los ítems culturales es importante y conveniente elaborar cuestionarios con preguntas cerradas en el que sea posible encuestar a todo el colectivo laboral o a una muestra significativamente alta de éste.

El propósito de los cuestionarios es el de conocer cuán difundidos se encuentran los elementos culturales que ya han sido detectados a través de los instrumentos descritos en las anteriores etapas. Un ejemplo de este tipo de cuestionarios se muestra en la Ilustración 6.



AFIRMACIONES		EXCELENTE	BIEN	REGULAR
1	Lo más importante en esta organización es el bienestar de las personas que trabajan para esta.			
2	En esta organización las personas tienen su futuro asegurado.			
3	En esta organización se recuerdan todas las fechas históricas y anécdotas que han ocurrido desde sus inicios.			
4	Los líderes de esta organización toman en cuenta las apreciaciones de los empleados en una toma de decisiones.			
5	Si tuviera la oportunidad de trabajar para otra organización en este momento lo haría.			

Ilustración 6 Ejemplo de cuestionario de preguntas cerradas

9) Elaboración del informe final.

En este informe es importante presentar de forma coherente y sistemática los distintos elementos que conforman la Cultura Organizacional y la forma en que se relacionan, formando un todo. Es conveniente enfatizar que la cultura de la organización constituyen las premisas que guían la toma de decisiones de la organización y que operan muchas veces en el inconsciente y que una vez conocidas e posible realizar intervenciones mucho más efectivas.



CÓMO CREAR Y CAMBIAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

El siguiente modelo sugiere que se siga cinco lineamientos para instituir los cambios de cultura (GORDON, 1997):

- 1) Desarrollar una visión clara del rumbo futuro de la organización y de la cultura que se requiere para cumplirlo.
- 2) Asegurar el apoyo de los mandos superiores.
- 3) Hacer que los mandos superiores modelen la cultura nueva ante los subalternos, como un comportamiento que represente los valores, las expectativas y los comportamientos deseados.
- 4) Operar los cambios en la estructura de la organización, en los sistemas de recursos humanos y en los estilos y las prácticas administrativas que sustentan el cambio de cultura. Si una organización adoptó una cultura igualitaria, orientado hacia las personas, los administradores habrán de propiciar, medir y premiar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Si una organización adopta una cultura más autoritaria, orientadas a la producción, los administradores habrán de propiciar, medir y premiar la obediencia de los trabajadores ante la autoridad y el desempeño de la línea de fondo.
- 5) Elegir y socializar a los recién llegados para que encajen en la nueva cultura. conservar o despedir a los empleados existentes que no encajen. La fusión de dos organizaciones o un cambio canto cultural



radical en una sola organización probablemente produzcan algunas bajas entre los empleados.

RELACIÓN ESTRATEGIA-CULTURA

Uno de los problemas principales a la hora de implantar una estrategia, es el de determinar si la cultura de la organización encaja o no con la estrategia formulada.

Si la estrategia-cultura es idónea, se minimizaran los problemas de implantación, por el contrario, se tendrá que decidir qué hacer, se cambia de estrategia o de cultura.

A partir de la premisa de cambiar la estrategia o de cultura, se pueden considerar cuatro opciones básicas (CARRIÓN, 2007).

- 1) Ignorar la cultura: es una alternativa peligrosa, pero puede ser efectiva a corto plazo e casos extremos como la supervivencia de la organización.
- 2) Bordesear barreras culturales: identificar las barreras culturales y bordearlas, pero sin cambiar la estrategia a ejecutar.
- 3) Cambiar la cultura: intentar realizar el cambio de cultural necesario para que la estrategia se pueda ejecutar. Esta opción necesita mucho tiempo.
- 4) Cambiar la estrategia: estructurar una nueva estrategia y adaptarla a la cultura.



Para poder tomar una decisión, se puede tomar en base a la matriz de criticidad estrategia nivel de cambio cultural que se muestra en Ilustración 7.

Cuadrante 1: alta criticidad estratégica y bajo nivel de cambio cultural. En este caso, la recomendación a corto plazo es ignorar la cultura (la supervivencia del negocio puede estar en juego y no se requieren cambios culturales traumáticos).

Si es necesario, a corto plazo se bordearan las barreras necesarias para posteriormente realizar el pequeño cambio cultural que se requiere. Si no es necesario a bordear barreras, rápidamente hoy incluso en paralelo a la ejecución, se intentará cambiar la cultura.

Cuadrante 2: alta criticidad estratégica y alto nivel de cambio cultural. En esta situación es difícil ignorar la cultura, por lo que si la ejecución de la estrategia es crítica para la supervivencia y competitividad del negocio, se intentarán bordear las barreras culturales a corto plazo y posteriormente se introducirán los cambios culturales necesarios para que se produzca el encaje.

Cuadrante 3: baja criticidad estratégica y bajo nivel de cambio cultural. En estos casos se dispone de tiempo para realizar el cambio cultural necesario para ejecutar la estrategia y además este no es especialmente traumático.

Cuadrante 4: baja criticidad estratégica y alto nivel de cambio cultural. En estas situaciones, a corto plazo se debe cambiar la estrategia (se dispone de tiempo) y preparar a la organización para el cambio estratégico que se avecina.

