

Juan Encalada Orozco*Docente del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja
E-mail: jreo1962@gmail.com

* Autor para correspondencia

César Augusto Atoche Pacherras

Docente de la Universidad Nacional de Piura-Perú

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PILAR DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Organizational Culture as a pillar of competitive advantage in Business Organizations

► RESUMEN

El artículo fundamenta la importancia de la cultura organizacional como pilar de la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales. Por ello, se estudia la cultura organizacional realizando una revisión bibliográfica fundamentada en la teorías disponibles en artículos científicos de revistas especializadas e indexadas, con especial relevancia en Schein E. (1988), Robbins E. (1995) y Porter M. (1985). La metodología utilizada en la elaboración del trabajo se sustenta en una investigación documental. El modelo que se recomienda se basa en que la gerencia es la responsable de generar un estilo laboral en base a presunciones básicas, valores y producciones, en donde las personas vinculadas a las organizaciones empresariales se concienticen sobre la necesidad de esforzarse por comprender la complejidad para así aspirar a mejorar los modelos mentales de los trabajadores de las organizaciones empresariales.

Palabras claves: Presunciones básicas - modelos mentales - valores - calidad.

► ABSTRACT

The article substantiates the importance of organizational culture as a pillar of competitive advantage in business organizations. Therefore, the organizational culture is studied by performing a literature review based on the theories available specialized and scientific articles indexed journals, with special relevance in E. Schein (1988), E. Robbins (1995) and Porter M. (1985). The methodology used in the preparation of the work is based on documentary research. The model is based on recommended that management is responsible for generating a working style based on basic assumptions, values and productions, where persons working with business organizations must be made aware of the need to try to understand the complexity of and aim at improving the mental models of workers in business organizations.

Keywords: Quality - strategy - mental models - basic assumptions - values.

Juan Encalada Orozco: Ingeniero Comercial por la Universidad Nacional de Loja. Magíster en Administración de Empresas por la Universidad Nacional de Loja. Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional de Piura (UNP).

César Augusto Atoche Pacherras: Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Piura (UDEP), Magíster en Administración con mención en Negocios Internacionales por la Universidad del Pacífico (Lima-Perú), Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional de Piura (UNP).

RECIBIDO: Sept 09, 2015 | APROBADO: Sept 15, 2015

INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional ha sido objeto de estudios de muchos investigadores (Allaire & Firsirotu, 1984), (Schein E. , 1985), (Schein E. , 1988), (Shultz, 1992), (Kreitner & Kinicki, 1997), (Cajamarca & García, 2004), (Amorós, 2007), (Stephen & Judge, 2009), (Hellriegel & Slocum, 2009), entre otros, posiblemente sea uno de los conceptos que mayor atención e interés ha recibido en las tres últimas décadas, es así que partiendo de una visión global respecto al concepto de la cultura organizacional, en el campo antropológico, sociológico y psicológico, se llega a establecer la importancia de esta variable en las organizaciones empresariales.

Haciendo un análisis externo, la cultura de una organización depende del sistema económico en el que se desarrolla, y las normas, creencias, modelos y valores de la sociedad penetran en la organización empresarial.

En el análisis interno se evidencia un sistema de significados compartidos fundamentado en valores entre los miembros de una organización que la distingue de otra (Schein E. , 1991). Este sistema contiene un grupo de características tales como innovación y toma de riesgos, atención al detalle orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación al equipo de trabajo, energía y estabilidad (Robbins & Judge, 2009), las mismas que permiten bosquejar la cultura de la organización.

Por otro lado Porter (1985) estableció que "la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores" y esto únicamente se logra con una cultura que genere valor a los grupos de interés.

Las ventajas competitivas han variado en el contexto de los últimos años de conceptos como "Liderazgo en costos" y "Diferenciación", a conceptos como "Estrategia competitiva basada en capacidades y recursos", y sobre todo en la fortaleza de la cultura, debido a la facultad de la organización de enfrentar el dinamismo del medio interno (operar) y el medio externo (mercado) en el cual participa.

Desarrollar una cultura organizacional analizando los factores internos y externos de la empresa, permitirán generar una ventaja competitiva. Hoy la competencia enmarcada en globalización y tecnología se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los ámbitos, por esta razón los países y las em-

presas tienen que competir para mantener su prosperidad vigente (Cantillo, 2011). En tal sentido, una adecuada cultura organizacional generará un valor agregado y calidad en la organización empresarial.

