



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Educación

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

Cultura Empresarial

Noelia Amado Asensio

Grado de pedagogía

Año académico 2013-14

Trabajo tutelado por Antoni Colom
Departamento de Pedagogía y Didácticas Específicas

El autor autoriza el acceso público a este Trabajo de Fin de Grado.

Palabras clave del trabajo:
Cultura, organización, empresa y formación

Resumen

Este trabajo es el resultado de una búsqueda bibliográfica y su posterior análisis sobre la Cultura Empresarial y algunos de los conceptos que se relacionan con ella.

Creado por un gran interés personal y un vacío de conocimiento, con el fin de saber en qué consiste este concepto y ser consciente de su gran importancia.

A continuación se encuentra la historia de la Cultura Empresarial, así como su definición, además se pueden encontrar una serie de aspectos que forman esta Cultura, como son sus funciones y elementos, este concepto lo veremos desde sus diferentes niveles y estadios, es decir, desde que se crea hasta que se termina.

Para finalizar destacaremos la necesidad de esta cultura, y el importante papel que juega la formación cuando hablamos de Cultura Empresarial.

Palabras Clave

Cultura, organización, empresa y formación

Summary

This work is the result of a library search and post analysis about the Corporate Culture and some of the concepts associated with them.

Created with great personal interest and absences of knowledge, in order to know more about the subject and be aware of its importance.

To continue we find the history of Corporate Culture, and its definition, also we can find some of the aspects that form this culture, and how each of the elements work, this concept we will see from different levels and stages, that is to say, from the begging to the end.

To finish, we will find the need for this culture, and the important role of training when we speak of Corporate Culture.

Key Words

Culture, organization, corporation and training

Contenido

1. Introducción	5
a. Motivación de la realización del trabajo	5
b. Objetivos generales	7
c. Metodología	7
d. Fuentes bibliográficas	8
e. Explicación del índice	8
2. Estructura de los contenidos.....	9
3. Contenidos.....	10
a. Historia de la Cultura Empresarial.....	10
b. ¿Qué es la Cultura Empresarial?	12
i. Funciones.....	16
ii. Elementos.....	17
c. Niveles de la Cultura Empresarial.....	19
d. Estadios de la Cultura Empresarial	21
4. Conclusiones	23
a. ¿Por qué es necesaria la Cultura Empresarial?.....	23
b. La formación como parte de la Cultura Empresarial	27
5. Bibliografía.....	30

1.Introducción

a. Motivación de la realización del trabajo

En el siguiente documento, se muestra, lo que para mi considero uno de los aspectos más importantes de una empresa, que sería la cultura de la misma, se muestra una definición de este término, así como los componentes importantes que lo envuelven.

El presente trabajo, surge como un vacío de conocimiento sobre la Cultura Empresarial y el gran interés personal, sobre lo que caracteriza a una empresa y la importancia de dichos elementos, que son en definitiva los que compondrían la cultura de una empresa y la representarían.

La creación de este trabajo no surge sólo de manera formal, si no que, como se ha comentado antes, surge por un gran interés personal, que tiene su origen cuando empecé en el mundo laboral, fue ahí cuando conocí la existencia del departamento de Recursos Humanos; dado que considero que las personas, son lo más valioso que tienen las empresas y es donde se trata con ellas, con el fin de que, mediante el manejo del capital humano, la empresa en sí vaya mejorando y aumentando sus beneficios, que es el fin de todas ellas. Considero además que en algunas de las empresas en las que he estado inmersa a nivel laboral, mi experiencia no ha sido de las mejores, ya que podría decir que la cultura de la empresa marcaba unas directrices, mientras que las actuaciones de ésta, decían totalmente lo contrario, por eso que, en este documento, intento mostrar de forma paralela, la importancia de que se cree una Cultura Empresarial determinada y se siga al pie de la letra, teniendo opción siempre a modificarla con el fin de ir adaptándola a los nuevos tiempos

Durante estos años de Grado, he podido conocer lo que son los Recursos Humanos más a fondo como forman parte de la empresa y afectan a la misma de una manera positiva. A parte del tema administrativo que también caracteriza tanto a este departamento, he podido comprobar su importancia gracias al trabajo que realizan en la empresa.

Mi atención poco a poco se ha ido centrando en las características que tiene cada empresa, es decir que tienen las empresas grandes que las diferencian del resto. Pues bien, estas características se ven muy marcadas por su Cultura Empresarial, término en el que se basa este trabajo, siendo el departamento de Recursos Humanos quien trabaja esta cultura con sus trabajadores, a fin de que estos se sientan identificados con la empresa, factor que

considero importante, ya que el trabajador al sentirse identificado, trabaja de una manera más cómoda y implicándose más en su tarea.

A nivel personal siento un gran interés por los valores que tiene una persona, ya que son estos los que la definen como tal y los que la hacen mejor o peor a juicio de los que la rodean. Dicho interés viene generado gracias a mi familia, que me concienció de esto cuando aún era muy pequeña y que siempre me repetían, que lo único que me podrían dar eran una educación y unos valores. Considero que todos debemos tener una serie de valores, que pueden ser mejores o peores según quien opine de ellos, pero deben ser nuestros valores, con los que debemos defender y sentirnos identificados.

Este aspecto trasladado a las empresas, se traduce en la importancia de que esta tenga unos factores que la definan y que los trabajadores se sientan identificados con la empresa en la que trabajan, defiendan los aspectos de esta y hagan todo lo posible para que estos mejoren. Considero importante además que se le transmitan estos valores al trabajador, ya que si este se siente muy identificado con la empresa, así como ligado a esta, reduciremos las opciones existentes de que un buen trabajador se vaya a trabajar para nuestra empresa rival. Se traduce además en un interés por ver qué aspectos hacen que las empresas vayan siendo cada vez más grandes y obtengan así un mayor beneficio.

Durante estos años hemos visto, de manera bastante breve, el sentido de la pedagogía en las empresas; esta brevedad hace que me quede con las ganas de querer aprender más sobre ello. El concepto que se muestra en el presente trabajo, nunca lo habíamos dado en ninguna asignatura, por lo que me pareció conveniente aprovechar este trabajo para aprender más sobre algo que siempre he considerado básico y desconocía de esta manera llevar a cabo este trabajo me permite centrarme más en conocimientos que realmente me interesan y saber así, lo que es la Cultura Empresarial y lo que el engloba.

En un futuro me gustaría poder trabajar dentro de un departamento de Recursos Humanos y dirigirlo, ya que durante mi vida laboral, como he marcado anteriormente, no he tenido siempre buenas experiencias, por lo que he encontrado algunas deficiencias dentro de este departamento. Creo que, sobre todo en España, debe renovarse, puesto que, he visto un gran cambio entre lo que son empresas españolas y empresas extranjeras, y una de las grandes diferencias que he podido ver es el trabajo que se ha hecho en la cultura de la empresa.

