

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

COMPRENSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

UNDERSTANDING THE ORGANIZATION'S CULTURE AS A MANAGEMENT STRATEGY

Andrea Carolina Zárate Hidalgo
Ingeniera Civil, profesional aseguramiento y gestión de calidad proyectos.
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá D.C, Colombia.
est.andreac.zarate@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica
de Madrid (España)
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO DE 2022**

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

COMPRENSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGÍA GERENCIAL

UNDERSTANDING OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MANAGEMENT STRATEGY

Andrea Carolina Zárate Hidalgo
Ingeniera Civil, profesional aseguramiento y gestión de calidad proyectos.
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá D.C, Colombia.
est.andreac.zarate@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

RESUMEN

En la actualidad para las organizaciones es imprescindible tanto la gestión de personas como el desarrollo del negocio, ya que se ha demostrado a través de la historia el impacto que genera en los resultados el reconocimiento del personal y su cultura. Entendiéndose la importancia de estos aspectos, este artículo de investigación tiene por objeto la comprensión de la cultura organizacional como estrategia gerencial, para lograr este objetivo se estableció como metodología en primer lugar el entendimiento de los conceptos clima y cultura organizacional, su relación entre sí, y sus diferencias, un cuestionario de consulta a expertos de gestión de la calidad en procesos misionales del sector construcción, para finalmente comprender cómo la cultura organizacional puede o no afectar la calidad de un producto y/o servicio en el campo de la ingeniería civil.

Palabras clave: cultura, cultura organizacional, clima organizacional, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

Currently, for organizations, both people management and business development are essential, since the impact generated by the recognition of staff and their culture has been demonstrated throughout history. Understanding the importance of these aspects, this research article aims to understand organizational culture as a management strategy, to achieve this objective, the understanding of the concepts climate and organizational culture, their relationship to each other, was established as a methodology in the first place. and their differences, a questionnaire for consulting quality management experts in mission processes in the construction sector, to finally understand how organizational culture may or may not affect the quality of a product and/or service in the field of civil engineering.

Keywords: culture, organizational culture, business culture, relationships.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

INTRODUCCIÓN

El entorno que rodea a las organizaciones dentro del desarrollo de sus productos o servicios, es uno de los aspectos fundamentales a revisar en la planeación estratégica, así mismo dentro de este entorno se encuentra como aspecto clave las personas y su cultura, ya que en los seres humanos existen diferentes comportamientos y formas de trabajar, los cuales son procedentes de sus orígenes y/o adquiridos a través de experiencias propias, los mismos son transmitidos o implementados en su desempeño como profesionales, y allí es donde entra la importancia de comprender cómo todos estos comportamientos, y características propias de cada persona influyen en la calidad de un producto o servicio, haciendo pertinente para las organizaciones implementar la cultura organizacional como estrategia gerencial, permitiendo a los colaboradores sentirse parte de la organización como aporte de valor logrando una relación colaborador - organización compacta en búsqueda del crecimiento conjunto y continuo de ambas partes interesadas.

De acuerdo a lo anterior, es importante comprender que la calidad de un producto o de un servicio puede verse afectada directamente por la no promoción de una cultura organizacional que conecte a los colaboradores con la organización en un mismo propósito, donde se permita un ambiente colaborativo y de crecimiento personal y profesional conjunto y continuo. Por consiguiente, el objetivo del presente artículo de investigación es el de comprender los factores relevantes de principal afectación en la calidad de un producto o servicio en el sector de la construcción que son derivados de la cultura organizacional y que influyen directamente en el proceso misional de las organizaciones que trabajan por proyectos.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

Para dicha comprensión se plantearon tres objetivos específicos a lograr dentro de la problemática objeto de la presente investigación, y son los siguientes: En primer lugar, comprender el término cultura organizacional, entender la diferencia y correlación que existe con el término clima organizacional, y estudiar su aplicabilidad en el sector de la construcción dentro de una organización que trabaja por proyectos. Seguidamente, analizar los aspectos más relevantes de la cultura organizacional, e identificar los aspectos positivos que se derivan de la promoción de la misma cuando es utilizada como estrategia gerencial en las organizaciones. Finalmente plasmar los aspectos positivos de la cultura organizacional enfocados en la comprensión que deberían tener las organizaciones sobre este aspecto clave para el desarrollo de sus productos y/o servicios.

