

La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez.

Organizational Culture through organizational theories: birth, growth and maturity.

Autora

María Soledad Suárez Campas. <https://orcid.org/0000-0001-6111-3621>
Estudiante de Maestría en el Instituto Tecnológico de Sonora, México.
dayanmolsu@gmail.com

Coautores

María Trinidad Álvarez Medina. <https://orcid.org/0000-0001-5060-7271>
Instituto Tecnológico de Sonora, México.
talvarez@itson.edu.mx

María del Carmen Vásquez Torres. <https://orcid.org/0000-0003-0938-4955>
Instituto Tecnológico de Sonora, México.
mcvasquez@itson.edu.mx

Fecha de recibido: 2020-06-01

Fecha de aceptado para publicación: 2020-08-13

Fecha de publicación: 2020-09-30



Resumen

La cultura organizacional ha marcado su lugar sobre todo en las últimas décadas, como un elemento crucial en la gestión de las organizaciones: para la implementación de un cambio, la conformación de la identidad e imagen corporativa, el desempeño organizacional, el liderazgo, la innovación, como un recurso potencialmente generador de ventaja competitiva, entre otros; el objetivo de este estudio es presentar su evolución a través de las teorías organizacionales mostrando el nacimiento, crecimiento y madurez, mediante una revisión teórico documental realizada en libros clásicos y bases de datos especializadas; los resultados muestran que la cultura ha pasado de ser un elemento secundario a tomar un papel clave para el estudio de las organizaciones. Con ello se conforma la pauta para sustentar que la cultura organizacional como



fenómeno de estudio, se encuentra en su mayor auge dentro de las teorías organizacionales, dada la inseparable conexión empleados-cultura y la tendencia a explorar en los activos intangibles para potenciar el rendimiento y valor de las organizaciones, por lo que las teorías de la organización aún tienen mucho que aportar respecto a este fenómeno.

Palabras clave: Comportamiento grupal; cultura organizacional; normas; teorías organizacionales; valores.

Abstract

Organizational culture has marked its place especially in the last decades, as a crucial element in the management of organizations: for the implementation of a change, the conformation of corporate identity and image, organizational performance, leadership, innovation, as a resource potentially generating competitive advantage, among others; the objective of this study is to present its evolution through organizational theories showing birth, growth and maturity, through a theoretical documentary review carried out in classic books and specialized databases; The results show that culture has gone from being a secondary element to taking a key role in the study of organizational ones. This establishes the guideline to support that organizational culture as a study phenomenon is at its peak within organizational theories, given the inseparable employee-culture connection and the tendency to explore intangible assets to enhance performance and value of organizations, so that the theories of organization still have a lot to contribute regarding this phenomenon.

Keywords: Group behavior; organizational culture; norms; organizational theories; values.

Introducción

Hablar de cultura organizacional propone un debate entre estudiosos del tema, al no existir un consenso respecto a su definición, debido a la multidisciplinariedad desde la que ha sido abordada (McCarthy, 2013); según García (2006) esto obedece a las diversas formas de entender tanto la organización como la cultura; de tal forma que se presenta la disyuntiva sobre si la organización tiene una cultura, o es una cultura; Páramo (2014) a partir de una clasificación de 5 grandes enfoques sugeridos por Smircich (1983) para su análisis, afirma que la primera proposición es adecuada si se considera la cultura como una variable independiente-dependiente y/o interna-externa de la organización (management comparativo, management de contingencia);



mientras que la segunda acepción encaja si se visualiza la cultura como una metáfora con la que es posible conceptualizar la organización como tal (conocimiento organizacional, simbolismo organizacional y la perspectiva estructural/psicodinámica).