Trabajar en un departamento de Recursos Humanos en un futuro, supondría para mí una gran satisfacción a nivel laboral y a nivel personal. Siempre he considerado que da igual de lo que trabajara, mientras me sintiera a gusto con lo que hago, pues así sería útil para los

demás. Dadas las dificultades con las que me he ido encontrando, considero que trabajar dentro de este departamento me daría la posibilidad de facilitar el trabajo a los empleados, disminuyendo así sus dificultades.

b. Objetivos generales

En este trabajo se pretenden abordar una serie de objetivos que citamos a continuación:

- Conocer el término Cultura Empresarial y lo que este rodea.
 - Entender los diferentes conceptos que engloba.
 - Saber las directrices para modificar dicha cultura.
- Aprender la utilidad de este término.
 - Ver cómo influye esta cultura en la empresa.
 - Comprender el valor de poseer una cultura en una empresa.

c. Metodología

El trabajo que se muestra a continuación es totalmente teórico pues está fundamentado en bibliografía así como el posterior análisis y crítica de estas fuentes para seleccionar las válidas. Gracias a la búsqueda en diferentes fuentes se ha podido obtener información y compararla, haciendo así una selección de información lo más correcta posible.

Dicha metodología me ha servido para desarrollar la capacidad de:

- Selección de contenidos.
- La supervisión de los mismos, mediante la crítica, la comparación / la analogía.
- Realiza marcos teóricos.
- Conocer diferentes puntos de vista.
- Plantear el estado de la cuestión.

d. Fuentes bibliográficas

Durante la búsqueda de información, he tenido algunas dificultades, ya que es un término de los últimos cuarenta o cincuenta años y las fuentes que he encontrado eran muy pocas y algunas no parecían del todo fiables, ya que se encontraban contrariedades en ellas, además destacar que de los últimos diez años había muchas menos. Me hubiera gustado poder encontrar más recursos de los últimos años y poderlos añadir a este trabajo.

e. Explicación del índice

El presente trabajo se divide en una serie de puntos, primero se muestra el motivo por el que se ha elegido el tema aquí expuesto, a continuación se muestran los objetivos que se pretenden cumplimentar con la realización de este trabajo y la metodología que se ha utilizado, además de un breve comentario sobre las fuentes que se han ido encontrando.

Posteriormente se explica la estructura que tienen los contenidos de este trabajo, es decir, como se ha dividido la información y el por qué de esta división.

A continuación de esto, se muestran los contenidos del trabajo, empezando por aclarar el término y lo que lo envuelve, siguiendo por los niveles en los que está inserto y los estadios por los que pasa y para finalizar nos centramos en la importancia de la Cultura Empresarial, así como en el papel que juega la formación para promover esta cultura.

Para acabar se muestran las fuentes bibliográficas que se han usado para llevar a cabo este trabajo.

2. Estructura de los contenidos

La creación del índice marcado en el apartado de los contenidos, se ha realizado mediante una serie de pasos; se ha iniciado haciendo una búsqueda del término Cultura Empresarial y todo lo que este rodea, con el fin de tener un amplio conocimiento del término en cuestión y de que partes son más importantes que otras. Una vez hecho esto he seleccionado la información que encontraba más importante, así como la más relevante, luego esta información la he dividido en diferentes apartados, que se explican a continuación.

Dicho esto veremos que en el índice nos centraremos en primer lugar en el concepto de Cultura Empresarial así como en el surgimiento de este término, fijándonos después en los factores, funciones y elementos que engloba la Cultura Empresarial y que hacen de este un concepto bastante complejo. Posteriormente en las bases de este concepto podremos ver los niveles en los que actúa la Cultura Empresarial, y los estadios por los que va pasando dicha cultura, desde que se crea en una empresa hasta que desaparece.

Para concluir con el trabajo se destaca la importancia que tiene esta cultura en las empresas, a través de una serie de razones y ejemplos por los que podemos ver como la Cultura Empresarial ha sido una de las bases en las que se han construido las grandes corporaciones internacionales. Además veremos el papel fundamental que tiene la formación a la hora de desarrollar una Cultura Empresarial, ya que se considera que a través de una buena formación es por donde se puede transmitir de una manera eficaz la cultura de una empresa a sus trabajadores.

3. Contenidos

A continuación se muestran los contenidos del trabajo, veremos de donde surge la Cultura Empresarial así como su definición, además de las funciones que lleva a cabo y los elementos que la componen.

A continuación se observaran los niveles en los que está inserta y los estadios por los que pasa desde que se crea hasta que finalmente desaparece.

a. Historia de la Cultura Empresarial

La Cultura Empresarial es un concepto complicado de concretar, ya que el término como tal es reciente, aunque la idea del mismo se sitúa en los años cincuenta.

Para hacernos una idea debemos remontarnos al año 1951, tal como nos lo muestra Vélaz (1999), al comentar que con la publicación de *The changing Culture os Factory* de E. Jaques, encontramos rasgos de este concepto, sin embargo a pesar de esta publicación y de otros comentarios de autores como E. Jaques, el término no se irá generalizando como tal hasta finales de 1970.

Vélaz, destaca además a Philip Selznick, que antes de 1970, tenía el conocimiento de que las empresas mediante un proceso natural obtienen lo que él llama “personalidad propia”, todo este proceso será denominado por Selznick como “Institucionalización”.

Vemos así como poco a poco la idea de Cultura Empresarial va cobrando forma de la mano de autores como E. Jaques y Philip Selznick, que son los que van abriendo camino a este nuevo concepto y van concienciando a los empresarios de que hay una idea que hay que mantener en las empresas, pues así lo afirma Selznick al decir que las empresas obtienen una “personalidad propia”, mostrando lo que diferencia a una empresa de la otra que no es más que su personalidad, lo que caracteriza a la empresa y la hace destacar por encima de las demás aumentando de esta manera sus beneficios.

Podemos ver en esa franja de los años 70 como Elton Mayo (1972, citado por García 2005) a partir de sus experimentos como “se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional” (García 2005:164), Mayo muestra interés por los factores que afectan al desempeño del trabajador, con lo que deduce que es el ambiente el que

afecta notablemente a este. Dado esto podemos ver que junto con lo que se comentaba antes del término dado por Selznick de la “personalidad propia” se une además el efecto que desempeña el ambiente sobre la empresa, es decir, sobre la cultura de la misma, sobre su personalidad. Deducimos de aquí que una cultura no solo vendrá del interior de la empresa, si no que el ambiente que la rodea también afectará a la cultura de la misma.

