

Cultura Organizacional: un análisis para su observación y estudio

MEJÍA-ROCHA, Mónica Isabel* †

Recibido 01 de Septiembre, 2015; Aceptado 22 de Enero, 2016

Resumen

El presente trabajo de tipo bibliográfico y explicativo, pretende describir la Cultura Organizacional desde diferentes enfoques y tiempos, intentando en el mismo, valorar la importancia real de la misma como elemento estratégico dentro de las organizaciones, así como su propuesta de observación y estudio.

Cultura Organizacional, evolución, implicaciones

Abstract

This work of bibliographical and explanatory type, is intended to describe the organizational culture from different perspectives and times, trying in it, assess the real importance of it as a strategic element within organizations, as well as its proposal for observation and study.

Organizational culture, evolution, implications

Citación: MEJÍA-ROCHA, Mónica Isabel. Cultura Organizacional: un análisis para su observación y estudio. Revista de Filosofía y Cotidianidad 2016, 2-2: 1-10

* Correspondencia al Autor (correo electrónico: monicamejia@ugto.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Hoy en día los desacelerados e imponentes cambios generan tendencias que obligan a las organizaciones a conseguir su permanencia a través de la competitividad no solo a nivel local, regional o nacional, en muchos casos y más frecuentemente en dimensiones mundiales.

Atendiendo a lo anterior, en las organizaciones lo primordial en el día a día es el lograr los niveles más óptimos en cuanto a productividad y eficiencia se refiere, el recurso humano y sus acciones retoman un valor importante.

El logro de la excelencia en las organizaciones depende en gran medida del nivel de cohesión y pacto psicológico que existe entre las personas que laboran en ellas, de manera tal que les permitan desarrollarse en la misma atendiendo de manera óptima a las normas, valores, lenguajes, voluntades, ritos, estilos de liderazgo, así como lo simbólico.

Es al cumulo anterior, lo que muchos autores conocen como Cultura Organizacional, como un elemento integrador, dinamizador y estratégico, que permite mostrar a los empleados el marco de referencia que contiene las directrices a seguir para su actuar ideal en el contexto de la organización a la que pertenecen.

Debido a lo anterior y a otras consideraciones que se exponen en el presente trabajo, es comprensible que la Cultura Organizacional haya repuntado en las últimas décadas como tema de interés debido a su importancia estratégica en el logro del éxito de cada organización.

Considerando que la Cultura Organizacional es el cumulo de hecho y directrices que se dan para y en el desarrollo y convivir de los empleados de una organización dada, es posible comprender que cada Cultura

Organizacional es por lo tanto idéntica y única en relación al resto. Esto es como en el caso de los restaurantes que se dedican a la venta de hamburguesas en todo el mundo que, aunque posean una misma marca y que presenten un mismo fin, el hecho de contextualizarse en geografías diferentes y con recursos humanos diferentes (costumbres, tradiciones, religiones, idiomas, etc.) hace que las Culturas Organizaciones se conviertan en particulares unas ante otras.

Debido a lo antes mencionado y a otras consideraciones, la Cultura Organizacional ha repuntado como tema de interés debido a su importancia estratégica, debido a que esta, permite a los integrantes de una organización ciertos actuares e inhibe otros, por ejemplo una cultura laboral abierta y humana promueve la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, por lo tanto si las personas se comprometen y son responsables se desarrolla una fortaleza especial que encamina a las organizaciones hacia la excelencia.

La evolución del concepto de cultura organizacional

El diccionario de la Real Academia Española asevera acerca del origen de la palabra cultura, indicando que proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción, donde: cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

Los primeros estudios sobre cultura organizacional pueden ubicarse en las Ciencias Sociales, esto debido a que la antropología se ha dedicado desde siempre, a analizar todas a las aristas del comportamiento social y se ha interesado de manera singular en el tema de cultura como uno de los subsistemas de toda sociedad. Investigaciones de este tipo, se han referido a cualquier grupo social, aunque con propósitos principalmente descriptivos.

