

LA CULTURA ORGANIZACIONAL, VARIABLE IMPORTANTE PARA  
OBTENER VENTAJA COMPETITIVA

Melissa Gutiérrez Fierro

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Postgrado, Alta Gerencia

Bogotá, 2013

LA CULTURA ORGANIZACIONAL, VARIABLE IMPORTANTE PARA  
OBTENER VENTAJA COMPETITIVA

Faneth Serrano

Docente

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Postgrado, Alta Gerencia

Bogotá, 2013

## Introducción

Para hablar de cultura organizacional, es necesario analizar los diferentes puntos de vista de autores con respecto al concepto de cultura empresarial dimensionando la misma como un elemento que se destaca logrando la ventaja competitiva de la organización.

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, costumbres y valores, conocidos por todos los colaboradores de la organización y es una variable importante de conocer como futuros gerentes y para los que actualmente lo son, ya que a través de una cultura organizacional dominante se obtiene una ventaja competitiva.

Este ensayo se dividirá en 2 fases: En la primera fase se revisará la definición de algunos autores sobre cultura organizacional, realizando un análisis de los mismos. La segunda fase dimensionará la importancia de la cultura organizacional y de cómo esta me influye en obtener una ventaja competitiva, describiendo brevemente el modelo de la cultura organizacional de Dan Denison e invitando a las organizaciones a implementarla.

Al leer este ensayo usted podrá tener una perspectiva mucho más amplia de lo que es la cultura organizacional y así mismo dimensionarla como una variable importante para el logro de la ventaja competitiva, a través de la recopilación de teorías de diferentes autores, invitándolo a querer conocer más sobre el tema, logrando sentirse identificado con todo lo que en este se describe.

## **¿Qué es la cultura organización?**

“La madre del decoro, la savia de la libertad, el mantenimiento de la Republica y el remedio de sus males es, sobre todo lo demás, la propagación de la cultura”. José Martí.

El concepto de cultura se desarrolló inicialmente como un concepto antropológico, pero más adelante a partir de los años ochenta se amplió el mismo a la psicología organizacional, un trabajo que realizó Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey. Fue en este momento donde diversos autores empezaron a hablar de cultura organizacional y de la importancia de la misma. Todos los autores coinciden en que la cultura organizacional es una serie de características compartidas entre un grupo de personas.

Antes de entrar de lleno en el concepto de cultura organizacional se debe de aclarar cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional. Ya que son dos conceptos que suelen ser confundidos y mal utilizados. Según Hitpass. B, (2013), “El clima organizacional esta íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado” (p. 137)

Es decir, el clima organizacional se refiere a situaciones y sensaciones momentáneas, que pueden ser solucionadas en el instante o a corto plazo sin ser expresadas por los colaboradores. Por consiguiente, el clima organizacional está íntimamente relacionado con las personas con las que se interactúan. También la cultura organizacional se puede asimilar al conocido ambiente laboral y se refiere a aspectos de estados de ánimo, de recompensas, motivaciones entre otros.

Mientras que la cultura organizacional puede ser estudiada bajo variables tanto cuantitativas como cualitativas. Pues se refiere más a un grupo de valores, creencias y hábitos generales, establecidos en la organización. De igual manera la cultura organizacional no es un estado momentáneo si no duradero, y para solucionar problemas de esta índole se necesitan de medidas de tratamiento mucho más agresivas que en el clima organizacional.

Dichas medidas de tratamiento son más agresivas, ya que en esta se hablan de aspecto que llevan inmersas las personas y que cambiarlas o imponerlas no se hace de una manera tan sencilla. Concretamente se debe de realizar a través de métodos mucho más especializados y que necesitan de ser tratados con mucha más sensibilidad. Por supuesto dicha definición será analizara y abordada más ampliamente a continuación.

Aclarando la diferencia existente entra estos dos conceptos, podemos entrar a definir lo que es cultura organizacional para algunos autores, analizando que para la mayoría de estos tiene un significado igual de dicho concepto. Pese a que la cultura la vivimos a diario en las organizaciones, cuando se habla de esta suele resultar complejo y en ocasiones hasta difuso. Ya que es

un concepto que puede tener diversidad de definiciones según el ámbito en el que se establezca.