El artículo se centra, primeramente, en dar una revisión de la historia de la cultura organizacional y su relación con las organizaciones empresariales. Luego se revisa conceptos, dimensiones, características y tipos de cultura, para concluir que la cultura organizacional es determinante y el eje vertebrador de toda organización, constituyéndose en una base fundamentada en valores y significados compartidos que generan ventaja competitiva.

METODOLOGÍA

La metodología investigativa para el desarrollo de este artículo de revisión es descriptiva y permitió indagar sobre los conceptos, dimensiones, características y tipos de cultura organizacional, utilizando como fuente principal la revisión bibliográfica en libros físicos y electrónicos, artículos técnicos y científicos indexados en revistas de bases de datos regionales e internacionales, las cuales abordan la temática tratada.

Asimismo, se validó la información, considerando los aportes de autores muy reconocidos, cuyos trabajos han sido editados y publicados en revistas científicas, en libros cuyas editoriales son validados a nivel internacional. Otro aspecto que se consideró para sostener el trabajo, fue el reconocimiento de conceptos que coinciden, con la cultura organizacional tanto con las ciencias sociales como con la ciencia de la conducta.

DESARROLLO

Respecto al concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de la administración de las relaciones humanas, a partir de los experimentos de Hawthorne desarrollados por Elton Mayo que se inician en 1927, donde se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional (Mayo, 1927). Y se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, Llegando a la conclusión, que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos

subjetivos de la organización.

Es interesante destacar que el origen de la cultura como una variable independiente afecta las actitudes del empleado y el comportamiento se remonta hace cincuenta años, a la noción de institucionalización que ocurre cuando una organización toma vida propia, aparte de la de sus fundadores o miembros.

Asimismo, el reconocido investigador de desarrollo organizacional, Schein (1988) define a la cultura organizacional como “un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna”; llegando a conceptualizarla “como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”.

Actualmente la cultura organizacional es un tema que se interesa en el estudio e intervención en las organizaciones, porque ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad, para comprender la importancia de los símbolos y para entender la relación entre las organizaciones y su entorno (Schein E. , 1991).

La cultura organizacional es el producto de un proceso secuencial a lo largo de la historia de la organización, como resultado de las experiencias compartidas por sus miembros. En la medida que los procesos y criterios de decisión que estos emplean para resolver las situaciones problemáticas que se les presentan resultan exitosos, estos procesos y criterios van incorporándose y definiendo la cultura de la organización (Mauvezin, 2003).

Esta variable también se la concibe como un sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento del personal. Además la cultura responde y refleja las decisiones, patrones de conducta y prejuicios conscientes e inconscientes de los administradores de nivel superior (Dubrin, 2003).

Las personas que se integran a una organización llevan consigo valores y creencias, pero esto no es suficiente por lo tanto se debe enseñar a pensar y actuar de acuerdo a las directrices de la empresa. Por lo tanto el principal reto de las organizaciones contemporáneas es inculcar y mantener una cultura a través de la corporación que fomente la participación de conocimientos. (Luthans, 2008)

Las organizaciones son concebidas como culturas, que tienen un sistema de significados comunes en-

tre sus miembros (Franklin & Krieger, 2008). Es así que hasta mediados de la década de los años 80 las organizaciones eran en general consideradas simplemente como un medio racional para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad. Actualmente las organizaciones son consideradas como individuos, que pueden ser rígidos o flexibles; poco amistosos o serviciales; innovadores o conservadores. Sin embargo una y otra tienen una atmósfera y carácter especial. (Ritter, 2012)

Según Slocum (2009) “Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las veinticuatro horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización”.

La definición con mayor aceptación, establece que es “un sistema de significados compartidos por los miembros que distingue a una organización de las demás” (Robbins & Judge, 2009).

Ritter (2012) Manifiesta que la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tienen su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

Es por todo esto que la cultura es el patrón por el cual todos los miembros que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad de éste, a través de los valores, normas, hábitos y costumbres. Así mismo se puede determinar que la cultura es dinámica, cambia en función de los retos que enfrentan los grupos. Actualmente vivimos un cambio de época, producto de la globalización y de la tecnología, las empresas nacionales tienen que ser competitivas, por lo que requieren cambiar de paradigma, el cual motiva que las empresas incorporen en sus procesos sistemas de calidad y de esta manera resistir la turbulencia (Cantú 201).