Los administradores se han propuesto diagnosticar la cultura organizacional para manejarla, cambiarla, reorientarla, mejorarla y hasta reinventarla si es necesario para alcanzar con éxito los objetivos y fines de toda organización. En una mayor precisión a partir de 1975, se desarrolla la metáfora de la organización como cultura, en donde la cultura aparece como elemento importante para la comprensión del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, considerando a esta como un fenómeno social, los resultados de las interacciones de los integrantes de la organización reflejan una realidad social única e idéntica, otorgándole ese mismo valor a la organización dada que la contiene.

De igual manera algunos economistas, han analizado la cultura organizacional como una herramienta que permite incrementar el éxito financiero de toda organización.

Pero ¿Cómo poder precisar el constructo de cultura organizacional?, término que encierra ese “algo” que es susceptible de ser percibido y en muchas ocasiones, se puede ver y hasta sentir en los miembros de una organización dada; ¿Cómo surge este concepto?

A fin de exponer cronológicamente el desarrollo del mismo, se presenta la siguiente tabla (Tabla1).

Autor	Aportación
Mayo 1920	El resultado de sus investigaciones y haciendo frente al management científico de Taylor, permitieron reconocer los aspectos informales y subjetivos de la organización que influyen en el desempeño del trabajador.
Benveniste (1971)	La cultura como un fenómeno simbólico que integra representaciones organizadas por un código de elementos como: tradición, cultura, religión; que sean capaces de impregnar al hombre en su conciencia y dirijan su comportamiento.
Pettigrew (1979)	Asumió que la cultura es un sistema que tiene un significado que es conocido y aceptado por un grupo dado en un tiempo determinado.
Hofstede (1980)	Considera a la cultura organizacional como la programación colectiva del cognos que agrupa a los miembros de una organización, diferenciándolos de los pertenecientes a otras.
Deal y Kennedy (1982)	Declaran a la cultura organizacional como la forma en la que hacen las cosas.
Fleury (1982)	Define la cultura como un compendio de valores expresados a través de símbolos capaces de actuar como elementos de comunicación entre las personas que laboran en la organización.
Ouchi (1982)	Pretende identificar los elementos subjetivos que procuran el éxito de las empresas japonesas contrastándolas con las firmas americanas.
Smircich (1983)	Considera que la cultura puede frenar el desarrollo de las organizaciones, considerando la existencia de tres resistencias: al cambio, a la diversidad y a las funciones y adquisiciones.
Peters y Waterman (1984)	Intentan relacionar cultura con el éxito financiero en las organizaciones.
Katz y Kahn, (1986)	Concebida como un sistema que es una suma de partes.
Delgado (1990)	Asume la cultura como una conducta aprendida que se transmite a través de los miembros de una comunidad dada.
Sainsaulieu (1990)	Las organizaciones se encuentran inmersas en una triple realidad cultural que implica lo transmitido, lo aprendido y lo inscrito.

Allaire y Firsirotu (1992)	Ven a la cultura como un sistema de ideas, mental y subconsciente, subrayando los aspectos de la cultura de una sociedad y sus efectos sobre el comportamiento, pero poco se preocuparon de las características culturales de las organizaciones.
Davis (1993)	Conducta ideal de una sociedad que influye en el actuar de las personas.
Rivera (1994)	Dice que la cultura organizacional es el conjunto de valores que indican el actuar a las personas en las organizaciones, a menudo estos, son transmitidos a través de símbolos.
Aguirre (1996)	Define la cultura organizacional como el compendio de elementos subjetivos e identificables dentro de la organización que comparten sus integrantes y son transmitidos a los nuevos empleados.
Barba y Solis (1997)	Consideran a la cultura como una argamasa social o normativa que integra y une a la organización.
Ford y Heaton (2001)	Asumen que la cultura organizacional prospera será capaz por si sola de atraer a clientes y empleados a la organización, pudiendo así lograr una ventaja competitiva hacia los demás.
Schein (2004)	Concibe a la cultura organizacional como preceptos básicos que son aprendidos y compartidos por los miembros de la organización.
Berson (2005)	Declara que la cultura organizacional es una característica organizacional indispensable y que puede ser prediseñada por los líderes y creadores.
Hofstede (2005)	Comenta que aunque no exista un concepto general, la mayoría de los autores indican en aspectos de tipo: holísticos, antropológicos, sociales, históricos, etc.

