

# ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL AMBIENTE EMPRESARIAL<sup>1</sup>

ANALYSIS OF THE DETERMINING FACTORS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE COMPANY ENVIRONMENT

ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE EMPRESARIAL

**José Morelos-Gómez**

Doctorando en Ciencias Sociales mención Gerencia Universidad de Zulia, Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Director Programa Administración Industrial, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Colombia, jmorelosg@unicartagena.edu.co

**Tomás José Fontalvo-Herrera**

Doctorando en Ciencias Sociales mención Gerencia Universidad de Zulia, Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Docente de tiempo completo Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Colombia. tfontalvoh@unicartagena.edu.co.

• **Clasificación JEL:** M1, M14.

## RESUMEN

El presente artículo muestra el análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial y la incidencia de estos condicionantes del entorno en los cambios internos y el comportamiento de colaboradores y directivos. Para la revisión documental se analizaron los conceptos de cultura organizacional y los factores determinantes de un total de 55 artículos relacionados con la pertinencia del referente teórico, resultados y experiencias registrados en investigaciones que aportaron nuevo conocimiento científico de interés para los grupos de organizaciones. Los resultados permiten identificar la importancia de los determinantes estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, fundadores y propietarios y ambiente organizacional, para la consecución de los objetivos y la generación de valor en las empresas.

## ABSTRACT

*This article provides a review of the determining factors of organizational culture in the business environment and the effects of these contributing factors of the environment on internal changes and behavior of collaborators and managers. For the literature review of this work, a review was conducted of the concepts of organizational culture and the determining factors of a total of 55 articles related to the pertinence of the theoretical referent, as well as of the results and experiences recorded in research that contributed new scientific knowledge of interest to organizational groups. The results of this review made it possible to identify the importance of the contributing factors of strategy, structure, team work, managers' leadership style, organizational characteristics, founders, owners, and organizational environment for the companies to accomplish objectives and generate value.*

## PALABRAS CLAVE

*Cultura, ambiente, estrategia, liderazgo, trabajo en equipo.*

## KEYWORDS

*Culture, environment, strategy, leadership, team work.*

Fecha de recepción: 22 - 10 - 2013

Fecha de aceptación: 01 - 12 - 2013

## RESUMO

O presente artigo apresenta a análise dos fatores determinantes da cultura organizacional no ambiente empresarial e a incidência desses condicionantes do meio ambiente nas mudanças internas e no comportamento dos colaboradores e diretos. Para a revisão documental desse trabalho foram analisados os conceitos de cultura organizacional e os fatores determinantes de um total de 55 artigos relacionados com a pertinência da referência teórica, resultados e experiências registradas em investigações que trouxeram novos conhecimentos científicos

de interesse aos grupos de organizações. Os resultados dessa revisão permitem identificar a importância dos determinantes estratégia, estrutura, trabalho em grupo, estilo de liderança dos gestores, características organizacionais, fundadores e proprietários e ambiente organizacional, para a consecução dos objetivos e geração de valor nas empresas.

## PALAVRAS-CHAVE

Cultura, ambiente, estratégia, liderança, trabalho em equipe.

## Introducción

Considerar el análisis de la cultura organizacional es de vital importancia para la planeación estratégica de las empresas, dado que a partir de la definición de la filosofía corporativa –misión, visión y valores-, se orientan y describen los objetivos, metas y acciones, que deben ejecutarse en sinergias conjuntas con los colaboradores y directivos de las empresas, a fin de consolidar relaciones de trabajo duraderas, acordes con los valores, políticas y prácticas laborales que se fundamentan en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos económicos.

Este trabajo se enmarca dentro de tipo de investigación cualitativa, analítica y de revisión documental. Su objetivo es analizar las diferentes acepciones de cultura y los factores determinantes de la misma, identificando cuáles de ellos inciden en la cultura organizacional. A tal fin, se revisa la literatura teórica que estudia la cultura, las diferencias y los factores determinantes de ésta.

Se revisaron un total de 55 artículos científicos de investigación, reflexión y de análisis comparativos de grupos de organizaciones, con los cuales se pudo identificar la naturaleza y diferencias manifiestas en el concepto de cultura, al igual que los factores determinantes -estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, fundadores y propietarios y ambiente organizacional- que presentan mayor relevancia y pertinencia en las simbologías que representan la cultura empresarial.