De conformidad con los objetivos planteados, la contribución del presente trabajo desarrollado con base en los conceptos fundamentales clima y cultura organizacional, es la de aportar positivamente al sector de la construcción en el camino de concientización de la cultura organizacional como estrategia gerencial, enfocada a organizaciones que trabajan por proyectos como lo son las obras de ingeniería civil. Este aporte se pretende realizar desde la experiencia de profesionales que trabajan en la industria desempeñando roles de constructor, e interventor en cargos conectados directamente con la calidad del producto y/o servicio de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación, dentro de lo que corresponde a marco teórico, en un principio se investigó el concepto de cultura, lo anterior con el ánimo de comprender los conceptos de clima y cultura organizacional, y la relación existente entre ellas, una vez analizados estos términos, se buscó entender la relevancia de la cultura organizacional en la calidad de los productos y/o servicios aplicables en proyectos de ingeniería civil, luego se procedió a realizar la descripción del método de investigación desarrollado, el cual buscó explorar el conocimiento actual acerca de esta terminología, así como conocer si se considera por parte de expertos en construcción e interventoría de obras si la calidad es o no afectada por dicha cultura, para finalmente deducir los aportes que se puedan brindar a esta investigación.

Iniciando un recorrido por los conceptos, se encontró que el de cultura se desarrolló inicialmente como un concepto antropológico, una de las definiciones más citadas por los antropólogos es la de Edward Burnett Tylor: “La cultura o civilización, tomada en su sentido etnográfico amplio, es ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, costumbres, y todas las demás capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. La condición de la cultura entre las diferentes sociedades de la humanidad, en la medida en que es capaz de ser investigada sobre principios generales, es un tema apto para el estudio de las leyes del pensamiento y de la evolución humana» (Tylor, 1871). Por otra parte, encontramos que según Linton (1972), “La cultura de cualquier sociedad es la suma total de las ideas, las reacciones emotivas condicionadas y las pautas de conducta habitual que los miembros de esa sociedad han adquirido por instrucción o imitación y que comparten en mayor o menor grado”.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

Más adelante el padre del materialismo cultural, Marvin Harris dio una breve definición: “Pautas de conducta y pensamiento aprendidas y compartidas características de un grupo social” (Introducción a la Antropología General, p. 751). Así mismo ofrece otra definición: “Cultura es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta). Esta definición sigue el precedente sentado por sir Edward Burnett Tylor, fundador de la antropología académica y autor del primer libro de texto de antropología general”. Marvin Harris Antropología cultural (2001: 9).

Los conceptos expuestos anteriormente, permiten adentrarse en el contexto de clima y cultura organizacional, sin embargo, antes de entrar de lleno en el concepto de cultura organizacional se debe de conocer cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional, ya que son dos conceptos que suelen ser confundidos y mal interpretados. Según Hitpass. B, (2013), “El clima organizacional está 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 son 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

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

estado momentáneo sino 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 habla del 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 analizará y abordada más ampliamente a continuación.

Aclarando la diferencia existente entre 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)

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

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”.

Finalmente, dentro de estudios más recientes se encontró una definición light para el ser humano, la cual permite digerir los conceptos clima y cultura de una forma más amigable, estas definiciones fueron encontradas en un portal de negocios ESAN Graduate School of Business, (2018),” Siempre es difícil distinguir entre la cultura y el clima organizacional. Ambos son características intangibles de la vida empresarial y, como tales, pueden ser difíciles de poner en términos simples. Sin embargo, son conceptos vitales para cualquier profesional u entidad; por lo tanto, es importante que se comprenda la diferencia entre ambos.