Tabla 1 Desarrollo del concepto de cultura organizacional. Fuente: *Elaboración propia a partir de varios autores*

Tom Peters y Robert Waterman (1982), adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones, estos autores realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción.

La proximidad al cliente, la autonomía, el espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, encontrando además, que estos, los empleados, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil. Concluyeron, además, que no solo los japoneses tenían una cultura original y que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave.

Fue entonces, cuando a partir de estos primeros estudios se incrementó el interés por el estudio de la cultura para entender de la mejor manera posible el comportamiento en las organizaciones, así como la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma.

Más adelante, el tema comienza a instalarse en la agenda directiva en la década de los noventa, en donde empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad que permite añadir valor y establecer ventajas competitivas a las organizaciones.

García y Dolan en la década de los noventa, define a la cultura organizacional como la forma característica de pensar y hacer las cosas, en una empresa, en contrastación con el individuo, sería lo equivalente al concepto de personalidad.

Contemporáneamente, Serna, considera a la cultura como el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

Así mismo, Hofstede, refleja la influencia de la cultura social en las organizaciones.

El eje central de su estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura.

Esto establecer un nuevo concepto: Cultura Organizacional, constituyéndose este en el factor clave del éxito para las organizaciones, siendo este término definido por otros investigadores del tema como lo son la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización dada.

Se puede entonces comprender que la cultura es todo aquello que identifica a la organización y la diferencia de otra provocando que sus miembros contengan en si un alto grado de pertenencia, a través de un sistema de valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma, la cultura se transmite en el tiempo y se va adecuando de acuerdo a las influencias externas y a las personas internas producto de la dinámica organizacional.

La cultura corporativa crea y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación del capital humano de las organizaciones.

Acepciones principales de la cultura organizacional. Según Peter Drucker y Edgar Schein

A fin de poder comprender de mejor manera posible lo dicho por estos autores, se ha elaborado la siguiente tabla (Tabla 2).

Abordaje	Peter Drucker	Edgar Schein
Concepción del constructo	Independientemente de las delimitaciones que contenga el concepto, la cultura organizacional debe ser persistente y solo así se puede pretender el cambio en el comportamiento organizacional.	Modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas por un grupo; las cuales deben contener la influencia considerada para tomarse como validas
Cambio en la cultura	No cree posible que los líderes puedan cambiar la cultura, solo podrán cambiar algunos hábitos.	La cultura puede cambiar, esto a través de los líderes.
Procesos sugeridos para el cambio cultural en las organizaciones	Señalo algunos pasos: Definir los resultados esperados; Identificar la realidad actual de la organización y los factores que impiden el desarrollo de la organización; La gerencia deberá asegurar la práctica del comportamiento eficaz.	Considera once mecanismos para desbloquear una cultura organizacional, esto considerando la etapa de desarrollo de la organización: nacimiento, adolescencia y madurez.

Tabla 2 Cultura Organizacional: Drucker / Schein *Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores*

Se puede observar de qué manera los autores mencionados en la tabla anterior ven el como la cultura organizacional puede ser vista como un elemento de cambio y como un resultado de actitudes y hábitos surgidos de manera natural entre los colaboradores de una organización o bien implementados desde la cúspide jerárquica de la misma.

Funciones de la cultura organizacional

Según Davis, la cultura predispone los que las personas que conforman la organización perciben como bueno o malo, así como sus preferencias para ser dirigidos.

