

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA:  
EL CASO DE LA EMPRESA ARLY EN TUNJA – BOYACÁ<sup>1</sup>**

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE:  
THE CASE OF THE COMPANY ARLY IN TUNJA– BOYACÁ

**Danithsa Vanesa Vega Avila<sup>2</sup>**  
**Lina Margarita Santos Cardozo<sup>3</sup>**

Para citar este artículo: Vega, D. y Santos, L. (2013). “Cultura organizacional como fuente de ventaja competitiva: el caso de la empresa Arly en Tunja – Boyacá”. Revista Inquietud Empresarial. Vol. XIII(1), p.p. 35-46

Fecha de recepción: 15 de abril de 2013  
Fecha de Aceptación: 30 de mayo de 2013

---

<sup>1</sup> Artículo de reflexión como producto de una investigación realizada en la asignatura Política Económica.

<sup>2</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia. [vanessa.vega.avila@hotmail.com](mailto:vanessa.vega.avila@hotmail.com)

<sup>3</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia. [lina13\\_lmesc@hotmail.com](mailto:lina13_lmesc@hotmail.com)

## **RESUMEN**

El presente Artículo de Reflexión se encamina al lineamiento teórico de la ventaja competitiva sostenible buscando sus orígenes en la cultura organizacional. El proceso investigativo se llevará a cabo con un desglose teórico, recopilación de investigaciones similares y casos puntuales que orienten este aporte al empirismo de las investigaciones sobre el tema. Luego del recorrido de información, todo lo encontrado se asimilará a la empresa Arly de la Ciudad de Tunja – Boyacá, con el fin de comprender y concretar si los supuestos factores dependientes de la ventaja competitiva se aplican en todos los casos, la forma como se aplican y los beneficios que pueden aportar a las empresas.

## **PALABRAS CLAVE**

Cultura organizacional, ventaja competitiva, activos intangibles, desempeño superior, estrategias, mercado.

## **ABSTRACT**

This reflection article is aimed at theoretical guideline of seeking sustainable competitive advantage rooted in the organizational culture. The research process will be carried out with a theoretical breakdown, similar research collection and specific cases which address this empirical contribution to research on the subject. After the tour of information, all the discoveries shall be treated to Arly company at Tunja City – Boyacá Department, in order to understand and identify whether the allegedly dependent competitive advantage is applicable in all cases, the way in which they are applied and the benefits they can bring to the companies.

## **KEYWORDS**

Organizational culture, competitive advantage, intangible, superior performance, strategies, market.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, las investigaciones en el campo Administrativo han tenido un enfoque en conocer el origen de la existencia de la ventaja competitiva en las empresas, la vinculación con los activos intangibles, la cultura organizacional y la forma en que dicha ventaja logra ser sostenible y lleva a la empresa a un desempeño superior. (Méndez, 2005)

Es así como en la siguiente investigación se desea conocer si la empresa ARLY dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos lácteos posee una cultura organizacional que revele la presencia de una ventaja competitiva sostenible.

El enfoque del cuestionamiento anterior, se realizará mediante el análisis y comprensión de las investigaciones en el campo Administrativo. Así mismo se espera que esta investigación contribuya con el desarrollo de la teoría del conocimiento intangible.

El documento se desarrollará mediante la inclusión de un marco de referencia y la exposición de investigaciones similares que condensen una base conceptual, para luego encontrar unas conclusiones finales.

### **Marco de referencia**

#### *Ventaja competitiva:*

- Para Porter (2002), “La ventaja competitiva, es la que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras”.
- Según Drucker y Maciariello (2005), “la ventaja competitiva no existe, hay que construirla con destrezas y habilidades, para producir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible”.

#### *Cultura organizacional:*

- Posada y Zapata (2013), afirman “La cultura organizacional es un instrumento para fortalecer las empresas, esta es definida como las presunciones y creencias básicas que construyen sus miembros; en una época de cambio donde las organizaciones se ven enfrentadas a utilizar estrategias competitivas para triunfar en el mercado e impulsar innovaciones, encuentran en la cultura organizacional una fortaleza”.
- Para Correa y otros (2012), “La cultura organizacional es, sin duda alguna, el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano. Es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan; [...] la cultura corporativa, puede ser apreciada bajo cuatro dimensiones, las cuales se determinan por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, el sistema cultural, la estructura y el clima de la organización”.
- Hill y Jones (2005) definen que “es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector (Industria), área fundamental en la que tiene lugar la competencia”.