Algunas consideraciones dentro del área organizacional, contemplan a la cultura enfocada en ritos, rituales y simbolismos (Petigrew, 1979); visualizando a la organización capaz de poseer sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes (Ouchi, 1981); como una construcción en la cual se establecen estructuras mentales de carácter universal y abstracto conocidos como mitos y ritos (Lévi-Strauss, 1958, citado en Mudimbe y Perrotini, 1991); además de un conjunto de elementos compartidos que diferencian una organización de otra, agregando una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991).

Independientemente del enfoque o conceptualización que se aborde, los estudiosos del tema han coincidido en la relevancia que tiene para la gestión de las organizaciones; esto se corrobora en los distintos estudios cuantitativos y cualitativos realizadas en las últimas décadas (Naranjo-Valencia *et al.*, 2017). Con base a ello, el objetivo es mostrar la evolución de la cultura organizacional a través de las teorías administrativas para comprender y visualizar de manera clara, su gestación, crecimiento y madurez sobre la base de las teorías organizacionales.

Metodología

Se realizó una revisión sistemática de literatura analizando libros clásicos y bases de datos especializadas, como Scopus, Elsevier, Scielo y Redalyc, para identificar las teorías existentes y mayormente abordadas en la literatura. Para establecer una conexión de las teorías con el tema de estudio, se usó el método descriptivo tomando como sujetos las teorías organizacionales desde el año 1900 a 2019; las categorías de análisis fueron los principales autores que las propusieron, sus aportaciones y los elementos culturales contenidos en ella, seleccionando las que tuvieran relación directa en el desarrollo y evolución del estudio de la cultura organizacional.

Después de refinar la búsqueda, se seleccionaron como variables de estudio la teoría de relaciones humanas, del comportamiento, de las nuevas relaciones humanas, institucional, de los recursos y capacidades, del desarrollo organizacional y gestión del conocimiento, al ser las que contienen mayor información respecto al tema de estudio, cuyos resultados se sintetizan en la tabla 1.



Resultados y discusión

La cultura organizacional es considerada un conjunto de valores, comportamientos, actitudes, compartidos por los miembros de una organización (Ariza, 2018); entre sus características se menciona que condiciona el comportamiento de los miembros de la organización, que se transmite en el tiempo y se adapta conforme a las influencias externas y presiones internas (Gutiérrez, 2016); se enfatiza además que “la organización y los actores organizacionales tienen encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesario” (Loyo de Falcón, 2015, p. 55).

Bajo esta premisa, el nacimiento de alguna manera formal de la cultura organizacional se reconoce a partir de una serie de estudios realizados en la Western Electric Company en 1927 en Chicago, cuyo propósito inicial buscaba analizar la relación entre la iluminación y productividad en los empleados, donde se encontró que además de la organización social que ha sido formalmente reconocida, existe una organización informal dentro de la organización: “los sentimientos que subyacen a las creencias e ideas de las organizaciones informales son a menudo determinantes muy poderosos de la conducta abierta” (Roethlisberger y Dickson, 1939, p. 562).

Estos hallazgos, enmarcarían los postulados de la teoría de las relaciones humanas reconociendo la interacción entre los empleados y variables psicológicas, como factores subjetivos e informales que inciden en el comportamiento de las personas y afectan la productividad (Mayo, 1972); es así que la teoría de relaciones humanas, muestra los primeros intentos para la comprensión de elementos que van formando lo que hoy se conoce como cultura organizacional, al orientarse en las personas en vez de la estructura y la tarea para responder al aumento en la productividad.

Las aportaciones de ambos se complementarían en la teoría del comportamiento donde se visualiza al ser humano pensante, complejo, cooperativo y capaz de tomar decisiones con base en una racionalidad limitada, es decir, el hombre es capaz de tomar una decisión con fundamento en alternativas concebidas previamente de acuerdo a su conocimiento y ambiente, lo cual limita el número de alternativas (Simon, 1988); de igual se remarca la importancia de considerar las características biológicas, factores sociales y motivaciones de los individuos, afirmando que “el



deseo de cooperar del individuo es un hecho psicológico, pero es un hecho social en cuanto al sistema de cooperación”(Barnard, 1938, p. 45).