Cultura organizacional: personalidad de la empresa, la cultura se puede describir como la base sobre la cual se construye cualquier organización. Se desarrolla a largo plazo y consiste en valores, creencias, normas y tradiciones que guían la forma en que la compañía hace su trabajo y, a su vez, cómo se comportan las personas. En términos simples, la cultura podría describirse como la personalidad de una empresa. A menudo, la cultura de una organización en particular se remonta a los valores personales que posee el fundador, o es un reflejo de la alta dirección del negocio.

Aunque es intangible, la cultura tiene un papel importante al influenciar en todos los aspectos de la vida dentro de la empresa, y en cómo esta interactúa con el mundo exterior. Piensa cuán diferente puede ser la cultura organizacional en una agencia de corredores en Wall Street de la que prevalece dentro de una compañía caritativa, por ejemplo.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

Considera también los diversos lugares en los que has trabajado a lo largo de tu carrera; probablemente todos tenían una singularidad que los hacía diferentes. Esta es una manifestación de su cultura. En ciertos trabajos, probablemente te sentiste muy cómodo trabajando allí; en otros quizás no sentiste la misma afinidad con la organización.

Clima organizacional: estado de ánimo, el clima, por otro lado, podría describirse como algo más superficial y relacionado con el aquí y el ahora. Se trata de cómo se siente el empleado al trabajar en una empresa. Si la cultura es la personalidad, entonces el clima tiene más que ver con el estado de ánimo o la atmósfera prevaleciente dentro del negocio. Es propenso a fluctuaciones de más corto plazo y está determinado por muchos factores que incluyen liderazgo, estructura, recompensas y reconocimiento.

Como se evidencia, se puede analizar que para todos es un conjunto de valores y creencias, que son adquiridos a través de las experiencias, y que en parte no se desliga de sus raíces antropológicas, por ende, la cultura se transmite y es inculcada a lo largo de la organización al pasar del tiempo y es creada por las personas que la componen.

Dentro de los métodos establecidos en la investigación, se elaboró un cuestionario a cuarenta expertos en aseguramiento y control de la calidad en obras de construcción e interventoría de ingeniería civil, y fue elaborado desde la indagación a los expertos sobre si se conocía los términos clima y cultura organizacional, una vez dada una explicación de los términos, conocer su criterio sobre la importancia que ellos tenían dentro de una organización, para finalmente llegar a la determinación de conocer si se considera que la cultura organizacional afecta la calidad de un producto y/o servicio, y conocer cómo desde la experiencia se cree por parte de los entrevistados se puede impulsar su concientización e implementación de una cultura organizacional alineada a la calidad.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

A continuación, se presenta el cuestionario desarrollado a los expertos, el cual consta de cinco preguntas, las cuales incluyen sus respectivas opciones de respuesta cerrada, dejando únicamente en la pregunta número cinco con una respuesta abierta para observar si alguno de los encuestados realiza una sugerencia sobre el tema investigado de manera voluntaria, a continuación, el cuestionario en el respectivo orden que fue realizado:

- I. Dentro de su trayectoria laboral, ¿ha escuchado hablar de los términos clima y cultura organizacional?
SÍ _ NO _
- II. ¿Conoce la definición de clima y cultura organizacional, y sabe la diferencia entre ellos?
SÍ _ NO _
- III. Entendiéndose el clima organizacional como el estado de ánimo de la organización (percepción de los individuos sobre el ambiente, prácticas y políticas) y la cultura como la personalidad (valores, costumbres, creencias, que poseen significado y que se comparten en un mismo grupo), ¿Considera usted importante el clima y la cultura organizacional para una empresa?
SÍ _ NO _
- IV. De acuerdo a los criterios establecidos en la pregunta anterior respecto a cultura organizacional, ¿Qué tanto considera usted que los valores, creencias, y principios compartidos por un grupo de trabajo afectan la calidad de un producto o servicio?
 - Altamente afectada.
 - Posiblemente afectada.
 - No es afectada.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