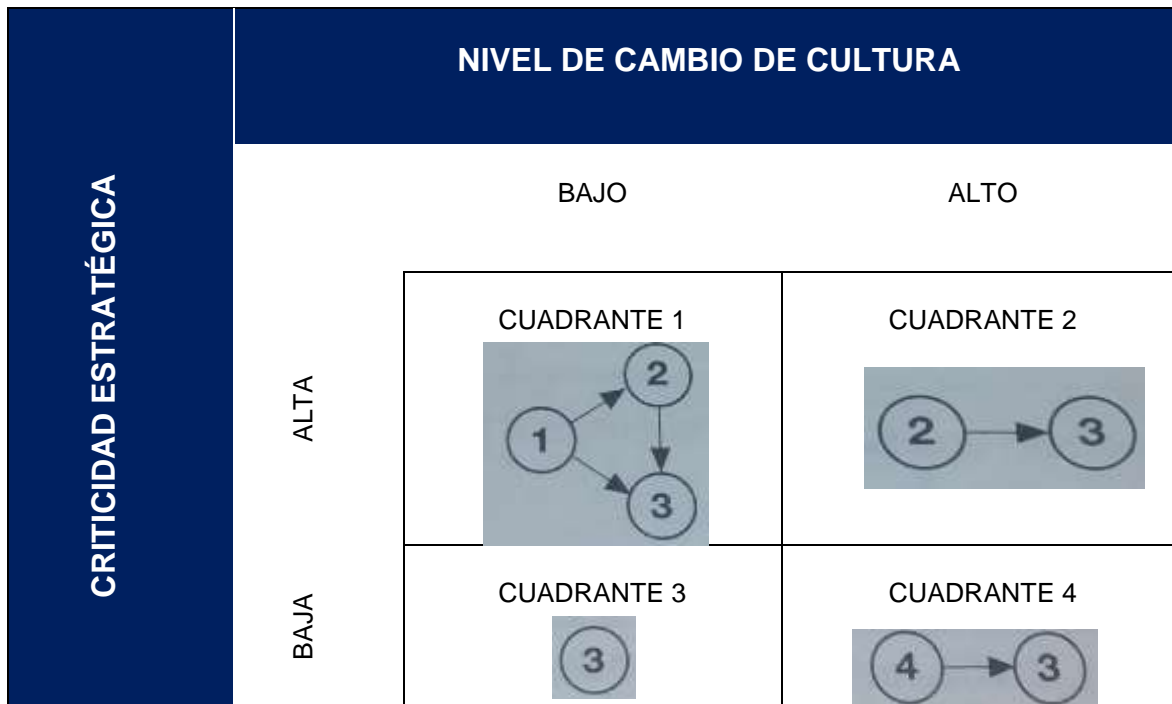


Ilustración 7 Matriz de criticidad estratégica – nivel cultural

CAMBIOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

En función de la naturaleza del cambio y del papel que juega en el la dirección, podemos diferenciar cuatro tipos de cambios dentro de las organizaciones (CARRIÓN, 2007):

- **Armonización:** se produce cuando el cambio es gradual y la organización consigue ser proactiva (anticiparse).
- **Adaptación:** al no poder anticiparse a los cambios, la mayoría de las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a las presiones del entorno de forma reactiva pero gradualmente. Implica cambiar los



modelos mentales de las personas y los propios procesos, estructuras, sistemas de la organización.

- Transformaciones forzosas: se produce cuando en la organización se genera algún tipo de problema estratégico grave, posiblemente los directivos se vean obligados a transformar la empresa forzosamente.
- Transformación planificada: se produce cuando los directivos anticipan la necesidad de transformar la organización antes de que las presiones del entorno sean evidentes.

PAPEL DE LA DIRECCIÓN	NATURALEZA DEL CAMBIO	
	CAMBIO GRADUAL	CAMBIO DE TRANSFORMACIÓN.
	PROACTIVO	ARMONIZACIÓN
REACTIVO	ADAPTACIÓN	TRANSFORMACIONES FORZADAS.

Ilustración 8 Matriz de cambios dentro de la organización



CONCLUSIÓN

“A las personas no les disgusta el cambio, sino el ser cambiadas”

Paul Evans

La cultura organizacional es un concepto que va encaminado a mejorar el rendimiento dentro de una organización, mediante la participación activa de sus miembros.

Sin duda una cultura organizacional fuerte permitirá una participación activa de los colaboradores, debido a que tendrán un sentimiento de compromiso y de pertenencia con la organización.

La cultura organizacional podrá ser reflejada dentro y fuera de la organización creando beneficios tangibles e intangibles.



AGRADECIMIENTOS

Al Instituto Tecnológico de Orizaba por la formación que he recibido gracias al excelente nivel de los catedráticos de este centro de formación profesional.

Al CONACYT por el apoyo solidario que imparte con los becarios en sus programas.

Al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por sus comentarios y así seguir en un proceso de mejora continua.

A los gestores, creadores e investigadores de la información ya que sin ellos este artículo no sería nada.



BIBLIOGRAFÍA

BODLEY, J. (s.f.). Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de <https://pegasus.cc.ucf.edu/~janzb/courses/phi4804/bodley1.htm>

CARRIÓN, M. J. (2007). *ESTRATEGIA DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN* (2 ed.). JULIO: ESIC.

CEBALLOS, D., K, H., & P, O. (s.f.). Recuperado el 21 de MAYO de 2015, de CULTACIONAL.BLOGSPOT:
<http://cultacional.blogspot.mx/2007/11/evaluacin-y-medicin-de-la-cultura.html>

DIAZ, J. (26 de ABRIL de 2013). *EMPRENDICES*. Obtenido de <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

GORDON, J. (1997). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (5 ed.). MÉXICO: PRENTICE-HALL INC.

IMPROVEN, C. (14 de ABRIL de 2004). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/>

KOONTZ, H., & WEIHRICH, H. (1993). *ADMINISTRACIÓN* (9 ed.). DF: MCGRAW-HILL.



MÉNDEZ, M. (30 de AGOSTO de 2011). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-cultura-organizacional-en-el-modelo-sinergico-de-administracion/>

RONDA, P. (11 de JUNIO de 2001). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/valores-compartidos-direccion-estrategica-empresas/>