## 1. Marco referencial

### 1.1. NATURALEZA Y DIFERENCIAS DE LAS ACEPCIONES DE CULTURA

Desde los inicios de la humanidad y de sus relaciones comunicacionales y vivenciales, muchos autores han mostrado interés en estudiar, además de su concepto, todas las manifestaciones que derivan del término *cultura*, entre estos estudiosos se cuenta que a mediados del siglo XIX, los antropólogos Alfred Kroeber & Clyde K. Klukhohn, recolectaron en un libro célebre casi 300 maneras de definirla. Posteriormente, entre 1929 y 1950, científicos sociales norteamericanos construyeron no menos de 157 acepciones del término, en las cuales explicitan algunas razones de diversidad a partir la conceptualización de la cultura (Kuper, 2001). De otro lado, Melvin J. Lasky, que evidentemente desconocía esa obra, publicó *The Republic of letters*, en 2001, un avance de un libro en preparación para el cual dice haber recogido en diarios alemanes, ingleses y estadounidenses 57 usos distintos del término *cultura* (García, 2004). Lo que lleva a significar la alta variedad y complejidad cuando se ha tratado de circunscribirla desde una posición unificada y universal de su concepto.

Todas estas diferencias conceptuales de la cultura, derivan en múltiples paradigmas simbólicos independientes, contruidos a partir del conocimiento, sus experiencias y relatividad epistemológica insertos en cada cultura. Esta pluralidad de culturas, sin duda, contribuye a la construcción de paradigmas científicos sustentados en la representación natural de la idiosincrasia, valores,

creencias, dialectos, relaciones sociales y rituales, lo que su vez condiciona la producción del saber presentando objetos del conocimiento con configuraciones muy variadas (Molano & Lucía, 2007).

Todas estas connotaciones antropológicas permiten definir desde esta perspectiva, a la cultura como las prácticas materiales y de significación, al mismo tiempo, de continua producción, reproducción y transformación de las estructuras materiales y de significación que organizan la acción humana. La acción social o práctica, se entiende como acciones y productos provistos de sentido y partícipes de la producción, reproducción y transformación de los sistemas de significación (Bourdieu, 1990; Geertz, 1989).

En este sentido, la cultura es concebida como un sistema de interrelaciones entre los procesos individuales ontogenéticos, los sociales e históricos del comportamiento colectivo en un corte de tiempo y los antropológicos e históricos, que hacen posible los productos culturales, con inclusión de las manifestaciones artísticas, cotidianas, científicas, tecnológicas y las de tipo folclórico (Vera, Rodríguez & Grubits, 2009).

Asimismo, se tiene el análisis de la cultura desde el punto de vista de las simbologías comportamentales en las organizaciones, lo que da lugar a la revisión de este concepto al interior de estas instituciones normativas, dirigidas y subordinadas por relaciones continuas y significantes que constituyen naturalmente la cultura organizacional.

Por ello, al considerar que la cultura es la característica indefinida e inmanente de toda sociedad y que las organizaciones son pequeñas sociedades, se pueden atribuir características culturales a las organizaciones que las describan, pudiéndose afirmar que la cultura es a la organización, como la personalidad al individuo. Los investigadores del HEC de Montreal - Allaire & Firsirotu (Allaire, 1992) describen la cultura organizacional como:

“...un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos

durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales...” (Citado por Gómez, 2008, 59).

El análisis de la cultura de una organización exige la revisión, tanto de los factores determinantes, como de los rasgos visibles de la cultura -creencias, lenguajes, normas, símbolos y costumbres-, en los distintos grupos de interés<sup>2</sup> al interior y al exterior de la organización, para identificar las convergencias y divergencias que configuran o limitan la identidad productiva de la compañía (Gómez, 2008, 61).

## 1.2. FACTORES CULTURALES ORGANIZACIONALES

Los procesos sociales en las organizaciones están determinados por la relaciones personales y comunicacionales que definen la cultura y, que a su vez, es propia de los procesos sistémicos abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas (Evan, 1976). Para lograr esta homeostasis de productividad, eficiencia y satisfacción al cliente, al interior de las empresas, se hace necesario conocer cuáles son los factores que determinan e inciden de manera positiva en la cultura para el logro de los propósitos organizacionales.

Para Fernández (1993), desde la perspectiva del análisis interno de las organizaciones, el enfoque de recursos y capacidades resalta que la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, y que confieran a la misma una serie de capacidades o competencias distintivas (Febles & Oreja, 2008).

Y, en relación con la perspectiva externa, las organizaciones por su naturaleza, comportamiento sistémico y dinámico, están constantemente respondiendo a las fluctuaciones de las fuerzas del macro-ambiente, que en últimas integran la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio que se producen en el ámbito externo (Daft & Steers, 1992).