#### *Recurso intangible:*

- Fernández, Montes y Vázquez (2010). Señalan que “Son intangibles aquellos recursos que consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso, [...] se pueden distinguir cuatro clases de recursos intangibles: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación”.

### **Estado del arte**

3.1 Díaz, E. (2008) en su trabajo de investigación Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. El caso Papeles Ponderosa, muestra la necesidad de encontrar los elementos que integren un modelo de cultura organizacional que pueda convertirse en ventaja competitiva empresarial.

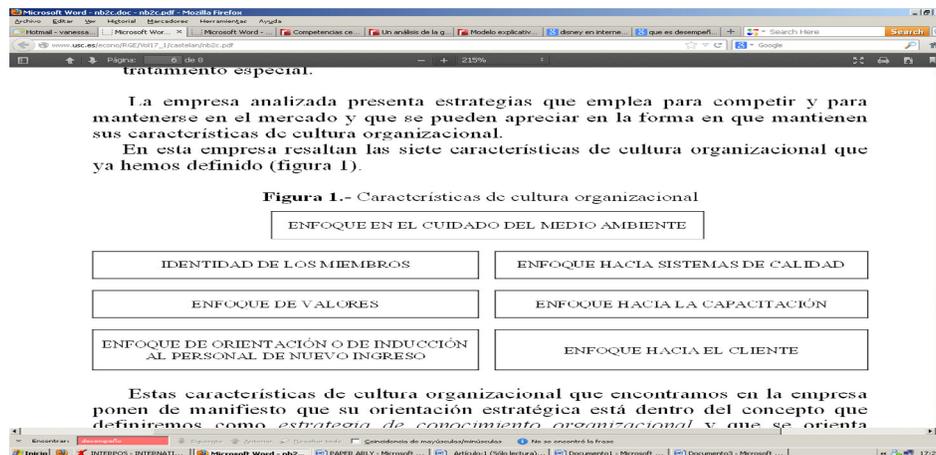
Para el caso de Papeles Ponderosa, los elementos que formaron el modelo fueron:

- ✓ Enfoque en el cuidado del medio ambiente
- ✓ Identidad de sus miembros
- ✓ Enfoque hacia sistemas de calidad
- ✓ Enfoque hacia la capacitación
- ✓ Enfoque de valores
- ✓ Enfoque hacia el cliente
- ✓ Enfoque de orientación o de inducción al personal de nuevo ingreso

Así mismo, la investigación mencionada revela que la cultura organizacional es una estrategia de conocimiento organizacional orientada al desarrollo humano y altos márgenes de rentabilidad y utilidad.

Como conclusión central, se resalta que la base para desarrollar la cultura organizacional como ventaja competitiva es el conocimiento organizacional como una adquisición constante en el tiempo.

Fig. 1. Características de la cultura organizacional en el caso Papeles Ponderosa.



3.2. Álvarez, L. (2003), en su investigación Competencias Centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad, centra sus estudios en recopilar la información necesaria y los métodos posibles, para determinar la correlación entre las competencias centrales de la empresa, la ventaja competitiva sostenible y el desempeño superior.

Se encontró que las Competencias Centrales (cc), están formadas por un conjunto de capacidades y recursos únicos, los cuales definen en una empresa la existencia de desempeño superior finamente ligado a la imposibilidad de duplicarlo.

Dentro de la revisión de los estudios empíricos sobre la adquisición de capacidades y competencias que se realizó en la investigación, se seleccionaron 13 artículos de indagación empírica, que utilizan una teoría basada en los recursos para analizar el comportamiento de la empresa y concluir sobre las capacidades y competencias centrales de los colaboradores.

Las variables de estudio y los resultados de las investigaciones se presentaron en forma esquemática, pero para efectos de la presente investigación se citarán en forma brevemente descriptiva:

1. Aprendizaje del trabajador basado en entrenamiento cruzado, sistema de sugerencias, aprendizaje de la relación con el cliente, aprendizaje de la relación con proveedores.
2. Capacidades internas y redes externas
3. Complejidad, especificidad y características tácticas del conocimiento tecnológico
4. Adquisiciones de empresas (fusiones y adquisiciones).
5. Condiciones iniciales, habilidades para integrar conocimiento (capacidades de experto, conocimientos y habilidades de resolución de problemas, valores dominantes).
6. Conocimiento y experiencia de la dirección.
7. Adaptación de cambios tecnológicos revolucionarios que emanan de la relación con clientes y una nueva directiva.
8. Reinicio de aprendizaje por nuevos directivos, reputación y empuje del cliente. Heterogeneidad en aspiraciones.
9. Valores de los fundadores y experiencia previa (producción, investigación, desarrollo y distribución).
10. Capacidades y competencias (manufactura, logística y mercadotecnia).
11. Capacidades de la firma. Valor para el cliente
12. Evolución de las capacidades y competencias de la empresa (capacidades locales y capacidades corporativas, salarios, productividad).
13. Capacidades organizacionales, de mercadotecnia, tecnológicas, barreras de entrada, poder de negociación, productos sustitutos, rivalidad