Julia, Daniel y Raquel (Citado en Miron et al., 2004) Expresa que “La cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización”. Así mismo Daniel R. Denison (1989) afirma que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”.(p.02). De igual modo dicho autor “considera como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada” (Denison, 1989. P. 02)

Para Chiavenato, (1989), la Cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”, Estos son algunos conceptos de un grupo de autores escogidos, pero se podrían traer a colación muchos otros y sin duda el enfoque de dicho concepto sería similar a los expuestos.

Como se evidencia, se puede analizar que para todos es un conjunto de creencias, y valores que se van adquiriendo al pasar del tiempo, es decir que dicho concepto no se desliga de sus raíces antropológicas, por ende la cultura se trasmite y es inculcada a lo largo de la organización al pasar del tiempo y es creada por las personas que la componen.

Así pues, se puede analizar que estos autores consideran la cultura organización importante para la organización. Sea porque es la que conforma los cimientos como lo expresa Daniel R Denison o bien porque es un modo de vida como lo afirma Chiavenato. Análogamente todos los autores que exponemos en dicho documento coinciden en el significado de la Cultura organizacional; en lo que varían entre sí, es por la forma en que definen, más no por su fondo.

De igual manera se debe de tener claro que en una organización no existe solo una cultura, dentro de ella existen subculturas que se refiere a la cultura que trae cada individuo o que se crean en la misma organización. Como por ejemplo entre departamentos o sedes diferentes, pero la cultura organizacional debe de ser más fuerte que estas subculturas. Puesto que si sucede lo contrario la empresa disminuirá el valor de la cultura como variable independiente.

Robbins S. (1988), aclara “Si en una organización las subculturas son más fuertes que la cultura organizacional no abra una interpretación uniforme de lo que representa el comportamiento adecuado y el inadecuado”. Es por esto que la cultura organizacional debe de ser bien definida, entendida y aceptada para que todos los colaboradores haciendo que trabajen bajos los mismos lineamientos y logrando iguales resultados.

La cultura organizacional en pocas palabras es hacerle entender a los trabajadores la razón de ser de la organización y el significado del para que se realizan las cosas de determinada manera, “un sistema cultural reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo

de significados simbólicos: Los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias, costumbres, metáforas, léxicos, eslóganes, cuentos, emblemas, estructura)” (Abravanel et al.,1992. P. 30)

La cultura organizacional tiene un reto importante dentro de las organizaciones y es concientizar a sus colaboradores de como es el funcionamiento de la organización a través de la cultura empresarial. “La palabra cultura es una matadora que designa el estado de espíritu colectivo, o el “así es como se hacen las cosas aquí” (Abravanel et al.,1992. P. 44).

Dicha variable de debe de ser entendida completamente para que las organizaciones puedan avanzar, lograr sus objetivos corporativos y además de esto crear una cultura organización fuerte a través de sus colaboradores logrando por medio de esta, una ventaja competitiva.

Para hablar de cultura organizacional se debe de hablar necesariamente de Dan Denison el gurú de la administración, ya que prácticamente es el padre de la cultura organizacional, sus teorías han llevado al éxito a muchas empresas al implementar su modelo y que evidentemente vamos a exponer brevemente en este documento.

Según Dan Denison, (1990), define la misma como lo que nosotros hacemos cuando nadie nos está mirando” es decir que esta debe de ser tan propia del ser, que cada acción que se realice en la organización debe de ser un acto inconsciente pero coherente con la cultura organizacional definida en ella, no



se deben o pueden tomar decisiones siempre pensando en cuál sería la mejor manera de hacerlo para la organización en que estoy, ya que esto significaría que no está interiorizada o que simplemente en dicha persona, la cultura de la organización es una fachada y no está inmersa en el individuo.

Para Dan Denison (1990), la cultura organizacional es como un Iceberg. Pues alrededor del 10% de este es visible, mientras que el 90% restante no lo es, este 10% son los valores, creencias y supuestos que se han venido forjando a través del tiempo en el 90% no visible. Sin duda este 90% que no se ve son las decisiones que se tomaron en el pasado y que paso de generación en generación porque en su momento funcionaron de manera correcta.

