

La Cultura Organizacional en el fomento del liderazgo



Autor

Andrés Felipe Gualteros espejo

Trabajo de grado para obtener el título de

Administración de Empresas

Tutor

Yefri Manuel Pazcagaza

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad De Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas

Bogotá, 20 de noviembre del 2020

La cultura organizacional en el fomento del liderazgo

Resumen

En el presente artículo se puede apreciar que tanta importancia tiene la cultura organizacional en el fomento del liderazgo, y el estudio frente a las organizaciones siendo un factor determinante es el logro de objetivos y su competitividad en el mercado teniendo en cuenta la visión y propuesta de varios autores con respecto al tema coincidiendo en que es fundamental tener en cuenta la cultura organizacional en todo el ciclo de vida de la organización, viendo como cada organización tiene sus creencias, mitos e idioma propio haciendo que sea un factor determinante en el diferencial empresarial frente al mercado, haciendo una tarea de diagnóstico para el líder y poder llevar a su organización al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, meta y visión.

Palabras Clave: Cultura organizacional, liderazgo, competitividad

Abstract

In this article it can be seen how important the organizational culture has in business success, and the study of organizations being a determining factor is the achievement of objectives and their competitiveness in the market, taking into account the vision and proposal of several authors on the subject agreeing that it is essential to take into account the organizational culture throughout the life cycle of the organization, seeing how each organization has its beliefs, myths and its own language, making it a determining factor in the business differential against the market, doing a diagnostic task for the leader and to be able to carry out an organization to the fulfillment of its strategic objectives, goal and vision.

Introducción

Actualmente nos encontramos en un mundo en constante cambio, y eso no deja de afectar a las organizaciones, en general afecta todo y si una organización no está preparada para esto tiene una alta probabilidad de fracaso, es por esto que en el presente documento se hablará de un tema que es la base fundamental para afrontar un posible cambio y una adaptación obligada por los problemas del mundo, que llegan para quedarse; así que es muy importante visualizar el cómo se puede mantener y mejorar constantemente en un mundo empresarial como en el que estamos; donde es vital contar con una identidad propia, teniendo un ser distintivo, y una cultura colaborativa para ser productivo en el mercado y es ¿Que tan importante la cultura organizacional en el fomento del liderazgo?, dando respuesta a esta pregunta, se tendrán en cuenta distintos autores que hablan sobre cultura organizacional, este artículo está conformado por conceptos de autores especialistas en el tema y junto a ese los conceptos aprendidos en el Diplomado en alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada, dando unos aspectos relevantes desde la explicación del contexto de la cultura y como se empieza a estudiar sobre esto ya directamente en las organizaciones y se une el termino cultura organizacional, empezando en el por qué es una parte importante para las organizaciones dando un paso al estudio gerencias y no solamente en el ámbito antropológico.

Luego se hace referencia al concepto dentro de una organización y su influencia positiva, aportando al desarrollo, cambio y mejora organizacional; dando un apoyo consistente al líder en de la alta gerencia para determinar qué tipo de organización va a liderar y el conocimiento para representar su marca como un todo, conociendo sus características principales, haciendo que un buen diagnóstico de la cultura organizacional le de bases para llevar a la organización al éxito, dándole mecanismos de adaptabilidad conjunta y manejo de culturas, dando como resultado una

organización estable y conforme a sus creencias y a la autoridad, tomando en cuenta el tipo de cultura que pueden llegar a ser la organización y encaminarla a su modelo de negocio que más se le facilite y por el cual puede mejorar sus objetivos corporativos, de esta manera dándole una identidad propia a la organización siendo este un valor agregado y un diferencial ya que se identifica en un mercado como una sola cultura, con sus creencias y atributos, haciendo que la cultura organizacional de valor a la empresa que es un pilar fundamental en la toma de cualquier decisión de mejora o cambio, debido a esto una organización que tenga una cultura muy bien estipulada y con todos sus miembros con el único objetivo de ser siempre perseverantes ante cualquier estilo de cambio o mejora organizacional hace que tenga una propuesta de valor única que sea difícil de igualar por la competencia y sea una identidad única dando así una respuesta positiva en el mercado en el cual está compitiendo, arrojando como resultado que la cultura organizacional le da a las organizaciones su identidad como propuesta de valor, siendo una parte fundamental en el desarrollo, vida y competencia de una empresa a lo largo del ciclo de vida de la misma. Ayudando directamente a los líderes a constituir su propuesta, objetivo y visión; en el aspecto del manejo de personal, sirviendo como una guía para incentivar a los grupos de trabajo con una comunicación asertiva.