Tradicionalmente, la disponibilidad de los recursos naturales, la reinversión de capital, la tecnología y las habilidades de la mano de obra, fueron los factores que generaban ventaja competitiva a las empresas. Pero ahora los retos son el aumento de la competencia, competencias (cognitivas, psicomotrices y Axiomáticas) de profesionales, cambios en los esquemas de trabajo, reducción del margen de utilidades, nuevos modelos de administración y cambio en el enfoque empresarial, esto se logra con una cultura organizacional de calidad.

En cuanto a las dimensiones o elementos de la cul-

tura organizacional, son tan valiosas que ayudan a explicar la naturaleza y acciones de sus empleados. Por ejemplo una cultura que aprecia correr riesgos estimula a sus empleados a buscar nuevas formas de hacer las cosas. Así los empleados lo harán sin preocuparse de ser sancionados si fracasan sus ideas. (Dubrin, 2003) Determina ocho dimensiones influyentes de la cultura: Valores; Historias Organizacionales que tienen significados subyacentes; Mitos; Grado de estabilidad; Distribución de Recursos y Premios; Ritos y Rituales; Sentido de Propiedad; Espiritualismo corporativo y espiritualidad organizacional.

Posteriormente, Robbins y Coulter (2005) establecen que la cultura organizacional debe ser analizada desde 7 dimensiones: Innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación a las personas, orientación a los resultados, orientación a los equipos, energía y estabilidad.

Asimismo Méndez(2009), considera cinco dimensiones para hacer una completa descripción de la cultura de la empresa: Autonomía Individual; Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado; Orientación hacia la recompensa; Consideración, entusiasmo y apoyo; y, Orientación hacia el desarrollo y promoción hacia el trabajo.

Toca Torres (2009), Lundberg (1990) & Shein (1985) establecen un marco de tres capas o dimensiones básicas que encuadran los distintos elementos de la cultura organizacional: Dimensión esencial, Dimensión estratégica y dimensión manifiesta.

Otros autores que han aportado en esta temática son: Hellriegel y Slocum (2009), y establecen que son ocho las dimensiones que identifican una cultura organizacional: Apertura, confrontación, confianza, autenticidad, proacción, autonomía, colaboración y experimentación.

Al igual que las dimensiones, también se identifican las características de la cultura organizacional, que establecen las diferencias en el sector empresarial, así, Ritter (2012) cita a Robbins (1987), y menciona que toda organización ya estructurada se caracteriza por siete aspectos, al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la cultura, podemos mencionar: Autonomía Individual, Estructura, Apoyo, Identidad, Desempeño-Premio, Tolerancia del conflicto, Tolerancia al riesgo.

O'Reilly & Cadwell (1991), citado por Robbins & Timothy (2010), identifica siete características principales

que capturan la esencia de la cultura organizacional: innovación y aceptación del riesgo; atención al detalle; orientación a los resultados; orientación a la gente; orientación a los equipos; agresividad; y, estabilidad. Es decir que para estos autores no hay diferencia entre lo que es una dimensión y una característica de la cultura organizacional, como se lo demuestra en cita anterior, lo importante entonces está en demostrar la parte esencial de una organización.

Luthans (2008), establece que para identificar la cultura organizacional se requiere de 6 características: Regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas, ambiente organizacional.

En el mismo sentido Chiavenato (2009), caracteriza a la organización en seis aspectos que reflejan como cada entidad aprende a fortalecerse y a supervivir en este entorno tan competitivo, estas características se refieren a: Regularidad de los comportamientos observados, Normas, valores dominantes, filosofía, reglas, clima organizacional.

Con el fin de contextualizar la cultura organizacional se debe identificar las funciones que ella cumple en la empresa, en este sentido, la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera define fronteras, es decir crea diferencias entre una organización y otra; la segunda es que transmite sentido de identidad a los miembros de la organización; facilita la generación de compromiso de grupo, antes que individual; mejora la estabilidad. La cultura ayuda a mantener la organización unida al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último la cultura sirve como mecanismo para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados. (Robbins & Judge, 2009)

También determina las funciones de la cultura organizacional, mismas que se centran en las siguientes: define límites; transmite un sentido de identidad a sus miembros; facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización; y por último es un mecanismo que controla y da sentido a todo. (Ritter, 2012)

Por lo tanto la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado.