Así mismo Dan Denison (1990) expresa que la sucesión de cultura es intentar comprender los valores que se han creado en el pasado, porque de alguna manera la cultura siempre tiene que estar mirando hacia atrás, que es donde estamos, de donde se desarrollaron los principios. Estos mismos principios, valores, creencias, tienen que estar proyectados hacia el futuro, adaptarlos y cambiarlos de manera que los valores del pasado nos ayuden a afrontar los retos del futuro.

Esta teoría es compartida de igual forma por Palaci Descals

Palaci Descals (2005). Define la cultura organizacional como Un modelo de presunciones básicas. Inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser

señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Con base en lo que dice Dan Denison podemos decir que la cultura establecida en la actualidad de cualquier empresa fue en algún momento definida en el pasado como respuesta de decisiones tomadas en este tiempo, ya que la cultura no es creada porque sí. Por consiguiente el fundador de la compañía juega un papel importante ya que en la primera etapa de creación es donde se empieza a definir la cultura organización y esta será definida con base en los hábitos, creencias e ideologías de cómo hacer las cosas y/o tomar daciones por la cultura raíz de sus fundadores.

Dicho concepto dado por Dan Denison no se desliga de la definición de los autores anteriormente mencionados, todos tienen un mismo hilo conductor con respecto a lo que es la cultura organizacional.

La cultura organizacional no debe de ser impuesta, ni se debe de aprender de forma rigurosa, simplemente se debe de dar a conocer creando una noción del ambiente de la organización, ya que por sí misma debe de reflejar lo que esta es. Delgado (1990), sostiene que “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de la comunidad”.

Para ejemplificar un poco más, se puede considerar que, así como las personas, las organizaciones también tienen personalidad y esta es llamada cultura organizacional, de igual manera como sucede en las personas, la cultura ayuda tanto a las personas que trabajan en esta como a las que no, a

describir de mejor manera a la organización. Se pueden predecir sus actitudes y comportamientos, haciendo que las organizaciones se diferencien de las otras por estas características. Las organizaciones son descritas por sus colaboradores y por el resto de la población según su cultura.

“Las organizaciones, al igual que la gente, puede caracterizarse como, digamos rígidas, cordiales, cálidas, innovadores, conservadoras” (Robbins, 1998. P253), sin duda alguna para que la cultura de una organización pueda ser impuesta y de verdad sea cultura, debe de tener una cultura dominante en donde todos sus empleados estén comprometidos y donde se evidencien indicadores tanto de rotación, rendimiento, cumplimiento y muchos otros de manera ascendente. Es por esto que la cultura es una variable importante en las empresas de hoy en día.

Las organizaciones son diferentes entre ellas por una gran cantidad de factores y variables propias de las mismas, siendo una de estas la cultura organizacional. Al momento de que un individuo pertenezca a esta, cualquiera que sea, está comprometido con la cultura de la organización. “La cultura corporativa organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”.Robbins (Citado en Guizar, 1999. Cap 16).

La cultura organizacional debe de ser dominante como se dijo anteriormente. Es decir reconocida por la mayoría de los miembros de la misma; No obstante existen culturas organizacionales débiles y eso se ve reflejado en los bajos indicadores que se contemplan en las organizaciones con respecto al cumplimiento del plan estratégico. Por supuesto estas características son

las que hacen competitivas a una organización, tema que veremos a continuación.

Como conclusión a esta primera parte se puede decir que la definición de la cultura empresarial tiene un concepto semejante entre los diferentes autores que investigan la misma. Especialmente entendiéndola como un conjunto de valores, creencias, hábitos, normas y principios que han aceptado e interiorizado un grupo de personas y que es importante para la organización. Sobre todo, haciendo esta, una variable diferenciadora entre las organizaciones logrando resultados favorables o desfavorables dependiendo de cómo sea tratada esta variable en la organización.