Llegados a este punto, situados aún en la década de 1970, Vélaz dice que, gracias a Deal y Kennedy se obtiene el término de Cultura Corporativa, el cual se asocia a que las organizaciones tenían un estilo propio para llevar a cabo sus actividades; además como afirmaron Deal, T y A. Kennedy en Vélaz (1999:14) “los individuos que edificaron las compañías que han hecho famoso a Estados Unidos, trabajaron obsesivamente para crear culturas vigorosas dentro de sus organizaciones”. En estas breves líneas podemos observar por una parte la gran conciencia que había en los años 70 sobre la Cultura Empresarial y por otra la gran importancia que tiene esta cultura dentro de las empresas, así como la que se le empezaba a dar a este factor a la hora de afectar de manera positiva al crecimiento empresarial. Destacar como nos dice García (2005) la importancia de William Ouchi durante esta década de los setenta, que desarrolló un estudio comparativo entre las empresas de origen norteamericano y las de origen japonés, mostrando así los dos lugares donde la Cultura Empresarial empezaba a surgir poco a poco.

Centrándonos pues en las empresas japonesas, vemos el origen de la Cultura Empresarial. Jansana (2010) muestra así la vinculación entre los empleados japoneses y las corporativas, una “fidelidad mutua y de por vida”. Este aspecto, tiene contraste con los que vemos a nivel Europeo actualmente, donde todo el mundo cambia constantemente de trabajo

Observamos que es un concepto con una trayectoria importante; se ha ido usando la idea de Cultura Empresarial durante muchos años, para conseguir beneficios a favor de la empresa, pero sin llegar a denominarlo como tal. Se va mostrando cómo, un gran rasgo que tienen las empresas, algo que las define y las hace mejorar, les hace tener una identidad que las diferencia del resto, para así posicionarse delante de sus rivales, haciéndose notar en el mercado.

Haciendo alusiones al estudio comparativo de William Ouchi sobre empresas norteamericanas y empresas japonesas encontramos a Podesta (2009) quién comenta que en las universidades de Estados Unidos, se hablaba de la Cultura Empresarial desde dos vertientes, por una parte “las organizaciones debían mirarse como sistemas de significados socialmente construidos” y por otra parte “atendía a la simbología del liderazgo, teniendo en

cuenta los valores de los empleados, los gerentes podrían mejorar la competitividad de sus empresas” (Gutiérrez, 2007, citado en Podesta 2009: 82-83). Vemos así que es en 1982 cuando se empieza a crear una Cultura Empresarial basada sobre todo en el último punto, es decir, los empleados son los que llevan adelante la empresa, por lo que si se modifican poco a poco sus valores a favor de la empresa, se conseguiría que la empresa adquiriera una serie de valores que la caracterizaran a través de los empleados.

Para finalizar destacar a Thevenet (1992), el cual afirma que en 1985 se lleva a cabo de la mano de Michel Crozier un Congreso sobre la Empresa en el que se muestran los cuatro conceptos básicos de la organización: sencillez, equipo ejecutivo, flexibilidad y finalmente Cultura Empresarial. Vemos así el importante camino que ha hecho la Cultura Empresarial, que empezando siendo una idea apenas definida, ha acabado siendo considerada uno de los cuatro pilares básicos de la organización.

Vemos así, la gran importancia que va cobrando la Cultura Empresarial a lo largo del tiempo.

b. ¿Qué es la Cultura Empresarial?

En el siguiente apartado se muestra la esencia del término Cultura Empresarial entendido desde el punto de vista de diferentes autores. Veremos que muchos lo denominan como Cultura Organizacional. Además entre las definiciones que se presentan a continuación, se observan algunas similitudes y discrepancias.

Para comenzar este apartado es conveniente centrarnos primero en el concepto de cultura,

Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006:384) hacen una aproximación a este definiéndolo “como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades, se transmite a través de los valores, y se produce en sistemas de creencias y actitudes por medio del comportamiento”. Vemos que la cultura es algo común a un grupo, que afecta de manera positiva o negativa al comportamiento; para que otra persona la reciba se hace mediante valores, creencias y actitudes, por lo que cabe destacar que para que se transmita de una forma correcta los receptores deben estar muy atentos a la hora de recibirlos.

Entrando de lleno en el concepto de Cultura Empresarial encontramos a Gómez (1999); este autor expone el término haciendo referencia a una empresa económica, la muestra como una “cultura corporativa” ya que él ve la empresa como una organización.

De aquí deducimos que es un término que se da en una empresa, cuyo fin en cierta manera es el de obtener un mayor beneficio, el cual se entiende que se consigue gracias a los miembros de la organización, que deben tener una cultura común. Además Gómez (1999:42) nos muestra como el autor Edgar K. Schein trata la Cultura Empresarial desde diferentes términos, Gómez completa esta lista con los siguientes conceptos:

- “Las normas de la empresa
- Los valores aceptados en la empresa
- La filosofía de la empresa
- Las reglas del juego de la empresa
- El estilo de la empresa
- El carácter de la empresa
- La personalidad de la empresa
- El sistema de presupuestos básicos de la empresa
- El espíritu de la empresa”

Considero que no se puede denominar a la Cultura Empresarial sólo con uno de estos términos como lo hace Gómez, si no que los englobaría a todos, ya que es una suma de todas las partes, son las normas, los valores, la filosofía... es todo uno, ya que por separado, no completan lo que se pretende entender por Cultura Empresarial.

Por lo que refiriéndonos al autor Gómez, es positiva la aproximación que hace de la Cultura Empresarial como algo inserto en una empresa económica, ya que es ahí donde esta se desarrolla en su plenitud, pero no encuentro positivo el hecho de que dé a entender a la Cultura Empresarial sólo como una filosofía o como unas normas, si no que va más allá de un solo concepto.