- V. De las opciones enunciadas a continuación, ¿Cuál considera es la más valiosa para lograr una cultura organizacional que aporte a la calidad de un producto o servicio dentro de una organización en proyectos de ingeniería civil?
- Sentido de identidad (valores, lenguaje Corporativos, reconocimiento de logros, entre otros).
 - Lineamientos, metodologías, buenas prácticas, formación continua.
 - Ambiente agradable, colaborativo, participativo, y con oportunidad de progreso.
 - Ambiente agradable, colaborativo, participativo, y con oportunidad de progreso.
 - Todas las anteriores.
 - Otro:

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

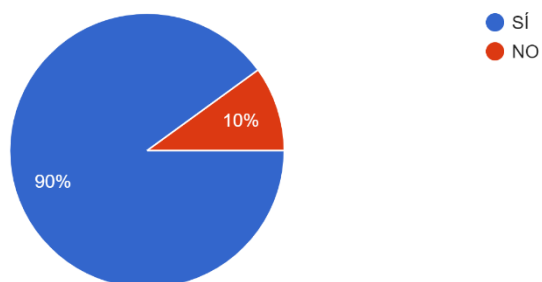
A continuación, se muestran los resultados para cada pregunta con su respectivo análisis, y al final un análisis general sobre todo el cuestionario, este análisis incluye los gráficos que muestran los respectivos resultados, y de acuerdo a los mismos un análisis final de todas las respuestas, la congruencia de respuesta entre ellas, y un panorama final de la comprensión del tema investigado:

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

Figura 1

I. Dentro de su trayectoria laboral, ¿ha escuchado hablar de los términos clima y cultura organizacional?

40 respuestas



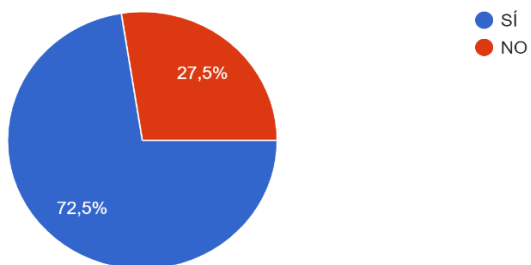
Nota 1: La figura muestra los resultados obtenidos para la pregunta uno del cuestionario. Fuente: Elaboración Propia (2022).

Para la pregunta 1a pregunta número uno se observa que la mayoría de los encuestados con un porcentaje de **90 %** ha escuchado hablar de términos clima y cultura organizacional, solo un **10 %** no tiene conocimiento de los mismos, datos que dan un indicio de la utilización de los mismos en la actualidad a nivel organizaciones.

Figura 2

¿Conoce la definición de clima y cultura organizacional, y sabe la diferencia entre ellos?

40 respuestas



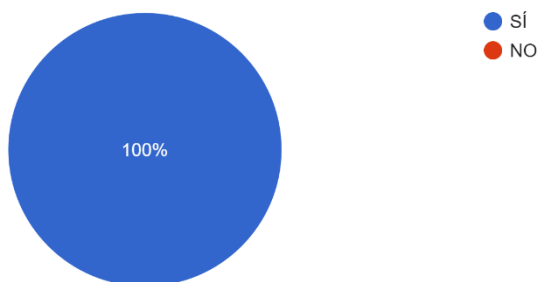
Nota 2: La figura muestra los resultados obtenidos para la pregunta uno del cuestionario. Fuente: Elaboración Propia (2022).

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

Para la pregunta número dos se observa que la mayoría de los encuestados conoce la definición de los términos, y sabe la diferencia entre ellos, solo un **27.5 %** desconoce el tema, datos que nos indica nuevamente la relevancia del tema en la actualidad.