Para cerrar la cultura organizacional viene íntimamente relacionada con los fundadores de la misma. Así como, de la razón de ser inicial que se le fue asignada, ya que esta ha sido transmitida de generación en generación. En definitiva así es como la ven y entienden tanto los colaboradores como la población en general.

### **Cultura organizacional como ventaja competitiva**

Una empresa puede tener subculturas en la organización pero lo que toda empresa desea lograr es que la cultura organizacional definida sea dominante e independiente. Así mismo es de reconocer la importancia que tienen los fundadores de las empresas con respecto a la definición de la cultura organizacional en la primera etapa de la empresa. Puesto que, esta

se va forjando con los hábitos creencias y de mas, propias de los fundadores.

La cultura organizacional es una variable sumamente importante en la organización ya que a través de ella una empresa puede llegar a ser competitiva, de esta depende el resultado de los empleados y por ende el de la organización. Según Denison et. Al. (2012) “La cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad”.

Denison creo un modelo de cuatro características en donde cada cuadrante incluye tres índices de comportamiento que se conecta con dichas características respectivamente. Este modelo es muy completo y son características culturales que debe de tener y contemplar cualquier empresa, según dicho autor para que tenga una cultura dominante, y si no es así de igual forma a través del modelo se puede realizar una evaluación para que posteriormente se validen las características en las cuales se está fallando.

Roldan y Bray (Citado en Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale; 1996) Afirman que “este modelo, es un modelo que se desarrolló a partir de investigaciones realizadas durante más de 20 años en más de 3000 organizaciones y con más de 100.000 personas encuestadas” (p. 23)

Una de las características de este modelo es de involucramiento, como se evidencia en el Anexo uno en la gráfica 1, esta habla del empoderamiento de

sentir que la organización nos pertenece, se le brinda al colaborador seguridad e importancia, dándole y demostrándole que toda decisión que toma tiene repercusiones en los demás. Roldan y Bray (Citado en Spreitzer, 1995), dice que “Las personas en todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización” (p. 05)

En la siguiente etapa se ven reflejadas las características propias de la persona, como por ejemplo la habilidad que se tiene como líder, en esta etapa se evidencian los valores haciendo que se genere una mayor influencia en el comportamiento de las personas. Esta característica es llamada Consistencia y Roldan y Bray (Citado en Block, 1991), dicen que “El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales, los líderes y sus seguidores poseen la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existen diversos puntos de vista).

La tercera característica habla de la Adaptabilidad, al igual que las personas una organización se considera inteligente cuando es capaz de adaptarse a los cambios, Navarro. D (2007) explica que “Se requiere de un nuevo objetivo centrado en establecer organizaciones de inteligencia ágil que tengan la habilidad para adaptarse a los cambios” (p. 59). Al tener esta característica la organización puede entregar de mejor manera valor a los clientes.

Finalmente la última característica según el modelo que expone Dan Denison es la Misión, característica clara para cualquier gerente exitoso, es en esta

característica donde se define el la razón de ser de la organización, el propicio y el para qué existe, Roldan y Bray (Citado en Mintzberg, 1987, Ohmae, 1982, Hamel & Prahalad, 1994) afirman que “Las organizaciones exitosas frecuentemente tienen claro sentido de propósito, dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y además expresa la visión del futuro de la organización” (p. 06).

Esta última es sumamente importante, ya que en ella se establece la razón de ser de la organización. Tal como la descripción de lo que se dedica la empresa, para quien va dirigido, que ofrece y cuál es su propósito. Por consiguiente esta característica crea un hábito en la mente de los colaboradores cual es la manera de hacer las cosas.

Este modelo resume completamente cuales son las características culturales que debe de tener una organización y por la que se debe de preocupar. De igual manera se dimensiona la organización tomando como base características claves para poder evaluarla. A través de este modelo se establece que tan alto o bajo desempeño tiene la organización con respecto a los diferentes ítems que se evalúan en la misma.

Dicho modelo permite dimensionar la variable cultura organizacional haciéndola medible, tangible, dando como resultado una ventaja competitiva en la organización ya que esta sabe en que debe de trabajar para arraigar su cultura y pueda posicionarse en el mercado, ya que como se evidencia abarca factores tanto internos como externos a la organización. Así mismo describe y tiene en cuenta lo único constante que es el cambio, la razón de ser de la organización, las características propias del individuo como la

importancia que se le debe de dar a este para que tome mejores decisiones, entre otras.