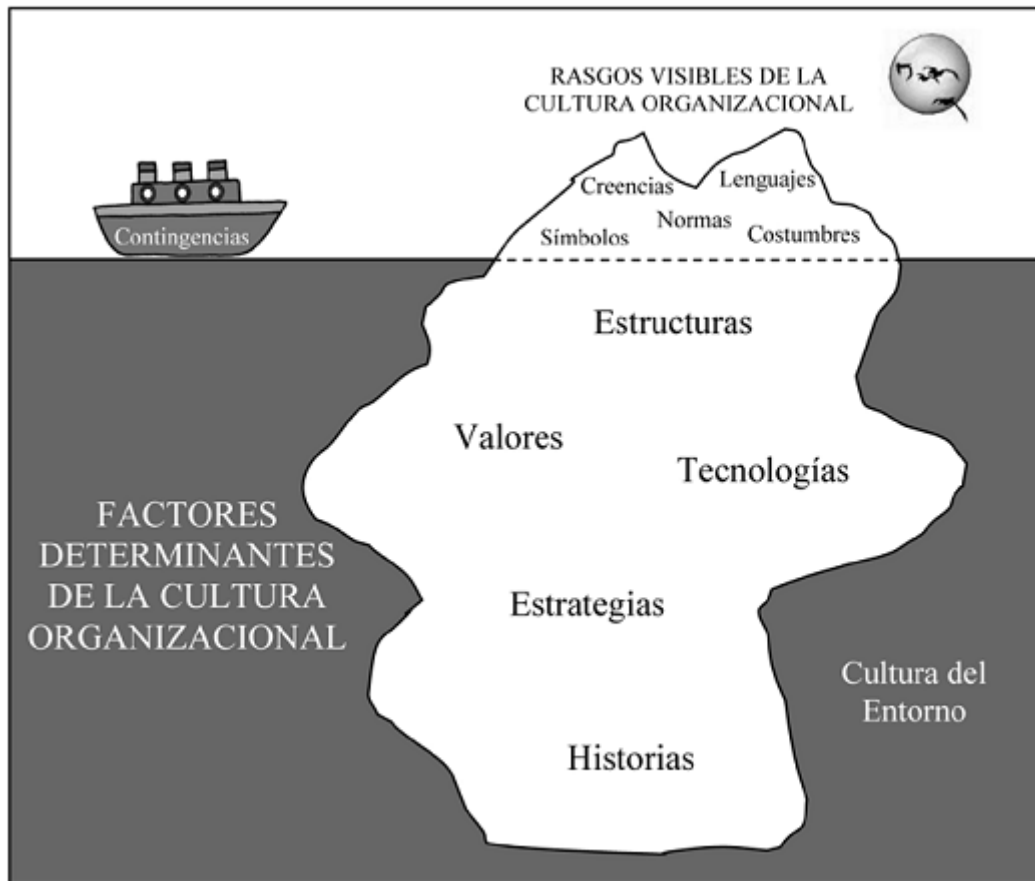
A continuación nos fijaremos en Rodríguez (2005:138) que nos acerca a otro autor importante, comentado anteriormente, como es Edgar Schein, responsable de expandir el concepto de la Cultura en una organización, definiéndola como “las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de

subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”. En esta definición del concepto vemos que son tanto presunciones como creencias compartidas por los miembros,

La palabra “compartida” como algo muy característico de la cultura, tiene que ser común a todos los miembros, ya que si no es así de poco servirá que cada uno tenga su propio concepto de cultura en la organización, ya que consiste en que tengan la misma para que todos vayan en dirección a un mismo objetivo y se sientan identificados como un grupo. Además estas presunciones y creencias son las que luego guiarán en cierta forma lo que es la visión, las relaciones, la subsistencia y la integración de la organización, por lo que se considera importante que sean comunes a todos los miembros que forman la organización.

Llegados a este punto destacar a García (2005) ya que hace referencia a las organizaciones, a las que considera creadoras de cultura; esta cultura es considerada como un “pegamento social” que une a la organización y la muestra en valores y creencias. Esta autora nos lo presenta como algo que une, algo que tiene que ser común a todos. Reforzamos así la definición que se mostraba anteriormente de Schein, como algo que se comparte entre los miembros de las organizaciones. Resaltamos este aspecto importante de la Cultura Empresarial, lo que nos da una identificación de los miembros de la organización como un grupo que tienen aspectos comunes.

Yendo un poco más lejos Gómez (2008:59), nos muestra la Cultura Organizacional como si fuera un Iceberg, lo hace citando a los investigadores del HEC de Montreal-Allaire y Firsirotu, que definen dicha cultura como “... un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados” estos autores como nos muestra Gómez, solo ven la cultura organizacional como unos símbolos, este hecho él no lo considera del todo correcto, él lo nombra sólo la punta del Iceberg, lo que quiere decir que, bajo esta punta, hay más partes importantes que forman la Cultura Empresarial, pues así lo hace ver en la siguiente imagen:



Extraída de Gómez (2008:59)

A partir de aquí vemos que hay unos rasgos que son visibles, tales como: los símbolos, las creencias, las normas, el lenguaje y las costumbres, que serían los que eran mencionados anteriormente por Allaire y Firsirotu, pero Gómez hace hincapié en que hay algo más oculto tras esa “punta del iceberg” como es la estructura, los valores, las tecnologías, las estrategias, las historias, que son a mi manera de ver lo que realmente soporta toda esa Cultura Empresarial, puesto que son las bases en las que podemos fundamentarla.

Si nos fijamos bien en este iceberg, según Gómez (2008), encontramos lo que, en una organización, formaría la Cultura Empresarial. Al contrario que Gómez (1999) que hacía referencia a Edgar K. Schein y nos mostraba una serie de conceptos con los que denominar a la Cultura Empresarial, este último sí que nos la muestra como algo compuesto por diferentes aspectos, que han sido nombrados anteriormente.

Para terminar destacar a Podestá (2009), que destaca la cultura como una de los elementos más característicos de las organizaciones; esta afirmación nos muestra como la Cultura Empresarial es un elemento compuesto por otros, como hemos visto anteriormente;

que este único concepto recibe una gran importancia dentro de las organizaciones y que lleva a cabo un trabajo muy importante y valorado por el resto.

i. Funciones

Anteriormente hemos observado que siempre que se habla de la Cultura Empresarial, se hace desde una perspectiva positiva, Gómez (1999), comenta que no es un concepto ni positivo ni negativo, pero que siempre aparece ese “matiz” de una “buena cultura”, por lo que no es de extrañar que cuando nos centramos en sus funciones sean de aspecto positivo.

Sheinsohn (1998) propone tres funciones:

- **Integración:** en una empresa nos encontramos diversidad de tareas a realizar, por lo que hay personas totalmente diferentes que se encargan de ellas, esta integración consiste en una unión de todos por muy dispares que sean ellos y sus tareas.
- **Cohesión:** definido como el “sentido de pertenencia”. Consiste en que los trabajadores adquieran los rasgos que caracterizan a la empresa.
- **Implicancia de la persona:** un vez se ha cohesionado la persona debe sentirse reflejada en lo mencionado anteriormente.

Gómez comparte con el autor anterior la afirmación de una de las funciones de la Cultura Empresarial, la cohesión, junto con otras cuatro funciones:

- **Cohesionar,** como una de las funciones principales, ya que consiste en “unir los elementos que integran la empresa”, este aspecto se ha comentado en apartados anteriores ya que se necesita una unión para conseguir los objetivos de la empresa.
- **Instrumento de predicción:** se debe poder prevenir los problemas que vayan a surgir en un futuro, siempre y que esta cultura este “bien definida”.
- **Superación de lo subjetivo:** es decir se deben tener unas directrices objetivas, Gómez afirma que muchas veces las empresas tienden a mostrarse según la personalidad del fundador, pero si pretendemos que nuestra empresa prospere cuando nosotros no estemos, se deberá apostar por unas característica objetivas.