Es importante resaltar que la cultura tiene una parte fundamental en la motivación e integración de los colaboradores, que a su misma vez es el eje central para cumplir la metas organizacionales a mediano y largo plazo, haciendo que la cultura organizacional sea de gran importancia en la organización por su incidencia de las personas dándoles siempre el cumplimiento de sus necesidades, expectativas y creencias, haciendo que el manejo personal sea por grupos de interés solucionando problemas de comunicación ya que todos se encarga, de estar

en la misma sintonía ayudando a; la búsqueda de mejorar constantemente, a disposición al cambio continuo en un mundo en constante evolución.

¿Qué tan importante es la cultura organizacional en el fomento del liderazgo?

Hablar de cultura organizacional nos hace entrar en un aspecto que al comienzo solo se estudiaba de manera antropológica estudiando los aspectos de la cultura en la sociedad y no dentro de una organización, pero debido a su influencia en los procesos organizacionales algunos autores empiezan a tener en cuenta este término, y su adaptación al mundo de la gerencia organizacional, y su influencia en dar valor y una ventaja competitiva (Anzola, 2003).

Así mismo, el concepto de cultura que comprende los valores compartidos, hábitos, objetivos y conductas del ser humano, que se transmiten de una generación a otra y estas comprenden ciertas normas de comportamiento, y este comportamiento es un resultado de su influencia sociocultural (Chiavenato, 2017). Que en su aspecto crea unas actitudes personales y son la clave para la motivación y las expectativas de una persona frente al entorno.

Llevando a vincular la cultura con la organización, según Harry Abravanel en su libro *Cultura Organizacional*; las organizaciones son entidades con un fin, que es la supervivencia, además tienen problemas y un ciclo de vida, que tiene personalidad, necesidades y características específicas que se pueden tomar como una sociedad, dándole un sentido y vida a la organización. A partir de este planteamiento se ve a la organización como una sociedad que permite a las personas comprender y afrontar los problemas, y a ver la organización en un todo. (Abravanel, 1992).

Dando origen a un pensamiento en común por los miembros de la organización denominado cultura organizacional que no es más que creencias, valores y normas que comparten y aceptan los colaboradores de la organización, se puede decir que la cultura es la

identidad hacia al mundo de una organización, un comportamiento en particular haciendo que cada organización sea única en el ser y sentido empresarial. Es decir que la cultura organizacional se ve como una parte vital que se debe tener en cuenta en todos los procesos estratégicos, y en los objetivos específicos organizacionales y se estará llegando con éxito a cumplir la visión empresarial, ya que tiene un impacto en el ser de la organización (Montúfar, 2013).

Se entiende para autores como Schein (1998); que la cultura organizacional son creencias básicas que comparten los miembros de una organización, definiendo la visión y su influencia en el entorno en el que se encuentra, dándole una identificación propia y conjunta, viendo a la cultura organizacional como un modelo definiendo en tres niveles para entender e identificar la cultura dentro de cualquier organización; el primero es el denominado artefactos y símbolos, que son todo lo que las personas del exterior perciben sobre la organización, su marca, su imagen corporativa, sus instalaciones, el cómo manejan su línea de procedimientos y personal, es el valor que perciben terceros sobre la organización; el segundo nivel son todos los valores adoptados por los miembros de la organización, sus normas y conductas propias buscando siempre mantener una sola filosofía y por último el tercer nivel son todo lo que ya tiene la organización dentro de su ser por sus comienzos y su comportamiento constante, y a medida de su ciclo de vida ha sido siempre este el comportamiento (Schein E. H., 2010).