Adicional a las cuatro características que expone Dan Denison en su modelo, incluiré una más y es la visión. Puesto que la cultura organizacional si bien es cierto tiene sus raíces en el pasado y hay que ver a través de este para comprender la cultura presente. En definitiva se debe de proyectar la cultura organizacional hacia el futuro para ir modificando la cultura que se tiene y alcanzar los resultados esperados no esperando ser rezagada.

“El concepto de cultura organizacional se puede ampliar legítimamente hasta incluir en él la visión de la organización, la visión de la organización es mucho más que una imagen, ella está articulada y proporciona las claves no solamente para observar la organización sino también para hacer significativo lo que se ve, es una base de interpretaciones, de explicaciones y de argumentaciones” (Abravanel et al.,1992. P. 119)

Con este modelo lo que se busca es lograr la ventaja competitiva, pero nos podríamos preguntar, ¿porque es importante conseguirla? La respuesta es sencilla, simplemente la ventaja competitiva es el resultado de tener una cultura organizacional fuerte, como dice la teoría de las cinco fuerzas de Porter (2007) la ventaja competitiva se logra cuando la empresa está posicionada en el mercado.

La ventaja competitiva es el ser diferente de los demás, a través de diferenciales que hacen a una empresa única. En otros términos la cultura



empresarial es esa variable diferenciadora en la que deben de trabajar todas las organizaciones. Concretamente como se evidencio en el modelo de Dan Denison, preocupándose por el ambiente en la organización, por las personas, por el exterior, por factores económicos, por los clientes, entre otros.

La cultura organizacional a pesar que esta constituida por costumbres, también son modificadas a través del tiempo y de las condiciones tanto internas como externas. Con frecuencia, ninguna empresa si desea sobrevivir en el mercado debe de ser estática, es por esto mismo que es una variable importante para obtener una ventaja competitiva. Por ejemplo en el cambio cultural, las modificaciones, las innovación que se realice o el constante monitores del modelo de Dan Denison. En definitiva me da como resultado una cultura dinámica pero dominante y bien definida a través de medicaciones en la formas de hacer las cosas.

Para este caso me permitiré ejemplificar con la empresa, FedEx, empresa dedicada a ofrecer servicios de mensajería y paquetería tiene en su misión, el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, ofrecer seguridad en todas sus operaciones entre otros (FedEx, 2013); esto lo que quiere decir es que su servicio se realiza de manera urgente, con trabajo en equipo y con rapidez, entre muchos otros factores.

Es esta la cultura organizacional, ya que estos son los valores escogidos por la organización. De modo que si los empleados la entienden, entienden la responsabilidad que tiene cada miembro de la organización para que el objetivo se cumpla. En efecto se comprenderán los valores, se trabaja en

equipo y la ventaja competitiva será la respuesta de una cultura organizacional definida.

Las personas conocen a esta empresa por su cumplimiento, por su la seguridad y por la rapidez. Seguramente, si nos damos cuenta, la empresa es reconocida por la razón de ser. Por esta razón, si esta está cumpliendo es porque todos en el interior de la misma tienen clara cuál es la cultura de la organización.

Para poner un ejemplo que maneja una cultura organizacional diferente como estrategia en busca de la competitividad y que es diferente a muchas otras organizaciones es General Electric y Golud, “Los empresarios no están obligados a transformar la cultura organizacional, solo tienen que adquirir la cultura y la estructura de los nuevos sectores de actividades, hacia las cuales dirigen los recursos de la empresa” (Abravanel et al.,1992. P. 178)

La estrategia que utiliza cada organización es propia de la misma, pero lo que se sigue evidenciando es que la cultura organizacional es una variable importante para el logro de los objetivos y adquirir una ventaja competitiva.