- Sentido de la identidad: todos los trabajadores de la empresa deben participar en una construcción de personalidad, muy relacionado con la primera función, se debe compartir esta identidad con el resto.
- Sentido de la pertenencia: en la función anterior se hablaba de la posesión de una identidad, pues bien, aquí se completa con un sentimiento de pertenencia a la empresa, se trata de crear una “homogeneidad entre el sujeto y el conjunto”

Destacar otros autores como Bello y Riveros (2003), citan las funciones más reconocidas:

- Proporcionar a sus miembros identidad como organización: desarrollo del compromiso con la empresa y sentirse identificados.
- Facilitar el compromiso colectivo: aporta un “sistema de compensación y estímulos” que ayuda al empleado a sentirse valorado.
- Fomentar la estabilidad de la relación entre las personas
- Modelar la conducta de sus miembros.

Con esta última aportación se observa de manera implícita, que todo lo comentado anteriormente está reflejado en estas cuatro frases. Además remarcar la función de “Modelar la conducta de sus miembros” ya que en esta sí que se añaden aspectos que no se habían nombrado anteriormente; hace referencia al hecho de que se les muestre a los trabajadores las razones de sus acciones y sus consecuencias.

ii. Elementos

A continuación se representan de la mano de diversos autores los elementos por los que está formada la Cultura Empresarial. Anteriormente gracias a Gómez (2008) hemos visto algunos de estos elementos que definen lo que es la Cultura Empresarial y nos los expuso a través de su Iceberg; unos elementos visibles como son: las creencias, normas, símbolos, lenguajes y costumbres; y otros ocultos como son: la estructura, las tecnologías, los valores, las estrategias y las historias.

La UNID (S.f), al hablar de elementos, se centra en las historias, el lenguaje y en los símbolos, y añade, en comparación con Gómez, los rituales. Las historias hace referencia a las anécdotas, acontecimientos pasados que nos van a ayudar a no cometer los mismos errores en un presente o futuro. El lenguaje es un elemento importante ya que cada parte de la empresa tiene su propia manera de hablar con lo que hace que sea además un elemento importante de unión dentro de la empresa. Y por ultimo como elemento común a Gómez, la UNID define los símbolos como “elementos materiales de la organización” es decir lo que sería el espacio, el material...

Observamos que los elementos que marca la UNID son totalmente visibles, excepto la historia. La UNID, vemos en sus escritos como también es consciente de la existencia de unos valores en la Cultura Empresarial, pero no como un elemento que la compone sino como algo adyacente a esta.

Puig (2002) nos habla de que hay elementos que siempre vemos en las definiciones de Cultura Empresarial, como son: las creencias, valores, normas, historias, mitos, metáforas y símbolos, o sea añade, otros elementos como son los mitos y las metáforas. A continuación podremos ver cómo define alguno de estos elementos:

- Normas: aparecen en manuales, reglamentos... ya que son “un acuerdo escrito que describe como deben hacerse las cosas” por lo que los trabajadores deberán fijarse en ellas para llevar a cabo sus tareas o acciones.
- Mitos: relacionado con el concepto anterior mostrado de la historia en este caso se muestra como “fuerzas de la naturaleza”, que tienen una función importante a la hora de transmitir los valores.
- Metáforas: suponen una suma de las historias y los mitos de las empresas, de esta manera los empleados pueden coger estas metáforas y adaptarlas a sus actividades actuales o para llevar a cabo comparaciones con otras empresas rivales como nos lo enseña Puig (2002:128) cuando afirma “una empresa donde se utilice la metáfora citando a la competencia como una jauría de lobos salvajes”

En el caso de las creencias y los valores, surge una complicación que se entenderá mejor si nos centramos en Shein (1988), citado por Sánchez (2010:38), dice que “el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognitiva, hasta volverse creencia”. Estas breves líneas explican como teniendo un elemento que está oculto como son los valores, mediante un proceso de transformación pasamos a un

elemento visible como serían las creencias. Es importante que los elementos ocultos de la Cultura Empresarial pasen de alguna manera a ser visibles, ya que se necesita que haya un reflejo exterior, de lo que es la empresa, pues se considera importante que los clientes puedan observar una cierta transparencia, aunque destacar que no siempre debe ser así, como en el caso de la historia, pues no creo que deba ser visible al resto ya que en el caso de las empresas rivales, podrían acceder a esta información y aprovecharse de ella.

c. Niveles de la Cultura Empresarial

Los elementos que se han comentado anteriormente los podemos agrupar en lo que serían los niveles de la Cultura Empresarial; Gómez (1999) los representa en tres niveles:

- Material
- Organizativo
- Simbólico

Hay otros autores como Hernández, Mendoza y González (2007) que cita a Schein (1985) para hacer referencia estos mismos niveles, con la diferencia de que reciben otros nombres como son:

- Artefactos y creaciones
- Valores y creencias
- Suposiciones básicas

Además encontramos a Fernández (2002), que nos muestra otra vez tres grupos, compuestos por una serie de elementos; dichos grupos equivaldrían a los tres niveles que se comentaba anteriormente de la mano de los autores citados.

- El primero de los grupos englobaría
 - Artefactos materiales
 - Formas lingüísticas
 - Personajes
 - Ritos

- El segundo
 - Valores
- El tercero
 - Presunciones.

Debido a este hecho pasaremos a explicar los diferentes niveles en base a Gómez (1999), adjuntando además las opiniones de los otros autores

El nivel Material comprende las relaciones, los procesos y lo económico. Sería el nivel más superficial, donde encontramos información de cómo se llevan a cabo las acciones dentro de la empresa. Hoy y Miskel (1996) citado en Marcano, Lara y Bejarano (2010), establecen en este apartado las normas.

El nivel Organizativo, como su nombre indica se refiere a la cultura organizacional como tal, al gobierno, relacionándolo con el derecho o la moral. Es donde se ven reflejado el comportamiento de los trabajadores. Además destacar que según Shein (1985) citado por Marcano, Lara y Bejarano (2010), en este apartado encontraríamos los valores que están “representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco”

El nivel Simbólico, es un concepto bastante complejo, ya que se refiere a “otro mundo” como lo define Gómez, un mundo de arte, mitos y magia. También se puede denominar como el “nivel más profundo”; es el lado opuesto del primer nivel, donde vemos como se piensa y se siente en la empresa. Es importante destacar en este apartado a Hatch (1993) citado en Marcano, Lara y Bejarano (2010), dado que lo divide en cuatro niveles al contrario que los autores anteriores:

- Supuestos
- Valores
- Artefactos
- Símbolos

Hatch, juntaría los niveles de los autores citados anteriormente, por lo que podemos ver que los valores y artefactos lo contemplan la mayoría de autores pero Hernández, Mendoza y González (2007) no contemplan los símbolos, al contrario que Gómez (1999) que afirma la existencia de un nivel simbólico, por lo que es conveniente fijarnos en todos los autores y no quedarnos sólo en tres niveles, sino hacer como Hatch y contemplar un cuarto nivel.

d. Estadios de la Cultura Empresarial

En este apartado veremos como afirma Gómez (2008:58) que “las culturas se van enriqueciendo y transformando constantemente mediante el intercambio y la autogeneración”. Es decir, la Cultura Empresarial no es estática, si no que se va modificando, va adaptándose a las nuevas situaciones, si bien para ello tiene que haber una serie de cambios por parte de la corporativa que ayuden a que esto suceda.