Asimismo, debe ser objeto de estudio en el análisis organizacional interno y externo, los factores que determinan la cultura y que orientan la acción hacia la formulación de objetivos, estrategias, políticas, valores, la

formación y utilización del conocimiento, tecnologías y técnicas, para contribuir de manera eficiente y racional a la consolidación de comportamientos y actitudes que impacten la dinámica, la creación y la consolidación de la organización (Jurado & Calderón, 2006).

Se describe en este artículo la perspectiva de distintos autores, en relación con los factores determinantes de la cultura organizacional que influyen en la cultura de formación, desarrollo e innovación en los negocios (Doina, Mirela & Constantin, 2008) a saber: la estrategia, la estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, los fundadores y propietarios, el ambiente (jurídico, económico, valores y tecnológico). Asimismo, González & Parra (2008), connotan la importancia del estudio de la cultura organizacional a partir del análisis de los factores clima organizacional, motivación y liderazgo, para la transformación empresarial y logro de los objetivos organizacionales encaminados al mejoramiento de los resultados productivos y financieros. En este orden de ideas, el análisis de los factores determinantes de la cultura se circunscribe en variables de tipos comportamentales, estratégicos y estructurales, que facilitan la operacionalización de dichas variables y procesos, en la alineación y determinación de la cultura organizacional.

### 1.2.1. ESTRATEGIA

La esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia (Montoya & Montoya, 2005). El diseño de la estrategia requiere tanto del conocimiento del contexto en el cual debe ubicarse la empresa para alcanzar sus propósitos, más allá de lo propuesto, como de los factores culturales relacionados con la forma de pensar del estratega, es decir, como lleva a la práctica su pensamiento para la materialización de la visión de su realidad organizacional (Gutiérrez, 2012).

Por lo anterior, la cultura organizacional constituye un activo que contribuye a la implantación de la estrategia de la empresa (Andrade, 1991), que distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones. En este mismo sentido, posibilita la creación de un ambiente de coordinación para facilitar el proceso de toma de decisiones y la planeación de objetivos claros para su cumplimiento. Además, permite que la gente se una en

torno a un propósito común, a fin de lograr un desempeño superior y transmitir habilidades de otros. Asimismo, para Deninson (1991), la cultura organizacional tiene un efecto clave en el éxito de los negocios, que además influye en la efectividad de la empresa (Gómez, 2010).

### 1.2.2. ESTRUCTURA

Ésta puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, con un intento por controlar y hasta predecir su comportamiento (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer & De la Rosa, 1979; Mintzberg, 1993; Nadler & Tushman, 1997). En este orden, Meyer & Rowan (1977), reconocen que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones socialmente legitimados, lo que hace que la ética de adhesión social y la cultura corporativa sean elementos determinantes de la estructura (Citado por Marín, 2012).

Por ello, la cultura debe lograr una relación de adaptación con la estructura, lo que hace necesario que la cultura y la estructura se entremezclen, se apoyen y se refuercen mutuamente. En este sentido, cultura, estructura y entorno también deben lograr una relación de adaptación (Montealegre & Calderón, 2007), en la cual los seres humanos puedan participar y formar intenciones *con sentido*, para su implementación en entornos complejos. Para Savage (1999), esta expresión *con sentido* implica el nivel cultural o simbólico de representación en la organización (Hernández & Galindo, 2008)

### 1.2.3. TRABAJO EN GRUPO

Orientar esfuerzos en las organizaciones hacia la participación y el trabajo en equipo, constituye el propósito más importante de los gerentes, toda vez que éstos son formas organizativas propias de la denominada por Lundvall "nueva era", que responden a cambios que implementan las organizaciones como vía para promover una cultura de trabajo colectivo, donde se interactúe de manera que permita generar, transferir y utilizar el conocimiento en función de obtener los rendimientos esperados de las inversiones realizadas (García & Cordero, 2007).



Por su parte, Kozlowski e Ilgen (2006), consideran a los equipos como sistemas multinivel (nivel individual, de equipo y organizacional) orientados a los procesos relevantes de la organización que se apoyan en el clima y la cultura de la empresa (Rico, Alcover & Taberner, 2010), para la transformación de nuevos sistemas de trabajo (Geary y Dobbins, 2001) a fin de lograr una meta común o compartida, en función de su colaboración (Sewell, 1999, citado por Ardila & Gómez, 2005).

#### 1.2.4. ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS MANAGERS

El liderazgo tiene un efecto considerable sobre la cultura de un grupo. Si el manager está distante de sus subordinados, esta actitud puede tener un impacto negativo sobre la cultura y la confianza en el manager. La forma de trabajo del jefe es un ejemplo positivo que puede influir favorablemente en la eficacia del grupo. Si bien, Bass (1990), reconoce que el liderazgo es un fenómeno universal, también considera que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan las conductas del líder y las acciones de liderazgo, las metas, las estrategias de las organizaciones y, por supuesto, la percepción de los colaboradores (Citado por Molero, 2002).