La cultura cumple varias funciones en el seno de la organización, primeramente define los límites, es decir, los comportamientos difieren unos de otros; transmite un sentido de identidad a sus miembros; facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo; incrementa la estabilidad del sistema social; siendo la cultura el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados, asegurado por Robbins en 1991.

Varios autores asumen que la función principal de la cultura organizacional se puede resumir en la integración adecuada de los integrantes de la organización en donde a través de la transmisión de lineamientos y guías de actuación mediante símbolos, se permea la visión de la organización, la cual en muchos de los casos es diseñadas por los dueños y fundadores de estas.

La cultura como variable externa o interna en la organización.

Algunos autores establecen que la cultura organizacional se trata de una variable organizacional, considerando las relaciones internas que se dan en el seno de la misma, en donde se genera una cultura organizacional. Otros más coinciden en que la organización es la que se adapta a una cultura ya existente, considerándola como una variable externa difícil de modificar. Según Díaz (2008), la cultura se crea y a su vez es creada por la calidad del medio ambiente interno; definiendo la forma característica de pensar y hacer las cosas.

En mi percepción personal la considero como una variable blanda y moldeable capaz de permear a las organizaciones a través de los empleados, pero al mismo tiempo una vez que se produce al interior de la misma, se puede exponer al exterior modificando conductas en la cultura local. Además de que la organización generalmente se relaciona a través del trabajo humano con el exterior y en el sentido inverso.

Tipos de culturas organizacionales

En cuanto a la tipología de cultura organizacional, se han considerado varios enfoques para su clasificación, siendo algunos de estos:

Juan Fresco (1991), en base a los postulados de Kennedy y Deal, delimita cuatro tipos de organizaciones culturales:

- La cultura del hombre duro y macho.
- La cultura del trabajo mucho, juegue mucho.
- La cultura apuesta a la compañía; y
- La cultura del proceso burocrático.

Según Charles Handy (1995), considerando elementos como poder, rol, tareas y personas; tipifica de la siguiente manera:

- Cultura de poder. Controlada por un poder ejercido por personas clave en las organizaciones.
- Cultura de rol. Se asocia a la burocracia y delimita responsabilidades según el puesto que se desempeñe en la organización.
- Cultura por tareas. Se oriente por la búsqueda de resultados en tiempos específicos.
- Cultura por personas. Se fundamenta en los individuos que integran la organización.

De igual manera, Goffe y Jones, establecen una clasificación de culturas organizacionales atendiendo a los grados de sociabilidad y solidaridad que muestran las personas en la organización, quedando de la siguiente manera:

- Fragmentada, donde se observa baja solidaridad y alta sociabilidad.
- Comunal, en donde existe alta solidaridad y sociabilidad.
- En red, alta sociabilidad y baja solidaridad.

Mercenaria, donde observan baja sociabilidad y alta solidaridad.

La cultura organizacional y el individuo

Las personas integrantes de la organización, en un intento de sentirse parte de algo, por querer actuar y significarse dentro de la organización para la cual trabajan, se cohesionan haciendo uso de elementos comunes que los permiten identificarse entre sí, estos elementos son entre otros: valores, lenguajes, mitos, creencias, costumbres; mismos elementos que traen consigo a la organización.

En 1992, Guiot, asume que la Cultura Organizacional, permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización, les da una idea de lo que se espera de él, ofreciendo una representación completa las reglas del juego sin las cuales no puede obtenerse poder, entre otros, siendo a través de la misma que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con la organización. Entendiendo pues que la organización tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

En 1997, Granell, considera a la cultura organizacional como todo aquello que comparten todos los integrantes del grupo en una organización a través de valores, creencias, actitudes y conductas.

En el 2002, Shinyashhiki, define socialización como el proceso por lo cual una persona aprende valores, normas y comportamientos exigidos, cuando mejor logre aprender esto más integrado estará a la organización.

La cultura y la personal de una persona contribuyen en la construcción de una cultura organizacional, entendiendo esto que la forma de actuar viene de la forma de su pensar y por lo tanto algo que se da de manera natural y que, si la cultura organizacional de una empresa es fuerte, puede entonces influir en la cultura de la organización. El ser humano por si solo es capaz de crear, transformar, transmitir y vivir en la cultura.