Es importante destacar a Schein citado en Anzola y Márquez (2002); este autor también afirma la existencia de una evolución. Schein comenta que la supervivencia de la empresa en el mercado dependerá mucho de que esta transformación se haga de una manera correcta, se recalca tanto la importancia de esta evolución, dado que es aquí donde la empresa va adquiriendo poco a poco su maduración y estabilidad, que se dará en los elementos comentados en apartados anteriores como son los valores, los mitos, las historias... aunque deberemos tener en cuenta que no todos los elementos deberán estabilizarse, ya que como veremos posteriormente, es necesario que algunos se vayan modificando.

Juechter, Fisher y Alford (1998) citado en Barrera y Canelo (2008) comparan la Cultura Empresarial como un organismo, es decir, como algo que vive, y otros autores, que veremos en líneas posteriores, dividen esta vida del organismo en tres etapas:

- Nacimiento
- Adolescencia
- Madurez

Esta división nos permite diferenciar en qué momento se encuentra la cultura de la empresa, con el fin de que tengamos un mínimo de provisión de lo siguiente que va a aparecer.

Nuevadmon (2008), citando a Aguirre (1999) nos ofrece una visión más amplia de lo que sería esta evolución; en primer lugar tendríamos el nacimiento. Se representan así los primeros años de la empresa, que en esta etapa inicial se ve muy marcada por la influencia del fundador, lo que poco a poco deberá ir mezclándose con los pensamientos y creencias de los trabajadores, a fin de que esta perdure después de que el fundador muera. En esta primera etapa encontraríamos una fase de sucesión y mecanismos de cambio, que nos llevan hasta la segunda etapa, la adolescencia.

En la segunda etapa es donde la empresa empieza su expansión, tanto a nivel interior como a nivel geográfico, además de adquirir ciertas competencias y tecnologías que renovarán esta cultura, dando lugar a la tercera etapa.

En la madurez empresarial, donde podemos ver una mínima estabilidad en la Cultura Empresarial, aunque sin descartar ciertos cambios, se pueden dar dos alternativas; por una parte tendríamos la transformación, que es el dirigirse hacia un cambio cultural de algunos elementos, dado que la empresa, debe saber identificar cuáles son importantes así como esenciales y que deben seguir sin modificarse, y por el contrario deben saber cuáles deben sufrir una transformación.

La segunda alternativa es la destrucción, que se daría sobre todo cuando la empresa ya ha perdido toda su esencia y hay que volver a construirla desde cero, y reformar por consiguiente, tanto la empresa en sí, como a los trabajadores. De esta forma se volvería a iniciar todo otra vez y volveríamos al nacimiento de una empresa nueva.

Vemos así pues desde que se crea una empresa hasta que esta perece y los cambios que va sufriendo esta durante el proceso.

4. Conclusiones

A lo largo de estas páginas hemos visto a que se refiere el término Cultura Empresarial, comprendiendo cada vez que íbamos avanzando de que se trataba exactamente, de un término complejo y abstracto, por lo que creo que se necesita tiempo para asimilar la magnitud de la Cultura Empresarial. Lleva a cabo muchas funciones importantes dentro de la corporativa que hacen que esta vaya mejorando cada uno de los elementos que hemos podido observar. Esta Cultura Empresarial además trabaja a varios niveles y va creciendo.

A continuación se muestra, lo que considero, la esencia de la Cultura Empresarial, es decir, el verdadero motivo por el que realmente se le da tanta importancia.

Vamos a pasar a hablar de la necesidad de esta cultura, el por qué se debe tener muy en cuenta, además de algún ejemplo que verifique que es muy útil para el mundo empresarial.

Además veremos el papel que juega la formación en ella, ya que es la que nos va a ayudar y dar el apoyo suficiente para hacer que esta cultura llegue a todos los empleados y nos proporcionara las herramientas de modificación de esta cultura si fuese necesario.

a. ¿Por qué es necesaria la Cultura Empresarial?

Hemos podido ver como la Cultura está inmersa en todas las partes de la empresa, y como su poder puede hacer que esta evolucione notablemente.

Para comenzar con esta parte, destacaremos a Kotter y Heskett (1992: 12-13), que realizan cuatro afirmaciones importantes sobre la Cultura Empresarial:

- “La cultura de la empresa puede tener repercusiones importantes en la rentabilidad a largo plazo de la organización”
- “Es muy probable que la cultura de las empresas sea, en los próximos diez años, el factor más importante entre los que determinen el éxito o fracaso de una empresa”
- “Las culturas de empresa que limitan el desarrollo de una sólida rentabilidad a largo plazo no son raras; se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes.”
- “A pesar de que se resisten a ello, las culturas de las empresas pueden modificarse para que se conviertan en un factor que potencie la rentabilidad.”

Destacaremos primero la segunda afirmación, escrita en 1992, y hace referencia a los siguientes 10 años; pues bien 22 años después podemos reafirmar esta frase, ya que muchas de las empresas con éxito se debe a que tienen una Cultura Empresarial muy bien organizada, gracias al darse cuenta de que es en este factor donde está inmerso el verdadero poder de la empresa.

Vemos además que la mayoría de estas afirmaciones hace referencia a la rentabilidad de la corporativa, de cómo esta cultura ayuda a que aumenten los beneficios en la empresa. Es importante decir que este aumento de rentabilidad influye de una manera muy positiva en la motivación de los empleados.

Dentro de este apartado veremos el caso de algunas empresas y en como la Cultura Empresarial las ha ayudado.

Pümpin y García (1988:37-38), hace referencia a que hay una serie de características que dan el éxito a las corporativas, estas características son cuatro:

- “Orientación al cliente.
- Orientación a la innovación
- Orientación al personal
- Orientación a los resultados y a las prestaciones”

La Cultura de la Empresa debe dirigirse hacia un cliente y un trabajador totalmente satisfecho con la actividad de la corporativa, una inversión en innovación y con esto recibiremos unos resultados y unas prestaciones positivas.

Fijándonos en el primer y tercer punto, antes mencionados, Ventosa (2012) destaca la importancia de la Responsabilidad Corporativa, ya que la empresa es un “reflejo de la sociedad” y viceversa.



Extraída de: Ventosa (2012: 21)

Vemos en este sencillo dibujo como la empresa influye posteriormente en la sociedad, que está compuesta de personas. Estas son las que luego formaran parte de la empresa, siendo así un pequeño ciclo, donde es importante que la corporativa tenga una buena cultura de empresa ya que de una forma u otra influye en la sociedad y en los individuos.