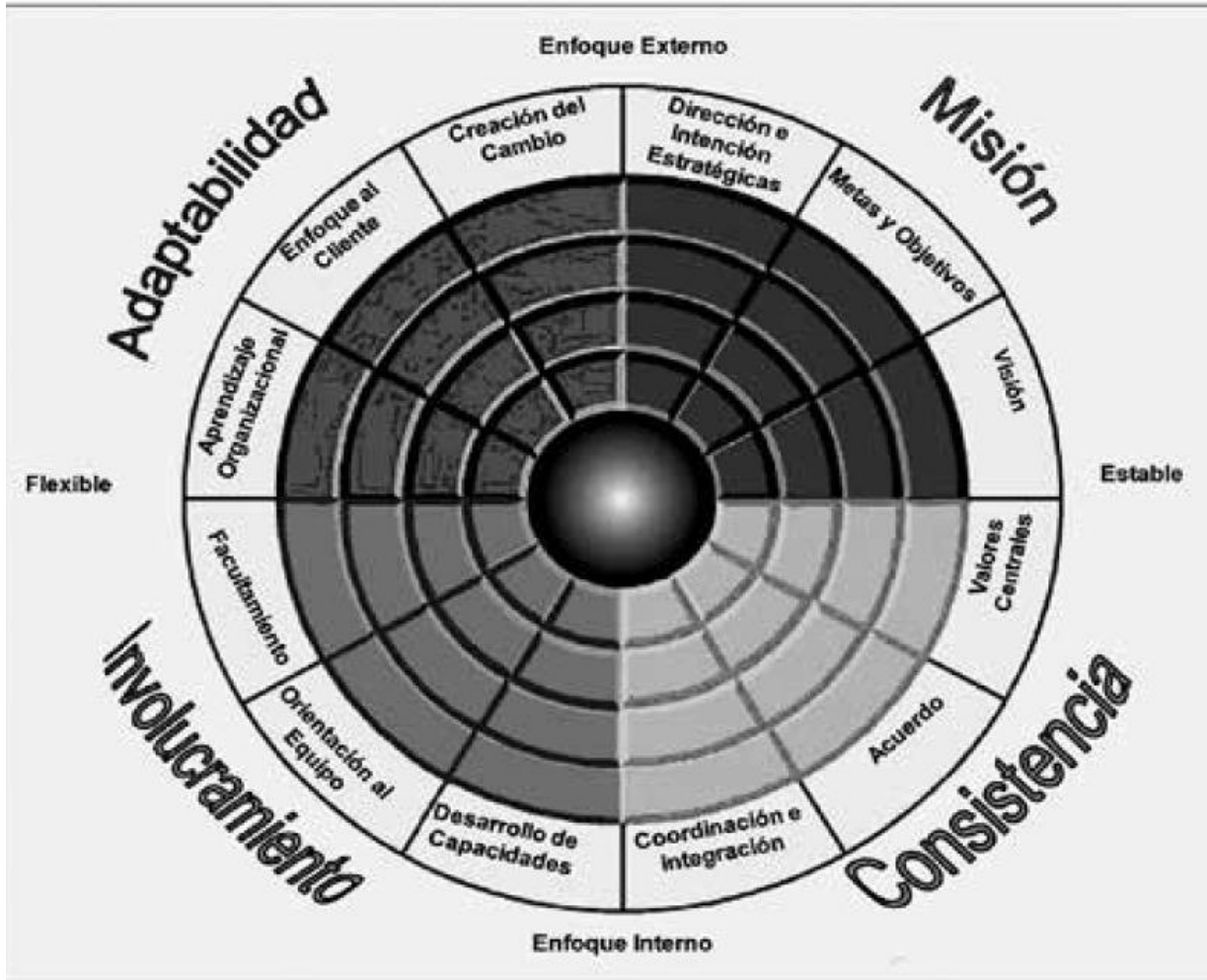
La cultura Organizacional como se dijo al inicio de dicho documento debe de ser conocida por toda la organización. Ante todo, esta trazabilidad de conocimiento debe de realizarse a través de varios métodos, como por ejemplo de sensibilización o de capacitación. De modo que el empleado conozca su organización, el lugar donde trabaja y en donde permanece más de la mitad del tiempo de su vida.