La organización como fenómeno cultural

Considerar que día a día nos las organizaciones se ven inmersas en directrices de tipo transnacional o bien que empresas transnacionales se ven en diferentes geografías, hace suponer que las influencia de estas, en las culturas locales en donde se desenvuelven, esto puede ser comprensible si se consideran algunos ejemplos:

- La cantidad de gente que organiza su vida en base a las rutinas de trabajo, generalmente en México el día del descanso es el sábado y domingo, por lo tanto, es común observar que los días con mayores presticas familiares se dan en estos días de asueto.

- Algunos hoteles situados en el municipio de San Miguel Allende, Gto., cuyos propietarios son de nacionalidades extranjeras, han acrecentado sus propiedades en esta localidad e influido de manera tal en la cultura de la población local, que gran porcentaje de la misma es bilingüe, generalmente es el idioma inglés la segunda lengua de sus habitantes. Pudiéndose observar cómo ha sido trastocado uno de los elementos importantes de la cultura de un pueblo.
- El caso de PEMEX, en Salamanca; hace poco conversaba con una conocida, a la tenía poco más de diez años sin ver, y cuando le pregunte a que se dedicaba su esposo, respondió: es petrolero, trabaja para PEMEX., suponiendo pertenecer a un grupo “dado” de la población en Salamanca.
- Generalmente las zonas que bordean las embajadas americanas, específicamente, en nuestro país, provoca que el cinturón que las contiene de fuentes de trabajo en función a los requerimientos específicos de los tramites a realizar en tales oficinas, siendo un caso los locales que generalmente se encuentran enfrente que ofrecen servicio tales como: llenado de formatos, rentas de *lockers* para resguardo de objetos personales, etc., lo cual influyen directamente en el desarrollo de actividades de generación de liquidez para los lugareños; etc.

Gran cantidad de ejemplos pueden referir a como una organización dada puede trastocar e influir de manera directa en la cultura de una localidad dada.

Linda Smircich, asevero que las subculturas separadas o con tendencias no compartidas dentro de una organización pueden generar conflicto e incapacidad organizacional, convirtiéndose entonces en la cultura en un factor decisivo que determine el fracaso o éxito de la organización.

Clima y Cultura Organizacional

Considerando a la cultura organizacional como un elemento integrador de los individuos que laboran en la organización y el cómo las personas hacen sus actividades, como se interactúan a través de valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si esta acción personal es favorable es porque el clima organizacional que contiene a la cultura es óptimo.

Es decir, la manera en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima organizacional.

A través de una observación de la cultura y clima de una organización dada, se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que viven día a día en la organización, deduciendo que, aunque uno se tiene que medir otro se puede observar, que, aunque uno es calificable el otro es cuantificable, presentan elementos que los hacen complementarios y condicionantes el uno del otro es decir su nivel de optimismo o frustración, será casi siempre similar.

Ante una complicada diferenciación entre la cultura organizacional y el clima organizacional, Denison 1996, tratando de identificar algunas diferencias entre la cultura y el clima organizacional, esquematiza lo siguiente (Tabla 3)

Característica	Cultura organizacional	Clima organizacional
Epistemología	Contextualizada – Ideográfica	Comparativa – Homotética
Punto de Vista	Emic / Miembros (vía el investigador)	Eric/ Investigador (vía de los miembros).
Metodología	Cualitativa / Observación de campo	Cuantitativa / Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea /No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social /Teoría crítica	Perspectiva lewiniana.
Disciplina	Sociología / Antropología	Psicología.

Tabla 3 Cultura y Clima Organizacional *Fuente: Elaboración propia a partir de Denison (1996)*

Esta comparación permite identificar las variables que delimitan a la cultura del clima organizacional en cuanto a los diferentes métodos requeridos para el estudio de los anteriores, pero, aun así, es posible identificar las equiparadas en cuanto a enfoques ontológicos y epistemológicos ontológicos y epistemológicos adoptados por los investigadores del clima y de la cultura respectivamente.