Kotter y Heskett (1992) destacan el caso de IBM, que posee una cultura estable, y sus empleados son fieles a su empresa, se respetan mucho entre ellos y gracias a estos factores se sienten motivados y trabajan por y para la empresa.

Kotter y Heskett, en su libro comentan otros casos como es el de Nissan, que comentaremos a continuación, por su gran éxito empresarial y su importancia a nivel de cultura, ya que al ser de origen japonés, se relaciona con el origen del término.

Nissan fue una empresa creada en 1911 con otro nombre hasta que en 1933 adquirió el de Nissan. Antes de la Segunda Guerra Mundial ya había crecido hasta ser la segunda empresa más importante de automóviles del Japón. Llegados a la década de 1970, se vio como un pequeño declive en su crecimiento, originaron problemas en los cargos más altos de la empresa, pero también originó que se fuesen creando pequeñas organizaciones de trabajadores, con una serie de normas, y que se fueron especializando más según el departamento. Kotter y Heskett (1992: 146), afirman que “el departamento de personal comenzó a elaborar normas y reglamentos que sepultaron a los empleados bajo una estructura organizativa”, vemos aquí el primer indicio de una Cultura Empresarial que se empezó a consolidar gracias a los empleados de más abajo.

Pero en 1972, se origino una descendiente participación dentro del mercado; se crea durante estos años una opinión negativa acerca de la Cultura Empresarial de Nissan que se

califica como “orientada en exceso hacia el interior, burocrática y autocrática Kotter y Heskett (1992: 148)

En 1985, Yutaka Kume, toma el poder de Nissan, aunque meses antes de esto se creó en la empresa un grupo con el nombre de GEPM, que divisó la importancia de un cambio importante dentro de la empresa que en aquel momento tenía unos aires muy burocráticos. Este grupo quiso que los trabajadores tuvieran independencia, facilitar una comunicación, haciendo que se disolviesen las dudas que se fueran originando.

Posteriormente a esto se crearon eventos dirigidos al consumidor como fueron:

- Puertas abiertas al público
- Un ensayo sobre la competencia
- Concurso para una idea de negocio

Con todo esto en 1986, Kume hace pública una declaración de la “filosofía de la empresa” con una serie de afirmaciones que se tenían que llevar a cabo dentro y fuera de la empresa, por ello se crea pues el DEPM encargado de insertar las funciones y divisiones de la corporativa, que posteriormente se dividió en cuatro subgrupos.

En 1987, se empieza a desarrollar Nissan, y se llega al punto de permitir que cada fábrica elabore su funcionamiento y la filosofía de Nissan que iba dirigida al cliente, como persona destacable en la empresa.

Comprobamos que a través de estas líneas, la empresa Nissan desde su creación, se va haciendo cada vez más grande y con ello creando una cultura de empresa y adaptándose poco a poco al mercado, hasta llegar a ser una de las empresas automovilísticas más importantes del momento.

En estos momentos, en Nissan, como nos lo afirman Kotter y Heskett, son todavía conscientes de que el trabajo con su Cultura Empresarial todavía no ha acabado sino que unos afirman que se ha completado solo el 30%, mientras que otros remarcan que se ha llegado al 60%. Sin embargo todos están de acuerdo es que queda mucho por hacer dentro de la Cultura Empresarial, que ha ayudado a su éxito durante estos años, dentro del mercado del automóvil

b. La formación como parte de la Cultura Empresarial

La formación es una parte importante dentro de la Cultura Empresarial, hemos visto en líneas posteriores como la Cultura de una empresa a cambiando poco a poco, evoluciona, pues bien, es esta formación la que hará que su crecimiento cualitativo en su cultura sea mayor, por lo que es conveniente destacar este aspecto.

Autores como García y Andrés (2008:2), definen esta formación centrándose en Buckley (1991) “como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes”, vemos así como la formación mejora aspectos como el conocimiento, las técnicas y las actitudes, por lo que deducimos que modifica en cierta manera la Cultura Empresarial de una corporativa.

Por su parte García y Andrés (2008:2) se refieren a esta formación como “la preparación del individuo para el correcto desempeño de sus tareas, un perfeccionamiento y desarrollo de sus conocimientos y capacidades que le permitan progresar personal y profesionalmente” estos autores, se centran en un perfeccionamiento de la persona para un posterior progreso, que ayudará a la empresa a mejorar.

Vemos gracias a estos autores que en la definición de formación se encuentra de manera explícita la mejora de la cultura de la empresa para una mejor progresión dentro del mercado.

Centrándonos más en esta formación como parte de la empresa nos fijaremos en Albert, Michaud y Piotte (1981) citado en García y Andrés (2008:7) que la definen como “proceso que comienza con la incorporación al puesto de trabajo y continúa con un programa de reorientación profesional que le permite traslados y promociones”, por lo que observamos que esta transferencia de Cultura Empresarial se hace desde la llegada del trabajador a la empresa.

Pero para que esta formación se lleve a cabo deben darse una serie de aspectos que afirman Colom, Sarramona y Vázquez (1994:19) a continuación:

- “cultura empresarial apropiada;
- enfoque tecnológico-racional de la formación;
- planificación integrada;
- principios psicopedagógicos.”

Dado esto vemos que tanto la Cultura Empresarial necesita de la formación para desarrollarse como que la formación necesita de una Cultura Empresarial apropiada para poder llevar a cabo su proceso de transformación dentro de la corporativa.

De estas líneas anteriores podemos deducir el objetivo de la formación de la Cultura Empresarial que no es más que acercar la cultura de la organización al trabajador, de manera que este se sienta identificado con ella, es decir conseguir un cambio en el entorno. Otro aspecto del objetivo como nos lo muestra Colom, Sarramona y Vázquez (1994) es el hecho de que este se encuentre en consonancia con la empresa y los trabajadores de la misma.

Por otro lado autores como Castillejo, Sarramona y Vázquez (1988) citados en Colom, Sarramona y Vázquez (1994:26) identifican tres objetivos:

- “Actualizar los conocimientos y habilidades que permitan afrontar los avances producidos en las empresas y en la tecnología empleada en cada puesto de trabajo.
- Habilitar de forma progresiva para realizar tareas de mayor preparación y responsabilidad.
- Hacer de la formación laboral una fuente de satisfacción profesional y de mejora personal, a la vez que se cubren las necesidades de los centros de trabajo”

Vemos que entre estos objetivos se contempla la mejora personal; ayudar al empleado a desarrollarse pero sin dejar de lado las necesidades que pueden surgir en la empresa.