Figura 3

Entendiéndose el clima organizacional como el estado de ánimo de la organización (percepción de los individuos sobre el ambiente, prácticas y polít...clima y la cultura organizacional para una empresa?
40 respuestas

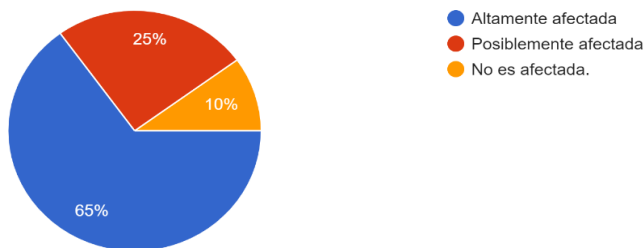


Nota 3: La figura muestra los resultados obtenidos para la pregunta tres del cuestionario. Fuente: Elaboración Propia (2022).

Para la pregunta número cuatro se observa que el 100% de los encuestados considera que es importante el clima y la cultura organizacional de una empresa, dato que permite esclarecer que la gestión de personas es clave para el funcionamiento de una organización.

Figura 4

De acuerdo a los criterios establecidos en la pregunta anterior respecto a cultura organizacional, ¿Qué tanto considera usted que los valores, creenci...jo afectan la calidad de un producto o servicio ?
40 respuestas



CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

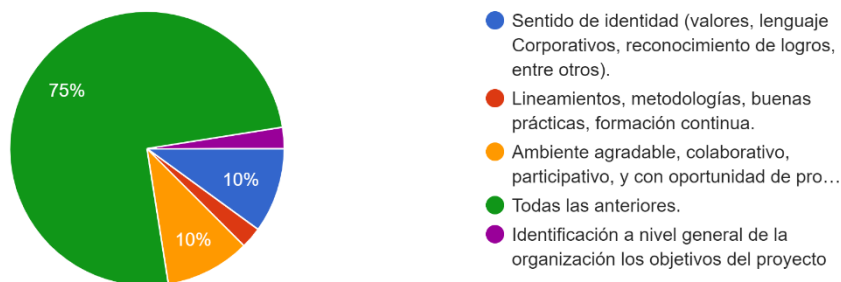
Nota 4: La figura muestra los resultados obtenidos para la pregunta cuatro del cuestionario.

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Para la pregunta número cuatro se observa que la mayoría de los encuestados considera que la calidad de un producto y/o servicio es altamente afectada por la cultura organizacional, solo un **25%** considera que es posiblemente afectada, y **10%** responde que no es afectada.

Figura 5

De las opciones enunciadas a continuación, ¿Cuál considera es la más valiosa para lograr una cultura organizacional que aporte a la calidad de u...na organización en proyectos de ingeniería civil?
40 respuestas



Nota 5: La figura muestra los resultados obtenidos para la pregunta cinco del cuestionario.

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Para la pregunta número cinco se observa que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que la cultura organizacional es multifactorial, igualmente de las opciones presentadas se observa que un **10 %** considera que el ambiente agradable, colaborativo, participativo, y con oportunidad de progreso es el factor importante para lograr una cultura organizacional que aporte a la calidad de una organización en proyectos de ingeniería civil, mientras que otro **10 %** considera que es el sentido de identidad traducido en valores, lenguaje corporativo, entre otros, únicamente un **2.5%** considera como aspecto de aporte los lineamientos, metodologías, las buenas prácticas y la formación continua, igualmente solo un

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

2.5% escribió una consideración voluntaria que bajo su criterio profesional cree debe tenerse en cuenta, y es la de identificación a nivel general de la organización, y los objetivos del proyecto.