Ahora bien, para identificar la cultura en una organización, se debe considerar una serie de manifestaciones e indicadores que caracterizan el sistema de presunciones básicas, valores y producciones de cada organización. Son nueve estas manifestaciones que se puede mencionar: Clima organizacional, los valores organizacionales, presunciones básicas, Normas, las interacciones, símbolos, subculturas dentro de la organización, el entorno físico y la cultura material (Franklin & Krieger, 2011)

Respecto a los tipos de cultura organizacional se menciona a (Slocum, 2009; Vargas Hernández, 2007) quienes determinan que hay cuatro tipos de cultura en las que están inmersas las organizaciones y son:

Cultura Burocrática: Es cuando una organización practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica, esto es que esta cultura debe tener sus metas de previsibilidad, eficiencia y estabilidad. Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente. Las normas conductuales sustentan la formalidad en lugar de la informalidad.

Cultura de Clan: Los atributos de este tipo de cultura son la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social. Sus miembros reconocen que tienen una obligación del simple intercambio de su trabajo por un sueldo. Entienden que sus contribuciones a la organización (horas laboradas) podrán exceder las previstas en sus contratos. En una cultura de clan los miembros comparten un sentimiento de orgullo de pertenecer a él. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su suerte común en la organización.

Cultura Emprendedora: Se caracteriza por los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos. En ella existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia. Esta cultura no solo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, sino que genera los cambios.

Cultura de Mercado: Se caracteriza por el logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (crecimiento de las ventas, rentabilidad, participación de mercado). En una cultura de mercado la relación del individuo y la organización es contractual. Es decir, las partes convienen de antemano cuáles son sus obligaciones. Por lo tanto la orientación al control es

formal y bastante estable.

Chiavenato (2009), propone cinco tipos de cultura organizacional: Autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo que es un sistema administrativo democrático y abierto al cambio.

Por otro lado, tenemos el concepto de ventaja competitiva:

Es en esencia, la capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo. La ventaja competitiva se crea mediante el logro de cinco cualidades: superioridad, inimitabilidad, durabilidad, insustituibilidad y apropiabilidad. Estas cualidades tienen como base un supuesto el cual señala que el producto o servicio que ofrece una empresa tiene un valor percibido por parte de los clientes. (Hitt, 2006)

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial, respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa que pueden manifestarse de diferentes formas. Puede derivarse tanto de una buena imagen, atención a los detalles, prestación adicional de un producto, ubicación privilegiada o simplemente un precio más reducido que el de la competencia. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición diferente en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dichas propiedades. La característica que constituye la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa, no se trata, únicamente de ser diferente sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez, esto se logrará si se tiene una sólida cultura organizacional. (Díaz, 1997).

RESULTADOS

La cultura organizacional, aplicada adecuadamente, permitirá generar una ventaja competitiva en las empresas, pues lo que realmente distingue a una organización de otra es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma.

Para lograr este status, la empresa debe ser éticamente responsable, participativa, descentralizada, con pocos niveles jerárquicos, gran amplitud de con-

trol, disminución de la formalidad, mayor creatividad y la innovación de los empleados, generación de cambios rápidos, enfocarse en la calidad y el servicio.

Las empresas que quieran diferenciarse, deben aprovechar las ventajas que genera la cultura organizacional, diseñada en base a factores externos e internos. Los cambios externos son fuente de ventaja competitiva, siempre y cuando las empresas sean capaces de sacar resultado de ellas. Las empresas han de cumplir una serie de condiciones antes de convertir los cambios del entorno en fuente para alcanzar unos rendimientos superiores.

Dos son los aspectos relevantes; en primer lugar los cambios del entorno: económico, social, político, ambiental y tecnológico, estos han de ser previstos con anticipación por parte de la empresa. Para tal efecto se debe contar con mecanismos de captación y análisis de información externa por parte de las empresas. La previsión y la imaginación de escenarios futuros son necesarias si se quiere desarrollar este tipo de ventajas.

La segunda condición necesaria para aprovechar las oportunidades del entorno es la capacidad de respuesta. No basta con percibir las oportunidades, sino que hay que actuar para sacar partido de ellas antes de que otros lo hagan.

También los cambios deben ser desarrollados e impulsados desde lo interior de la propia organización, modificando la estructura de la empresa y generando un nuevo escenario mucho más ventajoso para sí mismo.

Este tipo de cambio interno supone la modificación de las reglas de juego que regulan en el presente la competencia. Se trata de crear un nuevo modelo respecto de la cultura organizacional que favorezca los recursos y capacidades que posee la empresa respecto de sus competidores.