Para terminar y como se ha venido afirmando a través de dicho ensayo, la cultura organizacional es de suma importancia para la organización. No obstante como cualquier otra variable debe de ser medida y que mejor herramienta que el modelo de cultura organizacional de Dan Denison. Sin duda añadiéndole como quinta característica la visión, esto con el fin de medir las variables y poder realizar un control de las características más débiles.

Toda organización es por su cultura organizacional. En consecuencia es reconocida tanto por sus empleados como por el resto de las personas por la cultura que es sensibilizada de diferentes maneras, en el interior de la misma.

ANEXO 1

Grafico 1  
Modelo de Cultura Organizacional



Fuente: Denison, et al. (2012)

## **Conclusiones**

La definición de la cultura empresarial tiene un concepto semejante entre los diferentes autores que investigan la misma. Especialmente entendiéndola como un conjunto de valores, creencias, hábitos, normas y principios que han aceptado e interiorizado un grupo de personas y que es importante para la organización. Sobre todo, haciendo esta, una variable diferenciadora entre las organizaciones logrando resultados favorables o desfavorables dependiendo de cómo sea tratada esta variable en la organización.

Para cerrar la cultura organizacional viene íntimamente relacionada con los fundadores de la misma. Así como, de la razón de ser inicial que se le fue asignada, ya que esta ha sido transmitida de generación en generación. En definitiva así es como la ven y entienden tanto los colaboradores como la población en general.

Para terminar y como se ha venido afirmando a través de dicho ensayo, la cultura organizacional es de suma importancia para la organización. No obstante como cualquier otra variable debe de ser medida y que mejor herramienta que el modelo de cultura organizacional de Dan Denison. Sin duda añadiéndole como quinta característica la visión, esto con el fin de medir las variables y poder realizar un control de las características más débiles.

Toda organización es por su cultura organizacional. En consecuencia es reconocida tanto por sus empleados como por el resto de las personas por la cultura que es sensibilizada de diferentes maneras, en el interior de la misma.

## Bibliografía

Asencio, E. y Vazquez, (2009), *“Empresa e Iniciativa Emprendedora”*, España, Ediciones Nobel, S.A, .[en línea] Disponible en: [Bhttp://books.google.com.co/books?id=3BJPcZK--xUC&pg=PA44&dq=cultura+organizaci3n+y+posicionamiento&hl=es-419&sa=X&ei=A8dIUrOQL5Lg8wSDsYFw&ved=0CF8Q6AEwCQ#v=onepage&q=cultura%20organizacional%20y%20posicionamiento&f=false](http://books.google.com.co/books?id=3BJPcZK--xUC&pg=PA44&dq=cultura+organizaci3n+y+posicionamiento&hl=es-419&sa=X&ei=A8dIUrOQL5Lg8wSDsYFw&ved=0CF8Q6AEwCQ#v=onepage&q=cultura%20organizacional%20y%20posicionamiento&f=false), Recuperado: 10 de octubre de 2013.

Dan Denison, What is organizational culture?, Why culture Matters to your organization [Video] Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=Rd0kf3wd120>, Recuperado: 10 de octubre de 2013.

Garmendia, J. .[en línea] Disponible en: <http://ezproxy.umng.edu.co:2056/stable/40184654?&Search=yes&searchText=empresarial&searchText=cultura&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dcultura%2Bempresarial%26Search%3DSearch%26gw%3Djtx%26prq%3Dcultura%2Bempresari%26hp%3D25%26acc%3Don%26aori%3Da%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=1&ttl=789&returnArticleService=showFullText> , Recuperado: 7 de octubre de 2013.

*“Gestión Organizacional”*, (2013), [en línea] Disponible en: <http://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>, Recuperado: 10 de octubre de 2013.

*“Hare que cada experiencia FedEx sea excepcional”* España, Diaz de santos, S.A, en línea] Disponible en: [http://www.fedex.com/purplepromise/docs/es/fedex\\_pp\\_poster11x17\\_es.pdf](http://www.fedex.com/purplepromise/docs/es/fedex_pp_poster11x17_es.pdf), Recuperado: 9 de octubre de 2013.