Desde esta perspectiva, Heifetz, Grashow & Linsky (2009), expresan que el liderazgo ejercido desde las prácticas directivas juega papel predominante en la evolución del sistema, el cual consiste en orquestar lo inevitable -el caos, el conflicto e incertidumbre. (Contreras & Castro, 2013).

#### 1.2.5. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

Estos elementos pueden afectar, también, el tipo de cultura que se desarrolla. Las organizaciones difieren según sus atributos, dimensiones y complejidad. Entre la cultura de las organizaciones y el tamaño de las organizaciones hay una proporción directa en su declaración. Por otra parte, las grandes organizaciones tienden a un mayor grado de especialización y hacia un carácter impersonal grande.

Usualmente, en las pequeñas empresas la cultura es más homogénea, mientras que en las grandes empresas tienen una forma clara las sub-culturas. Las organizaciones, también difieren según el grado de formalización (expresadas en reglas, políticas, normas),

el grado de descentralización y autonomía. (Doina, Mirela & Constantin, 2008). Desde las dimensiones de la funcionabilidad de las organizaciones, se identifican algunas características de la cultura organizacional, que fortalecen la competitividad empresarial, entre ellas se cuentan la promoción del aprendizaje y el desarrollo humano, ubicación de los talentos y los recursos entre las áreas organizacionales, la innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos/servicios y la cooperación de los equipos de trabajo (Gómez & Sarsosa, 2011).

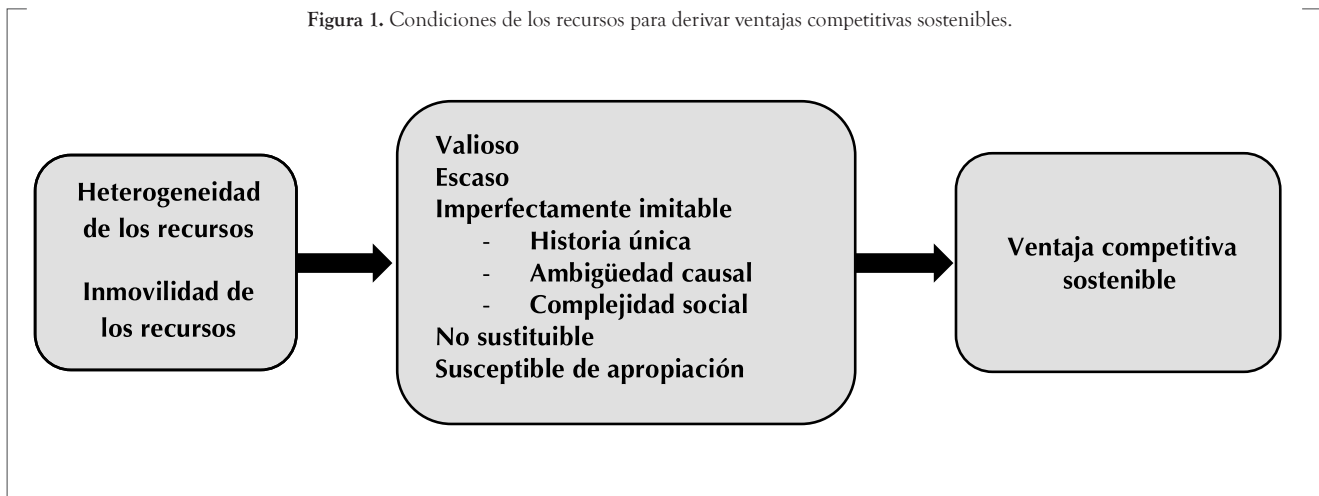
Desde la perspectiva del aprendizaje y el desarrollo humano y de los recursos de naturaleza intangible, entre ellos aquellos relacionados con las personas (conocimientos, habilidades, competencias, capacidades, etc.), la *Teoría de la empresa basada en recursos* (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit & Schoemaker, 1993) establece que los elementos que permiten ser considerados como fuentes de ventaja competitiva sostenible, deben reunir una serie de condiciones (valor, escasez, difícil imitabilidad, no sustituibilidad y apropiabilidad del valor generado) (ver Figura 1), que los recursos humanos cumplen con relativa facilidad (De Saá & García, 2000; Wright, McMahan & McWilliams, 1994), particularmente en lo que respecta a los procesos sui géneris de formación e innovación de interés individual y colectivo (Ruiz, Ruiz & Martínez, 2012).