DISCUSIÓN

Modelo de cultura organizacional como una alternativa de ventaja competitiva en las empresas



Figura 1.

Elaboración: Juan Encalada Orozco

Este modelo toma en cuenta los aspectos externos e internos con el fin de que el empresario los tome en consideración para generar una cultura organizacional dirigida hacia una ventaja competitiva.

Cuando se habla de buscar ventajas competitivas, centradas en los competidores, se trata, en realidad, de determinar cuáles son los puntos fuertes de la empresa, con el fin de aprovecharlos para enfrentarlos a los puntos débiles de los competidores y, de esa forma, poder superarlos.

Se trata, pues, de una búsqueda básicamente comparativa. No se trata de analizar y evaluar, de forma aislada, las potencialidades de la empresa, sino de observarlas con un ojo puesto en la propia organización y otro en la competencia, de ahí la importancia de generar una cultura organizacional fuerte y em-

prendedora, con el único fin de que se desarrolle o consolide las ventajas competitivas a partir de sus puntos fuertes. Es decir, de convertirse en ventajas competitivas sostenibles realmente útiles, esto se puede lograr cuando los directivos de la empresa permitan a sus empleados ser innovadores y tomen sus riesgos.

La clave para mantener una ventaja competitiva es la capacidad de mantenerla. La idea de esta ventaja, significa que una empresa de éxito destacará de sus rivales una posición que de alguna manera es única. La imitación de los competidores indica su carencia de una ventaja competitiva y casi asegura un desempeño mediocre. Las empresas tienen que crear sus propias ventajas competitivas en lugar de copiar a un competidor, esto se logra con una visión, perspicacia y energía que forman parte en la filosofía de la organización. Además se considera el sistema de valores compartidos en cumplimiento de las aspiraciones entre las que se cita, la misión, metas u objetivos, prioridades y estrategias. (Lamb, 2008)

A partir de esta revisión y análisis de los fundamentos teóricos de la cultura organizacional se puede deducir que los aportes de los distintos investigadores sobre este tema, coinciden en que una cultura organizacional es conjunto de valores, creencias, ideas, sentimientos y disposiciones de los empleados para laborar en la empresa, sin desvirtuar los factores externos que inciden en ella.

La cultura organizacional es una nueva óptica que permite comprender y mejorar las organizaciones, es implícita, invisible e informal. Existe en un alto nivel de abstracción, condiciona el comportamiento de la empresa, haciendo racional muchas actitudes que unen a las personas condicionando su modo de pensar sentir y actuar.

Por tanto el objetivo de una empresa es alcanzar una ventaja competitiva y lograr que perdure, mediante el afianzamiento y sostenimiento de una cultura organizacional adecuada, en la que se evidencie la participación de los grupos de interés. Teniendo presente el sistema de valores y las aspiraciones de ésta.

Finalmente se puede acotar que en la actualidad todas las organizaciones deben considerar los factores externos como el sistema económico, la globalización, la competencia, la tecnología, las comunicaciones y dentro de los internos, los valores, creencias, hábitos, normas, que comparten los empleados de la empresa.

De esta forma podemos entender la importancia de mantener una cultura organizacional fuerte, que permita ser competitivos.

CONCLUSIONES

El fenómeno de la globalización conduce a que las organizaciones deben considerar una perspectiva multicultural considerando los factores externos e internos que influyen en la misma, generando una ventaja competitiva

Las teorías y conceptos que se han analizado, no impiden que las organizaciones deban tomar en cuenta aspectos relevantes en el aspecto antropológico, sociológico y psicológico, en el que interactúan los integrantes de una empresa.

Una cultura organizacional se caracteriza por expresar valores positivos en torno a la identidad, estos valores son generados por la cultura de la empresa, por lo que pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de sus miembros por lo que son exigibles y tomados en cuenta para la evaluación y el desarrollo de los empleados, constituyendo el comportamiento motor de la empresa. La cultura organizacional y sus valores desempeñan un papel incuestionable en las organizaciones ante los fenómenos de supervivencia, adaptación, transformación y crecimiento, pues facilita la toma de decisiones, la motivación, cooperación; si esto se cumple diremos que la empresa ha alcanzado una ventaja competitiva al obtener rendimientos, rentabilidad y compromiso social.

Si se desea mayor productividad empresarial, debe mejorarse las condiciones laborales en las empresas y generar una buena imagen en la sociedad a través de la elaboración de productos de calidad y un buen servicio.