Por lo que vemos que esta formación además de ayudar a la Cultura Empresarial, no debe dejar de lado las necesidades que puedan surgir en la empresa, estas pueden ser originadas por la falta de Cultura Empresarial. Así nos lo muestran Colom, Sarramona y Vázquez (1994) ya que consideran que la formación debe tener en cuenta tres aspectos:

- Necesidades
- Demandas
- Expectativas

Considero que debemos contextualizar la Cultura Empresarial dentro de las expectativas ya que es a donde queremos llegar para obtener una mejora de la empresa.

Tanto la formación como la Cultura Empresarial juegan un papel muy importante en las organizaciones ya que como sabemos el mundo empresarial es muy competitivo y estos dos factores ayudan a que si son buenos, la empresa vea aumentados sus beneficios.

Colom, Sarramona y Vázquez (1994:47), destacan este aspecto al nombrar la calidad como “condición básica de supervivencia de las empresas”, pues bien, tanto la formación

como la cultura de la empresa nos darán esta calidad en la corporativa y si conseguimos que esta formación y Cultura Empresarial sea mejor que la de otra empresa conseguiremos que la cuota de mercado de la corporativa sea mayor que la de otra, por lo que los beneficios serán mayores.

De la Torre (S.f:14) realiza un estudio sobre cómo afecta la formación a la cultura, en dicho estudio confirma que “cuanto más consolidada... está la acción formativa... mayor grado de vinculación entre los valores que inspiran su cultura y su imagen externa”. Gracias a esta investigación vemos como se confirma de una manera exhaustiva la importancia de la formación y la Cultura Empresarial.

Arenas y Bestratén (S.f:1), muestran esa necesidad de aumentar la cultura como “respuesta a las exigencias de nuestro marco jurídico” durante este apartado hemos visto la necesidad que existe de una formación en las empresas, y como un aspecto que mejora la Cultura Empresarial haciendo que los beneficios de las empresas aumenten.

Es por ello que se quiere destacar el valor que tiene una buena Cultura Empresarial, ya que hará mejores personas dentro de la empresa, creando así un favorable desarrollo de la corporativa. Cabe destacar que la empresa se verá reflejada en la sociedad, por lo que cuanto mejor sea la organización, mejor será la sociedad. Vemos que esta cultura no solo es importante para la corporativa sino que también es importante para la sociedad, ya que si queremos una sociedad mejor y buena, un aspecto que debemos trabajar en las empresas es su cultura.

5. Bibliografía

Anzola, M. C., & Márquez, J.P. (2002). *¿Cuál es la Cultura Organizacional del Megabanco lograda a través de un proceso de integración?* Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3439/1/123060.pdf>

Arenas, B., & Bestratén, M. (S.f). *Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo*. Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_745.pdf

Barrera, M., & Candelo, G. (2008). *Cultura Organizacional, Desempeño e innovación en agroquímicos*. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3034/1/131644.pdf>

Bello, I., & Riveros, R. (2003). *Cultura Organizacional*. Departamento Administrativo de la Función Pública: Bogotá. Recuperado de <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

Colom, A., Sarraona, J., & Vázquez, G. (1994). *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea.

De la Torre, I. (S.f). *Impacto de la Formación en la Cultura Corporativa y en los Resultados. Estudio aplicado en las entidades del sector Seguros*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de <http://www.gref.org/nuevo/articulos/art121105.pdf>

Delcourt, J. (1999). Nuevas presiones en favor de la formación en la empresa. *Revista Europea FORMACIÓN PROFESIONAL*. (17), 3-14. Recuperado de http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/122/17_es_abstracts.html

Fernández, J. M. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. (Memoria de Grado). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de ciencias políticas y sociología. Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf>

Gairín, J. (1998). Los Estadios de Desarrollo Organizacional. *Contextos Educativos*. 1, 125-154. Recuperado de <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/89/cd/m3/anexo3.1.pdf>

García, C. M. (2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Universidad Piloto de Colombia. Recuperado de <http://fuklculturaorganizacional.wikispaces.com/file/view/UNA%20APROXIMACION%20AL%20CO>

[NCEPTO%20DE%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf/88628581/UNA%20APROXIMACI%C3%93N%20AL%20CONCEPTO%20DE%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf](#)

García, J., & Andrés, M. P. (2008). *Integración de la Gestión de la Calidad y de la Formación Empresarial*. Universidad de Málaga. Recuperado de http://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/integracion-de-la-gestion-de-calidad-y-de-la-formacion-empresarial/materiales-de-la-asignatura/TEMA_4.pdf

Gómez, H. M. (2008). Cultura Organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral Científico*, (13), 56-64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/304/30420469007.pdf>

Gómez, R. (1999). *La Cultura de la Empresa*. Madrid. Unión Editorial.

Hernández, M. A., Mendoza, J., & González, L. (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. *Comunicaciones*. 2, 12- 25. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524039>

Jensana, A. (2010). Factores Culturales y Negocios en Japón. *ICE*. (856), 79-88. Recuperado de http://www.revistasice.com/cachepdf/ICE_856_79-88_3E22F8F30E880D63ACD531B6D148201F.pdf

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Cultura de Empresa y Rentabilidad*. Madrid. Díaz de Santos.

Llanos, M. (1996). Gestionar el cambio. (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Recuperado de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1490/03.MLTC_3de4.pdf?sequence=3

Marcano, R. J., Lara, G. G., & Bejarano, A. (2010). La cultura organizacional del personal docente de la universidad de oriente, núcleo de sucre. Recuperado de <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1701/1/TESIS%20MARCANO-%20BEJARANOyLARA.pdf>

Martínez, B. (2003). La Cultura Organizacional: reposicionando la historia. *Circular mensual*, (82), 1-6. Recuperado de http://fuklculturaorganizacional.wikispaces.com/file/view/CIRCULAR_05_2003_RRHH.pdf/88628381/CIRCULAR_05_2003_RRHH.pdf

Nova, I. (2002). *Importancia de la Cultura dentro de la Organización*. (Trabajo Especial de Grado). Universidad Católica Andrés Bello especialización en desarrollo organizacional, Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ2480.pdf>

Thevenet, M. (1992). *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Recuperado de http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ri4JlI6NaVsC&oi=fnd&pg=PR9&dq=cultura+empresarial&ots=yRABgoGwOa&sig=Wm2b48913MGkf_rKWKep4owR3IY#v=onepage&q=cultura%20empresarial&f=false

UNID (S.f). *Cultura Organizacional*. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:f1lhlnJ4Hz8J:moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/uniid_a/RH/DO/DOS13/DO13_Lectura.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es

Valda, J. (2013). *Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger*. Grandes Pymes. Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>

Vélaz, I. (1999). *Clima y Cultura Empresarial*. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SYkef9dV0J:www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/77.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es>

Ventosa, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Recuperado de [http://www.fundaciondiversidad.org/descargas/Gestion de la Diversidad Cultural.pdf](http://www.fundaciondiversidad.org/descargas/Gestion%20de%20la%20Diversidad%20Cultural.pdf)