Para Daniel R. Denison (1990) mantiene que la cultura organizacional abarca todo lo referente a los valores, creencias dentro de la organización y principios que son fundamentales para toda la estructura y funcionamiento, que lleva a tener un orden y en pensamiento continuo y compartido, construyendo los pilares de la creación de una organización. (Denison, 1990).

La cultura organizacional es el resultado de la interacción entre personas, que generan una creencia y una visión única la cual debe ser transmitida mediante historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Básicamente las historias cuentan sucesos pasados de la organización como lo es su fundador, los cambios que ha tenido la organización por medio de decisiones y estas fundamenta las posibles decisiones futuras; los rituales como lo denomina este autor trata de momentos repetitivos que forman el diario vivir de la organización e identifica las actividades principales que llevan siempre al logro de los objetivos, los símbolos materiales son los colores, sus instalaciones, todo lo que tiene que ver con la percepción y recordación de la organización haciendo que los colaboradores se sientan identificados con su logotipo o imagen corporativa, el lenguaje hace parte de la unión de los miembros de la organización ya que si todos hablan de una terminología única, se comprenden mejor y crean un diferencial ante otras empresas, a medida del tiempo se crean terminologías para referirse a equipos de trabajo, proveedores, colaboradores y clientes (Abravanel, 1992).

Esta interacción conjunta no solo hace que las personas empiecen a pensar algo similar, también se genera un intercambio de cultura entre las personas, conociendo más al equipo de trabajo teniendo confianza y unión, no solamente por el trabajo si no como las personas, son un punto muy importante, ya que si un líder mantiene esta mentalidad en sus trabajadores forma unos equipos compatibles y eficientes (Aguilar A. , 2006).

Se debe tener unos componentes dentro de la cultura organizacional ya que comprende satisfacer unas necesidades específicas por parte de los colaboradores, cumpliendo con una buena adaptación al mundo que rodea a la empresa definiendo su misión y su estrategia puntualmente para alcanzar sus metas y objetivos, la cultura da una pauta para todos, resolviendo los problemas que suceden por la integración, socialización y manejo de grupos logrando una

colaboración conjunta, dejando atrás la centralización buscando entre todos una comunicación abierta y lo más importante una adaptabilidad a un posible cambio, si no se sabe gestionar bien el cambio en una organización tiende a desaparecer, representando la cultura organizacional como factor de cambio y éxito a nivel empresarial (Álvaro Zapata Domínguez, 2009).

Lo anterior hace que una organización forme su cultura para que todos los colaboradores trabajen conjuntamente para lograr un fin único y todos sean conscientes de la importancia de tener unas creencias conjuntas, para identificar el tipo de cultura, establecer posibles cambios o mejoras en el desempeño permitiendo conocer las relaciones internas y en el cómo se pueden enfrentar los problemas a lo largo de los procesos, reduciendo la incertidumbre y teniendo confianza firme sobre la organización y sus ideales. (Robbins, 1999).

Para un líder es muy importante el conocer a fondo la cultura de las personas a las que va a guiar y acompañar, y debido a esto se debe conocer a la organización (Chiavenato, 2017), así mismo se debe conocer la mentalidad que predomina en la organización para llegar de una forma efectiva, además que se puede apreciar la cultura como un iceberg donde en la punta lo que se ve a simple vista de la organización está la estructura, objetivos y estrategias, y todo lo que tiene que ver con métodos de trabajo, puestos y componentes operacionales y del diario vivir, y lo que no se ve en este, se encuentran: comportamientos, percepciones y actitudes de las personas; emociones ante las expectativas y todo lo relacionado con aspectos sociales y psicológicos dentro de la organización. La cultura organizacional permite conocer a fondo el capital humano y la mejora en el ambiente de trabajo teniendo en cuenta las nuevas ideas persiguiendo siempre los objetivos organizacionales (Werther, 2014).

La cultura organizacional en la gestión de recursos humanos es fundamental en el ser de la organización ya que implementa, unos conocimientos propios y vinculación conjunta para que

se gestione de manera efectiva un liderazgo asertivo, que busque mantener y mejorar la cultura ya establecida y las posibles intervenciones, al mantener y tener un sentido organizacional concreto, hace que sea manejable el recurso humano y no se preste para el no entendimiento y la poca comunicación; al saber gestionar eficientemente este recurso. De igual manera sí se gestiona los recursos humanos como factor clave se puede apreciar una mejora en la estabilidad de los colaboradores dentro de la organización. (Luis R. Gómez Mejía, 2008).