Conclusiones

El convivir día a día permite al individuo dentro de la organización participar en las practicas humanas que le permiten sentirse parte de ella; todas estos actuares de cohesión van acumulando un compendio que logra traducirse como “el sello” de la misma que le da distinción frente a las demás.

La cultura organizacional es más que un conjunto de normas, elementos, directrices para el grupo de personas, es el resultado personal de la interacción de estos individuos. Este paradigma, permite delimitar y mostrar el actuar el cómo actuar de las organizaciones a través de sus empleados, independientemente de la función que desempeñen, y que puede ser mostrada al exterior de una mejor manera en conjunción de actuación de los integrantes de las mismas.

El concepto de cultura organizacional no ha sido aún precisado, aunque si la mayoría de los autores consideran que es el conjunto de elementos personales que en el actuar laboral se convierten en comunes y forman parte de la imagen, la personalidad de la organización.

Independiente de la precisión o no del constructo, el fenómeno que se conoce o se aproxima el día de hoy a cultura organización ha existido desde que se dieron las primeras relaciones laborales en donde el individuo convivía con por lo menos con una persona, llámese colega, compañero, asesor, etc., la relación entre los integrantes es el punto nodal para el surgimiento de la cultura organizacional.

Cuantas veces se puede observar sin a empleados de empresas de servicios tales como los bancos, que cuando existe un empleado nuevo en el área de cajas es fácil de identificar aun cuando uno no sea cliente frecuente del mismo, esto debido a que siendo “nuevo” aun cuando puede contratar con un contrato y reglamento de trabajo, se percibe cierta inseguridad, quizás esto al no sentirse aun parte de todo, de las costumbres. Este “nuevo” generalmente ofrece un servicio diferente al resto de los compañeros; y cuando regresamos al cabo de apenas unas semanas, se encuentra integrado y comportándose uno más de sus compañeros, dando un servicio generalmente mas “ad-hoc” al resto de sus compañeros.

La cultura organizacional se puede percibir en cuestiones y practicas tan simples como: ¿A qué hora toman descanso?, ¿Cómo lo hacen?, ¿Cómo festejan los cumpleaños de los compañeros?, ¿Cuál es la vestimenta adecuada según las reuniones, juntas, viernes, etc.?..

El tema sobre cultura organizacional es apasionante y muy interesante y aunque ciertamente existe mucha información sobre el mismo, aún quedan algunas aristas por precisar.

Referencias

Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992) “Teorías sobre la cultura organizacional” En Abravanel y otros “Cultura organizacional” *Legis*. Bogotá, pp. 3-37

Barba, A. y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizaciones*, Vertiente, México.

Benveniste, S. (1971) *Problemas de lingüística general*. México: Siglo XXI

Díaz, E. (2008) Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. El caso papeles ponderosa. *Revista Galeana de Economía*, 17 (1).

Ford, R. y C. Heaton (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. Primera edic. Madrid: Paraninfo.

García, Salvador y Dolan, Simón. *Dirección por valores*. Madrid, McGraw Hill, 1997.

Omar, A. y Uerteaga, F. (2009). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Univ. Psychol.* 9 (1). pp. 79 – 92.

Ouchi, W. (1981) *Teoría Z*. Editorial Addison-Wesley, México.

Perez, A. (2009). Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de nuevos retos. *Redalyc*, 14 (46). pp. 183 – 194.

Peters, T., y Waterman, R. (1982). *En búsqueda de la excelencia*. Nueva York: Harper & Row.

Sánchez, J.C., y Alonso, E. (2003). La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesión e identificación grupal. *Encuentros en Psicología Social*, 1(4), pp. 22-26.

Sainsaulieu, R. (1990), *Cultura, Entreprise et Societe: L'individu dans L'organisations*. Paris: Presse de la Fondation Nationales des Science Politiques.

Smirich, Linda (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28.