#### 1.2.6. FUNDADORES Y PROPIETARIOS

En muchos casos, los fundadores crean la filosofía de la compañía y determinan los valores básicos. Por su parte, los propietarios de la compañía pueden ejercer en ellos influencias de diferentes puntos de vista según el tipo – persona natural o jurídica- y número de propietarios. Y cuando el grupo de propietarios es reducido, la influencia impulsada por ellos en la cultura organizacional resulta ser más marcada.

Según lo señalado por Freitas, los diversos elementos formadores de la cultura proveen a los colaboradores una interpretación de la realidad, las cuales son aceptadas por los mismos de forma natural, es decir, las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, sino por concordancia y dominio de los grupos de trabajo; por tanto, los valores son construidos en su gran mayoría por quienes conforman la cúpula de la empresa, que para el caso de muchas corresponde a los propietarios y fundadores (Hernández & Cendejas, 2006).

Figura 1. Condiciones de los recursos para derivar ventajas competitivas sostenibles.



Fuente: Adaptado de Barney, 1991.

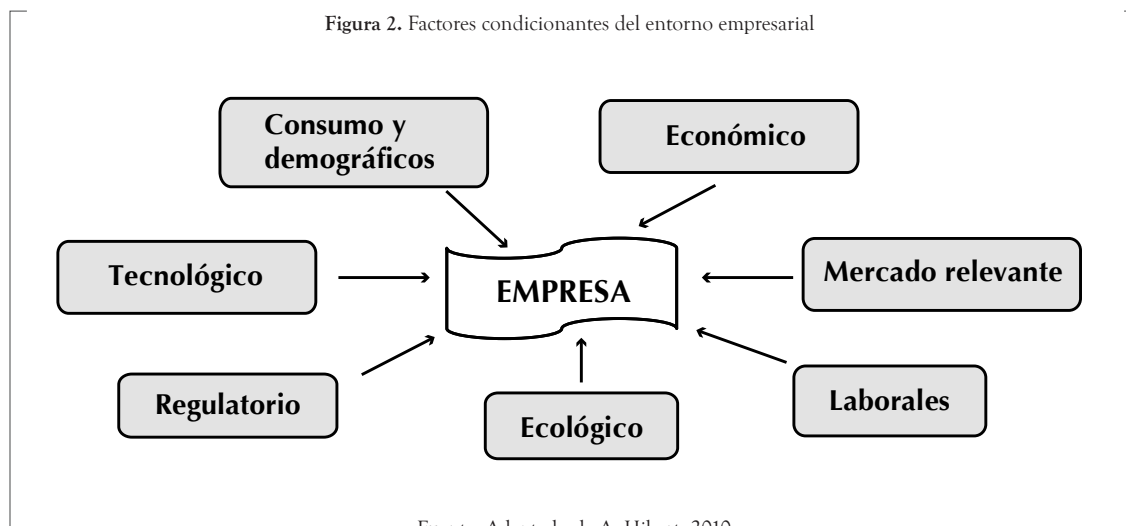
### 1.2.7. AMBIENTE

La influencia de los diferentes actores que dinamizan el ambiente en las organizaciones jurídico, económico, tecnológico y valores-, constituyen la fuente de conocimiento, información, adaptación y acciones éticas que modelan el comportamiento de los gerentes, al interior de las organizaciones, el cual se refleja de forma directa en el comportamiento y cambios que se entretienen en la cultura organizacional. Al respecto, Bonavia & Quintanilla (1999), expresan que la forma como el directivo se comporte depende en primer lugar del ambiente en que trabaja. Asimismo, Lord & Maher (2002), manifiestan que son relevantes los cambios del entorno dado que estos desencadenan cambios internos en las empresas.

Los cambios en el entorno devienen por las fuerzas generadas de cada una de las variables que la representan y, a su vez, estas producen cambios internos en la cultura organizacional según el grado de incertidumbre percibido por los colaboradores en sus actividades laborales. En este sentido se tiene que la incertidumbre se erige como el principal problema de las organizaciones complejas, con la cual la gerencia debe responder con acciones de tipo estratégico para la consecución de los propósitos organizacionales (Oreja & Yanes, 2003).

Entre los entornos condicionantes que provocan que las empresas operen con altos niveles de incertidumbre se tienen los factores que se muestran en la Figura 2.

Figura 2. Factores condicionantes del entorno empresarial



Fuente: Adaptado de A. Hibert, 2010.

Entender que el entorno se hace cada vez más dinámico, complejo e interrelacionado, conlleva que las empresas estén obligadas a cambiar, y frente a este natural comportamiento prepararse para enfrentar las turbulencias de los mercados y de golpe garantizar su propia supervivencia.