En este sentido, la teoría de las nuevas relaciones humanas, escudriñó los factores intrínsecos del ser humano en la organización desde una perspectiva psicológica; bajo esta línea, Maslow (1991) afirmaba que si constantemente se gratifica una necesidad esta dejará de ser un motivador; para una organización significaría que una mayor remuneración o incentivos constantes no aseguraran obtener la mayor productividad de un empleado; Argyris (1957) aborda el concepto de liderazgo centrado en el empleado, como un medio para disminuir los síntomas que presenta un empleado enfermo debido a la realización de trabajos mecanizados, enfocándose en las necesidades individuales y grupales; por lo tanto, se caracteriza al ser humano en la organización más allá de elementos superficiales, definiendo que es lo que motiva la conducta y haciendo referencia de la importancia del individuo y el rol que desempeña como parte de un grupo social.

Posteriormente, conceptos como mitos, comportamientos y patrones, (elementos propios de la cultura organizacional), son incluidos en la teoría institucional; de acuerdo con Meyer y Rowan (1977, p. 345) “las reglas institucionales funcionan como mitos que las organizaciones incorporan, ganando legitimidad, recursos, estabilidad y mejores perspectivas de supervivencia”. Al respecto, Scott (1987) afirma que la institucionalización puede ser considerada como un proceso de creación de la realidad, donde los individuos aceptan ciertas reglas o pautas que han sido socialmente aceptadas a lo largo del tiempo y se espera que al actuar de manera similar produzcan un efecto parecido; esto se convierte en una construcción social compartida a través del tiempo.

De este modo independientemente de la eficiencia que se pueda obtener se sobreponen las reglas socialmente aceptadas, donde el actuar se convierte en mitos poderosos y se aceptan ceremonialmente, aumentando la legitimidad (Di Maggio y Powell, 1983); de igual forma, se resalta la institucionalización como medio para inculcar valor, ya que según Zelnick, citado en Scott (1987) si la organización no institucionalizada cumple con su fin o llega una nueva organización que haga mejor las actividades, esta puede desaparecer; en cambio una organización como institución tiene menos probabilidades de desaparecer debido a su valor más allá de los requerimientos técnicos; es decir se reconocen los elementos culturales como detonantes para la permanencia de las organizaciones.



La acentuación del estudio de la cultura organizacional, queda marcado con el posicionamiento de las empresas Japonesas en mercados hasta entonces dominados por los estadounidenses; la búsqueda de respuestas para tal nivel de competitividad, arrojó explicaciones más allá de las mejores prácticas en sus procesos, donde surge la cultura el papel principal en los estudios organizacionales y emergen una gran cantidad de investigaciones en autores como Geertz (1973), Harris (1994), Hostefde (1980), Smircich (1983), entre otros, siendo William Ouchi (1981) uno de los más célebres al relacionar la conexión ineludible entre el empleado (área laboral) y la persona (área personal), por lo que sustenta que el aumento de la satisfacción personal en el ámbito laboral incrementará la productividad. Posteriormente, se reconocerían los aportes sobre el tema de cultura organizacional agrupados en dos enfoques: cualitativo, teniendo a Schein (1990) como un reconocido exponente, así como en lo cuantitativo, donde se destacaron Cameron y Quinn (1999) y Denison y Mishra (1995), por mencionar algunos.