Finalmente en la investigación se propone que mediante cuestionarios y métodos de eliminación (según los 13 puntos anteriormente citados), realizados por los directivos de las empresas se identifiquen las competencias centrales, las cuales se presume son las que le brindan una ventaja competitiva a la empresa. Paralelamente la investigadora se cuestiona el hecho de que el método presentado no verifica que las cc escogidas sean las que le otorgan un desempeño superior (una ventaja competitiva).

3.3. En el artículo: La importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas: El caso de Blue Tree Hotels (Gonçalves, Gonçalves y Narloch, 2006), se analiza la importancia de la cultura organizacional en un contexto global, cambiante y de mercados y clientes exigentes, todo ello en una cadena de hoteles de Brasil.

Se realiza un recorrido teórico sobre la importancia de la cultura organizacional en el contexto actual para la gestión de empresas turísticas, en el cual se citan autores como Porter, García y Medina, Rastrollo, Navas, Ford y Heaton entre otros,

se expone su pensamiento hacia la cultura organizacional y los principales factores, valores o creencias que consideran relevantes.

Para realizar el análisis de la cultura organizacional, se realizaron entrevistas con los fundadores, los cuales tienen un papel importante en la creación y mantenimiento de la cultura organizacional y se realizaron encuestas a los colaboradores. Seguido a ello se ejecutó un análisis de la transmisión formal de la cultura y de la imagen corporativa y se logró concluir que:

- ✓ En los procesos se reflejan valores existentes en la cultura organizacional como:
  - Calidad
  - Atención al cliente
  - Rentabilidad
  - Iniciativa
  - Innovación
  - Resultados
  - Búsqueda de soluciones
  - Responsabilidad
  - Organización.

Un importe agregado al manejo de los anteriores valores, es el hecho de que la empresa implementa como política el entendimiento y cumplimiento de los mismos por parte de todos los trabajadores.

- ✓ La cultura de la empresa es conocida por sus empleados y ellos se identifican con la misma.
- ✓ La transmisión de cultura es formal y está asegurada en la gestión por procesos
- ✓ El departamento de recursos humanos en su proceso de selección enfoca
- ✓ una búsqueda a la cultura organizacional, principalmente en los puestos de dirección general.
- ✓ La cultura de Blue Tree se encuentra orientada en los niveles directivos y gerenciales a la innovación, buscando resultados.
- ✓ Las personas son valoradas profesionalmente y son conscientes de que deben capacitarse constantemente, lo cual los mantiene motivados.

ARLY, nace en el año 2007 bajo la administración de Margarita Alba y su objetivo es la fabricación, distribución y comercialización de productos lácteos (arequipes y dulces de leche), con ingredientes frescos y naturales.

Actualmente la empresa cuenta con 12 trabajadores, de los cuales 3 son permanentes y 9 son temporales y su nicho de mercado son las grandes dulcerías ubicadas en Bogotá (y algunas en Tunja).

#### **Análisis de la cultura organizacional de Arly como fuente de ventaja competitiva:**

##### *Métodos:*

Para la elaboración de la presente investigación, se realizó:

- Visitas empresariales
- Recorridos por la fabrica
- Entrevistas con la administradora
- Entrevistas con los empleados

Análisis según el Modelo de Cultura organizacional del Caso Papeles Ponderosa:

Para este análisis se tomaron los factores que integran el modelo de la investigación y se revisó su implementación en la empresa ARLY:

- ✓ Enfoque en el cuidado del medio ambiente: En este aspecto, la empresa Arly, no posee ninguna ventaja en cuanto a las demás puesto que su principal preocupación no es el control de residuos que genera ni la contaminación producida.
- ✓ Identidad de sus miembros: Aunque los empleados que posee la empresa son pocos, tanto los permanentes como los temporales se sienten parte de la empresa puesto que son tomados como un elemento importante en la organización y se preocupan por sus motivaciones; lo cual ha generado paralelamente una fidelidad incondicional tanto en los tiempos de crisis como en los mejores momentos de la empresa.
- ✓ Enfoque hacia sistemas de calidad: La empresa tiene estipulados procedimientos y manuales para alcanzar la calidad total, los cuales son aplicados y mejorados continuamente. Se han establecido las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y se tiene un control riguroso en cuanto a la limpieza de las zonas de trabajo, la maquinaria y el aseo de los empleados.