Dadas estos escenarios de variabilidad en el ambiente, Kreitner & Kinicki (1997) plantean los beneficios del desarrollo de lo que denominan *cultura adaptativa*, destacando el papel del liderazgo directivo en la creación de una infraestructura que proporcione condiciones de estabilidad empresarial.

En este mismo sentido, Hodge, Anthony & Gales (1998), consideran que la cultura empresarial es por naturaleza cambiante, es decir, responde de manera permanente a las variaciones del ambiente tanto general, como específico, en respuesta a los cambios de las fuerzas implícitas que la producen.

## 2. Metodología

Este artículo se enmarca dentro de un tipo de investigación cualitativa, analítica y de revisión documental. Para su elaboración se revisaron en su etapa inicial de estado del arte un total de 55 artículos científicos de investigación, reflexión y revisión a nivel mundial, seleccionados según la pertinencia del tema de investigación inherente a los factores determinantes de la cultura organizacional. La consulta fue realizada a través de los textos y bases de datos especializadas en los idiomas inglés y español EBSCOHost, ScienceDirect, PringerLink, E-brary, J-Store, Harvard Business Review, American Management Association (AMA), Elsevier, Scopus, Redalyc, Dialnet y Scielo.

Los artículos revisados fueron analizados de manera crítica, comparativa y sistemática, con el propósito de filtrar los de mayor contribución conceptual y metodológica con el análisis de los determinantes de la cultura organizacional y el ambiente empresarial. De esta revisión sistemática se pudo determinar cuantitativamente que el 23% de los documentos -artículos indexados y textos- provenían de revista de universidades colombianas, el 48% de revistas latinoamericanas, el 19% de origen europeo y el restante 10% de revistas norteamericanas.

## 3. Discusión

Estudios previos de interés relacionados con el complejo concepto de cultura han demostrado la relatividad epistemológica que subyace de las representaciones simbólicas (Bourdieu, 1989), valores individualistas o colectivos (Triandis, 1994), sentimientos e identidad étnica (Berry & Sam, 1997), identificadas en la relación constitutiva de los seres humanos y el entorno en sus diferentes esferas. Resultados que convergen con el análisis de los factores que determinan la cultura organizacional, los cuales muestran en este artículo la importancia de la alineación de la estrategia, la filosofía, los objetivos y métodos, que permiten establecer modelos de aprendizaje organizacional en función de los propósitos de producción y rentabilidad económica. Este artículo, además, aporta nuevos elementos a futuras investigaciones relacionadas con el tema abordado, el cual permitirá la construcción y el análisis comparativo de nuevos factores determinantes de la cultura organizacional.

## 4. Conclusiones

Del anterior análisis de revisión de la naturaleza y diferencias de la acepción cultural y de los factores determinantes de la cultura organizacional en las empresas, se resalta desde la perspectiva antropológica la transformación y significación de las relaciones sociales en la condición humana, la cual permite la simbolización de las manifestaciones y expresiones de la vida en los distintos escenarios y áreas del conocimiento, en donde el hombre a través de sus percepciones y relativismo epistemológico, construye y desarrolla su propia identidad cultural.

Asimismo, se identifican variables de tipo comportamental tales como el clima organizacional, la motivación y el liderazgo ejercidos por los niveles directivos para el fortalecimiento de los principios e identidad organizacional y, como éstos contribuyen en los procesos de integración y consolidación en el diseño estratégico de planeación de objetivos y toma de decisiones, alineación de la cultura corporativa y la estructura, conformación de los equipos sistémicos multiniveles, afianzamiento de la cultura de la confianza y empoderamiento, promoción del aprendizaje y el desarrollo humano, como factores determinantes de la cultura organizacional.

Se destaca igualmente de este análisis, que la cultura organizacional es determinada por las fuerzas del macro-ambiente, los cuales a su vez, provocan cambios en el comportamiento y las relaciones internas de trabajo, favorables si éstos derivan relaciones de confianza y crecimiento organizacional, y desfavorable cuando se tienen efectos adversos a los esperados.

Sin duda, el estudio de los factores determinantes de la cultura es considerado de vital importancia para las organizaciones, toda vez que éstos -estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, fundadores y propietarios y ambiente organizacional- desde la perspectiva sistémica empresarial permiten mediante su desarrollo interno, la apropiación de los elementos esenciales y constitutivos,- ambiente,- valores, creencias y normas- de la cultura organizacional, los cuales desencadenan prácticas laborales direccionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y la agregación de valor a sus productos/ servicios. Se requiere, entonces, la práctica cotidiana de los valores, las normas y los procedimientos corporativos para el fortalecimiento de las relaciones laborales, que al mismo tiempo representan gran importancia para el sistema de interrelaciones de áreas funcionales que buscan maximizar la eficiencia empresarial. ≡