Finalmente se tiene como un análisis a todo el cuestionario, que una vez los colaboradores de una organización conocen los conceptos de clima y cultura organizacional, describen que es de relevancia su afectación en la calidad de un producto y/o servicio, así mismo se observó que la implementación de la mismas no obedece a un solo factor de aplicación, sino que es de carácter multifactorial, y que para conseguirla se requieren una serie de elementos que deben ser propiciados desde la estrategia gerencial para lograr su aplicabilidad continua y transversal a toda la organización, independientemente de que se tengan diferentes proyectos con rotación de personal como lo son las obras de ingeniería civil en la que se trabaja por proyectos con tiempos y personal determinado.

CONCLUSIONES

Es fundamental reconocer la relevancia de la cultura organizacional dentro del marco del desarrollo del negocio en una organización, y más importante entender que la gestión de personas realizada a través del clima y la cultura organizacional permite no solo tener mejores resultados en la calidad de los productos y servicios, sino que aporta a la calidad de vida de los colaboradores, lo que significa que las personas trabajaran más a gusto en una organización al sentir confort en su vida diaria, y ese valor agregado es el que hoy como ser humano se busca en un ambiente laboral, que va más allá de trabajar en un lugar por la necesidad del ingreso, sino que se busca pertenecer a una comunidad donde se sienta que se aporta como individuo, y a su vez a la sociedad.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

La aplicabilidad de la cultura organizacional en el sector de la construcción es posible si la organización la alinea a su estrategia gerencial, lo cual puede lograrse por medio de sus principios, buenas prácticas, asegurando que el ambiente sea agradable, colaborativo, participativo, y con oportunidad de progreso, buscando que los colaboradores se sientan identificados con la organización, haciendo parte de una comunidad que aporta al desarrollo de la sociedad sintiéndose orgulloso de ella.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alto impacto. (s.f). La Cultura Impacta en los Resultados.

<https://www.altoimpacto.com/denison-consulting>.

Alonso, JC (2018). Cultura organizacional enfocada en gestión del cambio: mejoramiento continuo en sus procesos. <http://hdl.handle.net/10654/20098>.

Calderón Gregorio. (2002). Cultura organizacional y bienestar laboral.PDF.

Carro Jorge (2017), La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=25aa28d7-0021-4622-9419-453d2f181f74%40sessionmgr4007>.

[CENTRUM PUCP]. (21,07,2017). ¡Clima y cultura organizacional! [Archivo de video]. <https://youtu.be/kuReEudO2hg>.

Denison, D. R. (1991). Cultura Corporativa: Productividad organizacional. Bogotá: Legis Editores.

Esan Business. ¿Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional? <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional>.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

Gentilin Mariano. (2017). Cultura en las Organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional.pdf.

Gutiérrez, M. (2014). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventajas competitivas. <http://hdl.handle.net/10654/10669>.

Harris, M., & Muñoz, B. F. (2015). *Introducción a la antropología general*. Madrid: Alianza Editorial.

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=O39KUqKgOpLk8gSMq4FA&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=diferencia%20en>

Jiménez, LF (2014). El liderazgo y la cultura organizacional en empresas exitosas: <http://hdl.handle.net/10654/13250>.

Linton, R. (1976). Estudio del hombre. Fondo de Cultura Económica.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), pp-pp. 17- 25

Quimbayo, JA (2019). El impacto de la cultura en el comportamiento organizacional de los individuos de una organización. <http://hdl.handle.net/10654/34996>.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Pineda Ayala, L. E. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson. https://www.academia.edu/30245449/Cultura_organizacional.

Torres S. Javier. (2007) Comportamiento organizacional, el individuo y la empresa actores influyentes en la sociedad.pdf.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

[*Marco Ríos Pita*]. (14,03,2021). *¿Qué es la cultura organizacional!* [Archivo de video].

<https://youtu.be/iUth-xv8tr0>.

Valda, J. (2011). Cultura organizacional, Liderazgo habilidades personales

<https://jcvalda.wordpress.com/2011/02/26/cultura-organizacional-liderazgo-y-habilidades-personales/>