Para cambiar la cultura organizacional de paradigmas anteriores un requisito fundamental es mejorar los niveles de motivación, a través de un liderazgo participativo con niveles de desarrollo que permitan tener una visión más holística de la empresa.

Para generar un espíritu de desarrollo empresarial con cultura organizacional fuerte es necesario que los empresarios actúen con ética, cumpliendo con el estado, con los empleados, con la sociedad, con los proveedores y la naturaleza.

La responsabilidad es de todos y debe establecerse

como un cambio de “cultura” empresarial cuyo objetivo sea establecer una nueva forma de “hacer negocios” dentro de la empresa.

Tres atributos que la cultura de una empresa debe tener para generar ventajas competitivas sostenidas son aislados. Resultados anteriores sugieren que las culturas de algunas empresas tienen estos atributos; Por lo tanto, estos cultivos son una fuente de tales ventajas. Se discuten las implicaciones normativas del análisis. Las empresas que no cuentan con las culturas requeridos no pueden participar en actividades que modifican sus culturas y generan un rendimiento financiero superior sostenida porque sus culturas modificadas normalmente no serán ni rara ni imperfectamente imitables. Las empresas que tienen culturas con los atributos necesarios pueden obtener un rendimiento financiero superior sostenido de sus culturas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*.
- Amorós, E. (06 de 01 de 2007). www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm. Recuperado el 08 de 09 de 2012, de <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm>
- Cajamarca, G., & García, A. (2004). Los fundamentos teóricos del aprendizaje organizacional y sus implicaciones en la gestión del conocimiento, la innovación y la tecnología. Colombia.
- Cantillo, E. D. (23 de 05 de 2011). www.uac.edu.co/images/stories/.../revistas. Recuperado el 15 de 09 de 2012, de www.uac.edu.co/images/stories/.../revistas: <http://www.uac.edu.co/images/stories/.../revistas>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Díaz Guerrero, R. (1972). *Hacia una Teoría Histórico Bio-Psico-Soico-Cultural del Comportamiento Humano*. Mexico: Trilla.
- Díaz, d. S. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid, España.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (2da. ed.). (E. Q. A., Trad.) México: Tomson.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Mc Graw-Hill.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México, México: Pearson.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learnig.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. (9a). (M. d. Anta, Ed.) Juarez, México: Pearson.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw-Hill.

- Lamb, C. (2008). Marketing. (8a ed.). Thomson.
- Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional (11a ed.). McGraw-Hill.
- Mauvezin, G. (3 de noviembre de 2003). www.search.proquest.com/docview/307273965accountid. Recuperado el 8 de 9 de 2012, de www.search.proquest.com/docview/307273965accountid: <http://www.search.proquest.com/docview/307273965accountid>
- Mayo, E. (1927). Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Médez, C. (2009). Así somos y qué. En C. Médez, Así somos y qué (pág. 61). Argentina.
- O'Reilly, J.C.H. y Cadwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture.
- Pérez, M. A. (2009). Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Scielo Revista Venezolana de Gerencia, 1.
- Porter, E. M. (1985). Competitive Advantage. Estados Unidos de América: Free Press.
- Ritter, M. (2012). Cultura Organizacional (1ra. ed.). Buenos Aires-Argentina: Dircom.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración (Octava ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional (13a. ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2010). Introducción al Comportamiento Organizacional (Décima ed.). Madrid, España: Pearson.
- Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco.
- Schein, E. (1988). La cultura Empresarial y el Liderazgo. Bogotá: McGraw-Hill.
- Schein, E. (1988). La Cultura empresarial y el liderazgo. México: Plaza & James Editores.
- Schein, E. (1991). Psicología de la Organización. México: Prentice-Hall.
- Shultz, M. (1992). Postmodern Pictures of culture International. California.
- Slocum, J. y. (2009). Comportamiento Organizacional (12a. ed.). Cengage Learning.
- Soria Romo, R. (2008). www.eumed.net/libros/2008c/432/Cultura_organizacional.htm. Recuperado el 08 de 09 de 2012, de http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Cultura_organizacional.htm
- Stephen, R., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson.
- Toca T., C. y. (julio de 2009). Asuntos Teóricos de la Cultura Organizacional. Civilizar, 9, 20.
- Tylor, E. (1975). La Ciencia de la Cultura. Barcelona-España.
- Vargas Hernández, J. (2007). La Cultocracia Organizacional en México. En V. H. J.G., La Cultocracia Organizacional en México (pág. 4). México: eumed.net.