## NOTAS

1. Artículo resultado del proyecto "Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial".
2. También denominados Stakeholders: término introducido por Edward Freeman en el lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACKOFF, Russel. *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI.*, México DF: Oxford University Press, 2000
2. ANDRADE, Horacio. *Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación.* En: *La comunicación en las organizaciones.* Collado, Fernando. México: Ed. Trillas, 1991
3. ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Mihaela. *Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos.* Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1992.
4. AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. Strategic assets and organizational rent. En: *Strategic Management Journal.* 1993, vol.14, p. 33-46.
5. ARDILA SOTO, Víctor Manuel; GÓMEZ CHIÑAS, Carlos. Trabajo en equipo: El caso colombiano. En: *Análisis Económico.* Primer cuatrimestre de 2005, vol. XX, núm. 43, p. 147-165
6. BASS, Bernard M. Leadership in Different Countries and Cultures. En: Bass, B.M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership.* 3ª edición. Nueva York: The Free Press, 1990, p. 760-856
7. BARNEY, Jay. Firms resources and sustained competitive advantage. En: *Journal of Management.* 1991, vol. 17, no. 1. p. 99-120.
8. BERRY, Jhon W; SAM, David. Acculturation and adaptation. En: BERRY, Jhon W; SEGALL, Marshall H.; KAGITÇIBASI, Cigdem; *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol. 3: Social Behaviour and Applications.* 2 edición. Boston: Allyn & Bacon, 1997, p. 291-326.
9. BONAVIA MARTÍN, Tomás; QUINTANILLA PARDO, Ismael. Creencias directivas y participación de los empleados. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.* 1999, vol. 15, no.3, p. 377-383.
10. BOURDIEU, Pierre O. *Poder simbólico.* Lisboa: Difel, 1989.
11. BOURDIEU, Pierre O. *Sociología y cultura.* México: CNCA/ Grijalbo, 1990. (Colección Los Noventa).
12. CONTRERAS TORRES, Françoise Venezia; CASTRO RÍOS, Guido Angello. Liderazgo, poder y movilización organizacional. En: *Revista Estudios Gerenciales.* Enero-marzo, 2013, vol. 29, no. 126, p. 72-76.
13. DAFT, Richard L; STEERS, Richard M. *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos.* México: Limusa, 1992.
14. DENISON, Daniel. *Cultura Corporativa.* Bogotá: Ed. Legis, 1991.
15. DE SAÁ, Petra; GARCÍA, Juan Manuel. El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.* 2000, vol. 9, no. 2, p. 97-116.
16. DOINA, RoSDca; MIRELA, Sîrbu; CONSTANTIN, Roşca. The organizational culture and the factors of its formation. In: *Academic Journal.* December, 2008, vol. 17, no. 4, p. 559-562.
17. EVAN, William. M. *Organization theory structures. Systems and environments.* New York: J. Wiley and Sons, 1976. 312 p.
18. FEBLES ACOSTA, Jaime; OREJA RODRÍGUEZ, Juan Ramón. Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. En: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.* Enero-abril, 2008, vol. 14, núm. 1, p. 13- 32. ISSN: 1135-2523
19. FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, M. Zulima. La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. En: *Papeles de Economía Española.* 1993, no. 56, p. 178-193.
20. GALBRAITH, Jay. *Designing dynamic organizations a hands-on for leaders at all levels.* New York, NY: Amacom. 2001.
21. GARCÍA CANCLINI, Néstor. *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad.* Argentina: Gedisa Editorial. 2004. 224 p.