Por lo anterior existen diferentes tipos de cultura organizacional, varios autores e investigadores tienen sus teorías y planteamientos, como los planteados por Cameron y Quinn (2006) en su libro “Diagnóstico y cambio de cultura organizacional”, que para diagnosticar el tipo de cultura organizacional que maneja una determinada organización se debe utilizar un modelo denominado “Marco de valores competitivos” que define la cultura organizacional en cuatro y analizando en ellas dos dimensiones, siendo así cuatro culturas dominantes.

Cultura tipo clan, es aquella donde existe colaboración y ayuda por parte de todos los colaboradores, donde el líder es un guía y amigo teniendo la confianza como base estructural, haciendo que todos sus colaboradores tengan lealtad y un muy buen trabajo en equipo; la cultura tipo adhocrática donde existe un líder visionario y creativo, donde los colaboradores tienen libertad de acción y de esta misma manera construyen algo con libertad y creatividad.

La cultura de mercado que es aquella donde existe una imagen fuerte hacia el exterior, se encarga de la percepción del cliente, es muy buena en la participación y posicionamiento en el mercado, sus colaboradores son competitivos y siempre persiguen los objetivos, haciendo que el líder sea estricto buscando siempre la finalidad de la organización y por último esta la cultura tipo jerárquica la cual el control está dado burocráticamente teniendo una línea de mando definida los líderes controlan pero lejos del proceso, es un tipo estable y con un control total

desde el mando más alto; lo anterior es con la finalidad que el líder de la alta gerencia pueda diagnosticar el tipo de cultura organizacional que va a manejar y el tipo de personas hace que sea una parte importante en su proceso (Quinn, 2006).

Siguiendo con los planteamientos de Cameron y Quinn (2006), dependiendo del estilo de cultura organizacional que se vive dentro de una organización, se puede implementar estrategias de negocio, tipo de negocio y el mercado al que va dirigido, además el conseguir un líder que entienda y comprenda todos los aspectos dentro de la organización y el manejo de su percepción al público. Vincular el liderazgo junto a una cultura y la organización hace que sea estrictamente necesario mirar los tres puntos como variables importantes a las cuales el líder debe tomar en cuenta, la organización se encuentra en constante movimiento y cambio, la cultura ya está arraigada en el pensamiento de los colaboradores, pero el liderazgo depende enteramente del gerente y ahí es cuando tiene que buscar adaptarse para competir de una manera adecuado dentro de la organización. (Paterson, 1990).

Se puede evidenciar que en algunas organizaciones que se encuentran en procesos de inicio y generando imagen de marca, se ve que puede existir un tipo de cultura fuerte que quiere decir que tiene sus valores y normas ya establecidos, que siguen un protocolo para cualquier decisión o cambio, y las personas dentro de la organización se encuentran compartiendo un solo ideal, por otro lado está la cultura débil que es aquella que tiene a sus miembros sin valores y no responde de manera efectiva, haciendo que no existe ningún protocolo para la toma de decisiones o cambios organizacionales. (Schein E. , 1984).

No se trata tan solo de mantener una cultura organizacional estable, es más bien la de saber gestionar adecuadamente este recurso para aumentar la productividad y el desarrollo constante, no quiere decir que por estar estable y existen parámetros establecidos dejar de crecer

y generar mejor cultura y gusto por lo que se está realizando, es por esto que es necesario que todo líder de la alta gerencia sepa gestionar de manera adecuada la cultura al no hacerlo puede, ocasionar ruptura de grupos, poco rendimiento laboral, odio hacia lo que se esté haciendo y pérdidas comerciales (Dominguez, 2017).