A finales de los ochentas toma fuerza el reconocimiento de los elementos intangibles de una organización como fuente de ventaja competitiva debido a que éstos son menos dependientes de la posición en el mercado (Wernerfelt, 1984); de esta forma, la teoría de recursos y capacidades busca dar explicación a los distintos niveles de rendimientos, generados por las empresas en el largo plazo desde un enfoque interno, puesto que según Barney (1991, p.105) los recursos que puede cubrir las características necesarias para convertirse en una potencial fuente de ventaja competitiva, deberán “ser valiosos, raros, imperfectamente imitables, y no sustituibles”; en este sentido, la teoría de recursos y capacidades involucra elementos como la cultura organizacional, (además de la identidad organizacional, el capital intelectual, entre otros) como aspectos intangibles que pueden cumplir con las características mencionadas anteriormente, al resaltar que no todos los recursos proveerán el objetivo de lograr una mayor competitividad (Barney *et al.*, 2011), por lo tanto, copiar prácticas exitosas de una organización no garantiza el éxito en otra (Barney, 1991).

Por su parte, la teoría del desarrollo organizacional (DO) según Bennis (1973), citado en Pariente (2011) tiene como objetivo el cambio en las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que se puedan adaptar de una mejor manera a las tecnologías, mercados y retos. Al respecto, Bolaños (2011) sostiene que la particularidad de la teoría del desarrollo organizacional es que se enfoca tanto en aspectos formales como estructura, normas y procedimientos, a aspectos no formales, entre ellos la cultura organizacional; entre sus



características resalta la inclusión no solo del aspecto humano de las organizaciones, sino la importancia de este como reflejo al exterior de la misma. Zapata (2007) menciona que de la manera en que se aborde el desarrollo organizacional se obtendrán resultados sobre la identidad, cultura, sentido de pertenencia y logros del desempeño laboral.

Posteriormente, en la teoría de gestión del conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995) subrayaron la creación del conocimiento como potenciador de la innovación; para ello se deberá dejar de visualizar el conocimiento occidental y el oriental como elementos dicotómicos, haciendo alusión a las características propias de cada uno, señalando que se deberá buscar la forma de complementar ambas para una verdadera creación de conocimiento. Al no existir una forma única de materializar la creación de conocimiento, dependerá de las características y necesidades particulares de cada empresa el tipo de modo de conversión de conocimiento: de tácito a explícito y viceversa, remarcando que para el éxito en este proceso, se deberán considerar aspectos como la cultura organizacional al momento de realizar la conversión, puesto que para algunos investigadores los obstáculos que pueden impedir dichos procesos son culturales (Hernández *et al.*, 2013).

Tabla 1.

Teorías relacionadas con la cultura organizacional: características y aspectos contenidos en el tema.

Teoría organizacional	Principales exponentes	Características principales	Aspectos de la cultura organizacional contenidos en ella
Teoría de las relaciones humanas	Mayo (1972) Roethlisberger y Dickson (1939)	Se demostró empíricamente la existencia de una organización informal, enfatizando las normas, sentimientos y motivación de los empleados, como factores subjetivos e informales que inciden en el comportamiento de las personas y afectan la productividad	Los grupos sociales que conforman la organización, establecen sus propias normas, lo que determina su comportamiento y le da al individuo un sentido de pertenencia y estabilidad.
Teoría del comportamiento	Simón (1988) Barnard (1938)	Se enfoca en la toma de decisiones como punto central de la administración con énfasis en la elección que precede toda acción; desarrolla conceptos como la racionalidad, cooperación y comportamiento del individuo.	Se propone considerar las características biológicas, factores sociales y los procesos conductuales y de conocimiento de los individuos dentro de una organización.
Teoría de las Nuevas relaciones humanas	Maslow (1991) Argyris (1957)	Desde una perspectiva psicológica, define lo que motiva la conducta y hace referencia a la importancia del individuo y el rol que desempeña como parte de un grupo social; una gestión basada en dirección y control, no basta para motivar, se deberá integrar los objetivos individuales con los organizacionales.	Se demostró que variables como la comunicación, unión, líneas de autoridad y liderazgo afectan el grado de control del comportamiento de sus miembros e influye en la actitud del individuo hacia su trabajo.
Teoría institucional	Di Maggio y Powell (1983); Meyer y Rowan (1977); Scott (1987)	Se afirma que las organizaciones sobre todo públicas en las primeras etapas de su vida se distinguen por la diversidad tanto en estructura como en forma, pero con el tiempo el campo organizacional tiende a homogeneizarse, por medio del isomorfismo institucional o competitivo.	Se abordan expresamente conceptos como mitos, patrones y comportamientos; La institucionalización se considera como un proceso de creación de realidad, donde los individuos aceptan ciertas reglas o pautas que han sido socialmente aceptadas a lo