Hitpass, B (2013), *“BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación”* Chile, Bhh Ltda .[en línea] Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=Dm4-MGAY5vMC&pg=PA137&dq=diferencia+entre+cultura+y+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ei=O39kUqKqOpLk8gSMq4FA&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=diferencia%20en>

tre%20cultura%20y%20clima%20organizacional&f=false, Recuperado: 10 de octubre de 2013.

Lessem, R.(1990). “*Gestión de la cultura corporativa*” España, Díaz de santos, S.A, en línea] Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=4xdxz4tzAgwC&printsec=frontcover&dq=cultura+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=OKA\\_UrmKC4vS9gS2nYGgAw&ved=0CDcQ6AEwAg#v=onepage&q=cultura%20empresarial&f=false](http://books.google.com.co/books?id=4xdxz4tzAgwC&printsec=frontcover&dq=cultura+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=OKA_UrmKC4vS9gS2nYGgAw&ved=0CDcQ6AEwAg#v=onepage&q=cultura%20empresarial&f=false), Recuperado: 10 de octubre de 2013.

Naranjo, J. Jimenez, D. Saenz, R. (2012) “*Cuadernos de economía y dirección de la empresa*” .[en línea] Dialnet biblioteca virtual, Disponible en: <http://zl.elsevier.es/es/revista/cuadernos-economia-direccion-empresa-324/articulo/es-cultura-organizativa-un-determinante-90132816#bib57>, Recuperado: 10 de octubre de 2013.

Navarro, D. Navarro, E. (2007), “Terrorismo global: gestión de información y servicios de inteligencia” Madrid, Plaza y Valdez S.A de C.V [en línea] Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=ULqF86cynX8C&pg=PA59&dq=inteligencia+es+la+habilidad+de+adaptarse+a+los+cambios&hl=es&sa=X&ei=beBIUvKSK5GG9QTgkoD4BA&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=inteligencia%20es%20la%20habilidad%20de%20adaptarse%20a%20los%20cambios&f=false>, Recuperado: 10 de octubre de 2013.

Robbinson (2013): “*Cultura organizacional*”, .[en línea] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/105849102/La-Cultura-Organizacional>, Recuperado: 8 de octubre de 2013.

Robbins, S. (1998), “Fundamentos de comportamiento organizacional” Mexico, Prentice Hall Hispaniamericana, S.A .[en línea] Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=Q8p51ceQyXoC&pg=RA1-PA253&dq=cultura+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=OKA\\_UrmKC4vS9gS2nYGgAw&ved=0CFcQ6AEwCA#v=onepage&q=cultura%20empresarial&f=false](http://books.google.com.co/books?id=Q8p51ceQyXoC&pg=RA1-PA253&dq=cultura+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=OKA_UrmKC4vS9gS2nYGgAw&ved=0CFcQ6AEwCA#v=onepage&q=cultura%20empresarial&f=false), Recuperado: 10 de octubre de 2013.

Rojas, C. (2001), "*Empresas Cometitivas: Como lograrlas*" Bogota, Ram Ediciones Digitales Ltda, .[en línea] Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=krSq9xY0ToIC&pg=PA54&dq=la+cultura+organizacional+ventaja+competitiva&hl=es-419&sa=X&ei=HellUoqzGYS29QSc-IGYAQ&ved=0CDsQ6AEwAQ#v=onepage&q=la%20cultura%20organizacional%20ventaja%20competitiva&f=false>, Recuperado: 10 de octubre de 2013.

Porter, M. (2007). "*Ser Competitivo*" España, Planeta de Agostini profesional y Formación, SL .[en línea] Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=ClgKoErmS\\_MC&printsec=frontcover&dq=Ser+Competitivo&hl=es-419&sa=X&ei=m1RnUubyL4r29gTtv4CwAQ&ved=0CC0Q6wEwAA#v=onepage&q=Ser%20Competitivo&f=false](http://books.google.com.co/books?id=ClgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=Ser+Competitivo&hl=es-419&sa=X&ei=m1RnUubyL4r29gTtv4CwAQ&ved=0CC0Q6wEwAA#v=onepage&q=Ser%20Competitivo&f=false) , Recuperado: 10 de octubre de 2013.