Quedando así, que un líder debe fomentar una cultura completa de trabajo conjunto, para llegar al cumplimiento de los objetivos organizacionales construyendo y manteniendo una cultura de trabajo estable, para llegar a una productividad alta y esperada por la misión de la organización; creando un síndrome de lealtad, confianza y participación única entre los miembros y colaboradores, trayendo beneficios para toda la organización, los objetivos de los colaboradores y la buena percepción hacia los clientes del mercado (Aguilar A. S., 1999).

Desarrollando una mejora organizacional se incrementa el valor y el poder sobre la cultura y sus variables significativas despertando un sentido de aprendizaje hacia toda la organización, para afrontar de mejor manera la solución de problemas, actitudes y comportamientos de la fuerza laboral haciendo una organización, libre de obstáculos centrados en el manejo de personas por parte de un líder que debe de contar siempre con el factor colectivo dentro de la organización para usarlo como estrategia gerencial (Rodríguez, 2011).

Para ajustar la visión estratégica en general se debe vincular a todo el grupo de trabajo, para evidenciar los afectos de una buena cultura, buscando la generación de trabajo en equipo, para ello el líder cuenta con el conocimiento de la clase de organización, maximizando su posibilidad de éxito, en términos generales la visión estratégica se tiene que ver en gran parte por lo que aporta la cultura organizacional a la organización, sus creencias y costumbres hacen que el equipo de trabajo siempre esté esperando algo repetitivo para cumplir sus metas y aspiraciones

personales, trayendo en ellos compromiso y ese compromiso que el líder debe fomentar a diario en las organizaciones. (Quintanilla, 1996).

Siendo así un factor importante para el líder de la alta gerencia, el conocer la cultura que ya se tiene impuesta, o en un caso optimo la posibilidad de instaurar una nueva. Para buscar este valor agregado como una forma de conseguir una consolidación de marca y un lugar cómodo para colaboradores, proveedores y clientes, dando una mejor imagen ya que tanto el líder como la compañía están trabajando bajo la misma cultura, logrando así un valor percibido más alto. Siendo una organización competitiva llevando a un alto grado de liderazgo (Lessem, 1990).

En el mundo empresarial el conocimiento cada vez se hace más importante ya que todo se actualiza rápidamente y la cultura organizacional debe ser competitiva y flexible en los nuevos conocimientos que va adquiriendo la organización, y su líder es el promotor de hacer que los cambios se acepten de una manera proactiva y no generen problemas dentro de la organización si no que mejoren y ayuden a el cumplimiento (Barbera, 2011).

Inciendo directamente en el desempeño organizacional, y su comportamiento en el mercado, generando mayor productividad y percepción de los clientes acerca de una organización estable y confiable de igual manera para proveedores y colaboradores del proceso productivo (Cantillo, 2013).

Un factor en el buen liderazgo y el logro de objetivos gerenciales es la comunicación efectiva de todos los miembros de una organización, sin este factor no existiría una organización que llegue al éxito, ni mucho menos a tener un buen liderazgo, es por ello que la comunicación va de la mano con la cultura organizacional ya que le da una guía de cómo se están comunicando y se podría decir de que idioma hablan dentro de la organización para entrar a compartirlo y conocerlo directamente (Marin, 1997).

Por lo tanto se toma como un recurso que agrega valor, formando una característica que sea difícil de imitar haciendo que la competencia no tome una cultura similar logrando una buena ventaja competitiva y lleve presente en la visión de la organización (Salazar, 2009), según Michael Porter ; una ventaja competitiva hace que sea probable que la organización sobreviva en el paso en el tiempo además dice, que si se toma un aspecto tan relevante como el valor agregado, se genera una organización más confiable y pocamente encontrara competidores con dichas características, haciendo que perdure en un mercado con constantes cambios. (Hofstede, 1991).

Logrando la cultura organizacional posicionarse en los factores determinantes para el éxito empresarial y de cómo se puede ejercer un liderazgo eficaz dentro de los parámetros de la organización, siendo este un logro y comportamiento por el cual los vinculados con la organización se sienten comprometidos y atraídos por el ser único de lograr su satisfacción personal y vea como la organización puede llegar a cumplirlo (A Jimenez, 2011).