			largo del tiempo.
Teoría de los Recursos y Capacidades	Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Barney (1991)	Aborda la heterogeneidad de los recursos de una organización; enfocándose en los elementos intangibles como recursos potencialmente generadores de ventaja competitiva por ser valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles.	Emerge con fuerza la cultura organizacional como recurso clave en una organización para obtener y mantener una ventaja competitiva.
Teoría del Desarrollo Organizacional	Blake y Shepard (1951); Bennis (1973)	Resalta la inclusión no solo del aspecto humano de las organizaciones, sino la importancia de este como reflejo al exterior de la misma y obtener éxito al implementar cualquier cambio en la organización.	La cultura organizacional está estrechamente relacionada con el desarrollo organizacional y para realizar una gestión del cambio exitoso
Teoría basada en la Gestión del Conocimiento	Nonaka y Takeuchi (1994)	Se considera la organización como creadora de conocimiento; para ello se deberá lograr una conversión de conocimiento tácito a implícito y viceversa, mediante un proceso de creación de conocimiento.	El éxito en el proceso de creación del conocimiento dependerá de las personas y la cultura organizacional dentro de la empresa, ya que estos son considerados factores que pueden frenar dicho proceso.

Fuente: Propia de la revisión de literatura

Como puede observarse, la cultura organizacional ha hecho su transición al pasar de un elemento secundario no relevante, hasta proponer nuevas conceptualizaciones y matices, enmarcándola en un papel primordial para los estudios sobre organización; esto se confirma a través de la explosión de investigaciones en torno a ella, mediante revisiones de literatura donde se corrobora la evolución en el concepto, su desarrollo e importancia para la comprensión de las organizaciones (González-Limas *et al.*, 2018); así como los distintos modelos y herramientas mediante las cuales ha sido posible medirla, clasificarla, contextualizarla, describirla, analizarla e incluso estudiarla (Saha y Kumar, 2018).

Considerando la variabilidad en los elementos que convergen en su formación, se conceptualiza como un fenómeno cambiante, evolutivo y complejo que incluso puede ser transformado por medio de una adecuada gestión, teniendo injerencia en distintos aspectos a lo largo y ancho de la organización. Esto prueba la importancia para toda organización de conocer la cultura que permea en ella, identificando los elementos que favorecen un adecuado funcionamiento, así como para el logro de los objetivos misionales.

Dado que el desarrollo de las teorías busca responder a las problemáticas planteadas en una época determinada, los enfoques futuros seguirán enmarcados por algunos elementos básicos como los procesos, la estrategia, el enfoque en sistemas y la gestión del conocimiento (López *et al.*, 2006) aspectos que, como se ha mostrado, están conectados de alguna forma a la cultura organizacional.

Conclusiones

Aunque el interés del estudio de la cultura organizacional prosperó principalmente debido a la necesidad de explicar la competitividad en empresas japonesas, ha evolucionado de forma tal



que actualmente no se puede separar cultura de organización, pues todas funcionan a través y dentro de ella, como resultado de su estructura social, por lo que las organizaciones deben considerar sus fortalezas culturales si desean adaptarse y sobrevivir a los cambios exigencias actuales y futuras.