22. GARCÍA FERNÁNDEZ, Francisco; CORDERO BORJAS, Ana Emilia. Equipos de trabajo: forma organizativa de la economía basada en el conocimiento. *En: Economía y Sociedad*. Julio-diciembre, 2007, vol. XII, núm. 20. p.17-33.
23. GEERTZ, Clifford. *Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.
24. GONZÁLEZ MILLAN, José Javier; PARRA PENAGOS, Carlos Orlando. Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *En: Pensamiento y Gestión*. Diciembre, 2008, núm. 25, p. 40-57.
25. GÓMEZ GÓMEZ, Héctor Manuel. Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *En: Umbral Científico*. Diciembre, 2008, no. 13. p. 56-64.
26. GÓMEZ, Diana Marcela; SANSOSA PROWESK, Kewy. Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *En: Pensamiento Psicológico*. 2011, vol. 9, no. 17, p. 57-68.
27. GÓMEZ BARRERA, Yaffa Nahir Ivette. La cultura del diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyME del área metropolitana del Centro Occidente, Colombia. *En: Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. 2010, Cuaderno 34. p. 109-209.
28. GUTIÉRREZ OSSA, Jahir Alexander. Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el Gerente colombiano. *En: Estudios Gerenciales*. Enero-marzo, 2012, vol. 28 no. 122. p. 153-167.
29. HEIFETZ, Ronald; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Martin. *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business Press, 2009.
30. HERNÁNDEZ, Gabriela; CENDEJAS, Gerardo. Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *En: Razón y Palabra*. Agosto-septiembre, 2006, vol. 11, no. 52.
31. HERNÁNDEZ ROMERO, Yasmín; GALINDO SOSA, Raúl. Vicente. Estrategias empresariales de modernización y modelos productivos. Relaciones entre estructura, decisión y sujeto. *En: Espacios Públicos*. Febrero, 2008, vol. 11, no. 21. p. 272-290.
32. HIBERT, Abel. Entorno Económico y social en los Negocios. *En: Universidad Metropolitana de Monterrey*. (Mayo- agosto, 2010) Presentación.
33. HODGE, Billy J; ANTHONY, William P. ; GALES, Lawrence M. *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall, 1998. 467 p.
34. JURADO SALGADO, Jorge Iván; CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. Los dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales. *En: Revista Universidad EAFIT*. 2006, vol. 42, no 144. p. 34-50.
35. KOZLOWSKI, Steve WJ; ILGEN, Daniel R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *En: Psychological science in the public interest*. 2006, vol. 7, no 3, pp. 77-124.
36. KREITNER, Robert; KINICKI, Angelo. *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.
37. KUPER, Adam. *Cultura: la versión de los antropólogos*. 2001.
38. LITTERER, Joseph August; DE LA ROSA, Elena. *Análisis de las organizaciones*. Editorial Limusa, 1979.
39. LORD, Robert G.; MAHER, Karen J. *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge, 2002.
40. MARÍN IDÁRRAGA, Diego Armando. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *En: Estudios Gerenciales*. 2012, vol. 28, no 123, pp. 43-63.
41. MEYER, John W; Rowan, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *In: American journal of sociology*. 1977, vol. 83, no 2, pp. 340.
42. MINTZBERG, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1993.
43. MOLANO, L; LUCÍA, Olga. Identidad Cultural: Un Concepto Que Evolucionara. *En: OPERA-Observatorio de Políticas, Ejecución y Resultados de la Administración Pública*. 2007, no 7.
44. MOLERO, Fernando. Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *En: Boletín de Psicología*, 2002, vol. 76, pp. 53-75.
45. MONTEALEGRE GONZÁLEZ, José Vicente; CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *En: Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 2007, vol. 17, no 29, pp. 49-69.
46. MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso; MONTOYA RESTREPO, Luz Alexandra. Visitando a Mintzberg: su concepto de Estrategia y Principales Escuelas. *En: Revista EAN*. 2005, no 53, pp. 84-93.
47. NADLER, David; TUSHMAN, Michael; VILLARREAL, María del Pilar Carril. *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
48. NORIEGA, José Ángel Vera; CARVAJAL, Claudia Karina Rodríguez; GRUBITS, Sonia. La Psicología Social y el concepto de cultura. *En: Psicología & Sociedades*. 2009, vol. 21, no 1, pp. 100-107.
49. OREJA RODRIGUEZ, Juan Ramón; YANES ESTÉVES, Vanessa. El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida. Aplicación de un modelo cognoscitivo. *En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 2003, vol. 19, no 3, pp. 247-275.
50. PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *En: Strategic Management Journal*. 1993, vol. 14, no 3, pp. 179-191.
51. RICO, Ramón; ALCOVER DE LA HERA, Carlos María; TABERNERO, Carmen. Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009) Work Team Effectiveness, a Review of Research over the last Decade (1999-2009). *En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 2010, vol. 26, no 1, pp. 47-71.
52. RUIZ PALOMINO, Pablo; RUIZ AMAYA, Carmen; MARTÍNEZ CAÑAS, Ricardo. Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *En: Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 2012, vol. 18, no 1, pp. 17-31.

53. SAVAGE, Stephen P. *Las teorías de Talcott Parsons: las relaciones sociales de la acción*. McGraw-Hill, 1999.
54. SEWELL, Graham. *The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance*. *In: Administrative science quarterly*. 1999, pp. 397-428.
55. TRIANDIS, Harry C. *Cultura. El nuevo énfasis en psicología*. *En: Revista de Psicología Social y Personalidad*. 1994, vol. 10, no 1, pp. 1-16.
56. WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C.; MCWILLIAMS, Abigail. *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*. *In: International Journal of Human Resource Management*. 1994, vol. 5, no 2, pp. 301-326.