Conclusión

La cultura organizacional después de consultar e indagar acerca del tema, sus orígenes y su aplicación en las organizaciones, a lo que llevo este artículo de aprendizaje fue a entender la importancia, relevancia y lo primordial que debe ser la cultura organizacional para el líder efectivo, no solo en el conocimiento de la cultura también en la práctica diaria dando bases para que se pueda generar un liderazgo asertivo llevando los objetivos organizacionales a cumplirse.

El sentido de mantener una cultura organizacional estable generando un trabajo en equipo, una mejor comunicación, un aprendizaje conjunto y una integración para ampliar el grado de comunicación entre los miembros de la organización, trae consigo que sea una ventaja competitiva dando un diferencial de identidad, estilo y marca sobre otras organizaciones, siendo

únicas ya que lo que se forma dentro se muestra en el mercado. Además, forma el carácter de la organización su idioma y sus creencias, haciendo que sea una cultura leíble y manejable para un líder, al fomentar e incentivar a diario una cultura estable dirigida a su estilo de negocio, haciendo que los colaboradores expresen ese sentimiento de buen trato y estabilidad laboral frente a los clientes con un buen trato, amabilidad y conscientes de que se está dando la verdadera imagen de la organización.

Para un líder contar con una cultura organizacional estable y bien identificada hace que sea un líder asertivo y productivo cumpliendo con todos los objetivos fijados por la organización tomando como factor determinante en la toma de decisiones y la capacidad de liderazgo pilar fundamental en los procesos de comunicación y entendimiento entre los miembros, logrando que hoy en día se pueda sortear una buena empresa en un mundo en constante evolución y cambios constantes dados por el entorno en el mercado.

Bibliografía

- A Jimenez, S. M.-f. (2011). Gestion del talento y competitividad . En S. M.-f. A Jimenez, *condicionantes de la estrategia de capital humano* (págs. 11-118). España: Almuzara.
- Abravanel, H. (1992). *cultura organizacional* . legis editores .
- Aguilar, A. (2006). el diagnostico de la cultura organizacional . *global media journal* , 3-6.
- Aguilar, A. S. (1999). cultura organizacional . En A. S. Aguilar, *LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL* (págs. 127-162). McGraw Hill Primera edición.
- Álvaro Zapata Domínguez, G. M. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y el management*. Ecoe Ediciones Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=190>.
- Anzola, O. (2003). Una mirada a la cultura corporativa . *Universidad Externado de Colombia*.

- Barbera, J. F. (2011). PRODUCTIVIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO. *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”*, 176-190.
- Cantillo, J. C. (2013). Incidencia de la cultura empresarial en el desempeño. *Económicas CUC vol.34*, 131-152.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional . En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (págs. 316-320). McGraw-Hill Interamericana.
- Denison, D. R. (1990). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogota : Legis .
- Dominguez, A. Z. (2017). *Gestion de la cultura organizacional* . Cali-Colombia : Programa editorial universidad del valle .
- Hofstede, G. (1991). *culturas y organizaciones*. londres: Mc Graw hill londres.
- Lessem, R. (1990). “*Gestión de la cultura corporativa*” . España : Diaz de Santos S.A.
- Luis R. Gómez Mejía, D. B. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Marin, L. (1997). *la comunicacion en la empresa y en las organizaciones* . España: Bosch.
- Montúfar, R. G. (2013). cultura corporativa . En R. G. Montúfar, *Desarrollo organizacional* (págs. 301-304). McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=373>.
- Paterson, P. S. (1990). *Liderazgo, Organizaciones y cultura*. Madrid-España: Editorial Piramide.
- Quinn, K. S. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Quintanilla, B. T. (1996). La cultura de las organizaciones y sus efectos sobre la participacion de los empleados . *Psicologia del trabajo y las organizaciones* , 7-26.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall Pearson.

Rodríguez, S. J. (2011). Desarrollo organizacional . En S. J. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (págs. 100-106). McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Salazar, J. G. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Acimed 20.

Schein, E. (1984). *coming to a new awareness of organizational culture* . sloan management.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco,CA: Jossey-Bass.

Werther, W. B. (2014). desafíos de la cultura organizacional . En W. B. Werther, *administracion de recursos humanos* (págs. 321-322). McGraw-Hill Interamericana.