Como fenómeno de estudio, la cultura organizacional se encuentra en su mayor auge, dada la inseparable conexión empleados-cultura y la tendencia a explorar en los activos intangibles para potenciar el rendimiento y valor de las organizaciones. Esto marca la pauta para afirmar que las teorías de la organización aún tienen mucho que aportar a este complejo fenómeno conocido como cultura organizacional. Este trabajo servirá de referencia para futuras investigaciones que deseen tener un panorama general de la evolución de la cultura dentro de las teorías organizacionales.

Agradecimiento

Investigación financiada con recursos del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE-2019) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) de México y del Programa de Fomento y Apoyo a Para la Investigación (PROFAPI-ITSON).

Conflicto de intereses

La autora y los coautores declaran no tener conflictos de intereses

Referencias Bibliográficas

- Argyris, C. (1957). Personality and organization; the conflict between system and the individual. *Administrative Science Quarterly*, 3(1), 134. <https://doi.org/10.2307/2390612>
- Ariza, D. (2018). Designing an Organizational Culture Model in the Projects Environment: a Constructivist Approach. *CES Psicología*, 11 (1), 118-133. <http://dx.doi.org/10.21615/cesp.11.1.9>
- Barnard, C. (1938) *The functions of the executive.*: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of managment*, 17 (1), 99-120.



- Barney, J. B., Ketchen, D., y Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of management*, 37 (5), 1299-1315.
- Blake, H.A., y Shepard, J.S. (1951). Managing intergroup conflict in industry. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 274, 75-84.
- Bolaños, R. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 135-144.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework.*: Jossey-Bass.
- Denison, D., y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6 (2), 204-223.
- Di Maggio, P. y Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures.*: Basic Books.
- González-Limas, W., Bastidas-Jurado, C., Figueroa-Chaves, H., Zambrano-Guerrero, C., y Matabanchoy-Tulcán, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>.
- Gutiérrez, S. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Economía y Sociedad*, XX (34), 119-136.
- Harris, S. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. *Organization Science* 5, (3).
- Hernández, J., Hernández, Y., Collado-Ruíz, D., y Cebrian-Tarrasón, D. (2013). Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 388 – 397.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organizations: Do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.



- López, M. E., Arias, L., y Rave, S. N. (2006). las organizaciones y la evolucion administrativa. *scientia et technica*, xii(31),147-152.
- Loyo de Falcón, R. E. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA. *OMNIA*, 21(2), 53–70.
- Maslow, A. (1991) *Teoría de la motivación Humana*. España: Ediciones Días de Santos.
- Mayo, E. (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. (2da. Ed.): Ediciones Nueva Vision, S.A.I.C.
- McCarthy, E. (2013). The Dynamics of Culture, Innovation and Organizational Change: a Nanopsychology Future Perspective of Psycho-Social and Cultural Underpinnings of Innovation and Technology. *AI y Society*, 28, 471-482.
- Meyer, J., y Rowan, W. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremonia. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Mudimbe, V., y Perrotini, I. (1991). Paciencia de la filosofía. *Estudios de Asia y África*, 23 (86), 39-54.
- Naranjo-Valencia, J.C., y Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la Cultura Organizativa un Determinante de la Innovación de la Empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 15, p. 63-72.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*.: Oxford University Press.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Fondo educativo interamericano
- Páramo, D. (2014). Cultura y análisis organizacional. *Pensamiento y Gestión*, (37), VII-X.
- Pariante, J. (2011). Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio. XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Llevado a cabo en Veracruz, México. http://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/16_16_Gestion_del_Cambio.pdf
- Penrose, E. (1959). *The theory of growth of the firm*.: blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 570-581.
- Roethlisberger, F.j., y Dickson, W.,J. (1939). *Manager and the worker*.: Harvard University press.



- Saha, S., y Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-03-2017-0078>
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Scott, R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo*. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa.: Aguilar S. A Ediciones.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28, 339-358.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Zapata, J. C. (2007). Caracterización del desarrollo humano, el crecimiento y el desarrollo organizacional en ocho compañías prestadoras privadas de servicios en salud en la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(8), 211-222.