Así como lo mencionó Ramírez (2008), la calidad total se encuentra ligada con la gestión del conocimiento y la correcta práctica de las mismas permite obtener una ventaja competitiva.

- ✓ Enfoque hacia la capacitación: La capacitación es continua y se aprovechan todas las prácticas que ofrece la Cámara de Comercio y el Sena y complementariamente se contrata un Ingeniero que asiste una vez al mes e instruye a los empleados sobre las mejoras o nuevas medidas que se deben tomar.
- ✓ Enfoque de valores: Aunque la empresa no posee unos valores establecidos como tal, sí maneja unas pautas para el desarrollo de la actividad laboral, como lo son:
  - Todos los empleados deben utilizar un vocabulario adecuado
  - Se deben mantener buenas relaciones con los compañeros
  - Se debe cumplir con los horarios establecidos
  - Todos los empleados deben mantener el orden
- ✓ Enfoque hacia el cliente: La empresa tiene muy bien delimitado el enfoque interno del cliente y la preocupación por su integridad, en cuanto al cliente externo su meta es ofrecer el mejor servicio, la mejor atención y calidad.
- ✓ Enfoque de orientación o de inducción al personal de nuevo ingreso: En este aspecto, la empresa se complementa de distintas formas:

- La Inducción recibida por parte de la dirección de la empresa.
- La orientación recibida por parte de los compañeros del área de trabajo
- Las orientaciones dictadas por las entidades vinculantes
- Las orientaciones dadas por el ingeniero particular.
- Los integrantes de cada uno de los eslabones de la inducción se compactan para que el empleado nuevo se identifique y se sienta cómodo con la empresa, logrando así que desempeñe su labor de la mejor manera.

Análisis según las Competencias centrales y ventaja competitiva: El concepto, su evolución y su aplicabilidad:

De los 13 factores encontrados en la investigación, se citarán solo los que se observaron en la empresa en cuestión y se dejaron los numerales y el orden generado por el autor de la investigación:

1. Aprendizaje del trabajador basado en entrenamiento cruzado, sistema de sugerencias, aprendizaje de la relación con el cliente, aprendizaje de la relación con proveedores: El que la empresa posee empleados con desempeño superior al del promedio, da una relación con los estándares de desempeño superior en comparación con las demás empresas.
5. Conocimiento y experiencia de la dirección: Aunque la empresa solo lleva 6 años formalmente en el mercado, la administradora de la compañía, es a diferencia de muchas empresas de ese estilo en Tunja, una persona preparada profesionalmente, emprendedora y preocupada por su capacitación constante. Así mismo la experiencia que lleva en el campo es alta y esto le permite tomar las mejores decisiones y buscar una perfecta adaptación de capacidades.
9. Valores de los fundadores y experiencia previa (producción, investigación, desarrollo y distribución): La empresa ha desarrollado investigaciones continuas sobre la correcta ubicación de las líneas de producción para reducir tiempos y movimientos y así mismo tener correlación con todas las normas existentes en cuanto a salud ocupacional.

Análisis del caso de Blue Tree Hotels:

- ✓ En los procesos se reflejan valores existentes en la cultura organizacional como:
  - Calidad
  - Atención al cliente
  - Rentabilidad
  - Resultados
  - Responsabilidad
  - Organización.
- ✓ La cultura de la empresa es conocida por sus empleados y ellos se identifican con la misma.
- ✓ Las personas son valoradas profesionalmente y saben que deben capacitarse constantemente y eso los mantiene motivados y satisfechos.
- ✓

## CONCLUSIONES

La empresa ARLY posee una cultura organizacional que la ha llevado a tener una ventaja competitiva sostenible y que le genera un desempeño superior. De acuerdo con los modelos vistos, la cultura organización de la empresa ARLY se compone de:

- Identidad de sus miembros
- Enfoque hacia sistemas de calidad
- Enfoque de orientación o de inducción al personal de nuevo ingreso
- Enfoque hacia la capacitación
- Experiencia previa
- La cultura organizacional es conocida por todos los empleados
- Profesionales en constante capacitación.
- Investigación y desarrollo

Según las investigaciones previas sobre la cultura organizacional, se puede observar que la empresa ARLY sí posee una cultura organizacional, la cual se presume que es la base para poseer una ventaja competitiva sostenible.

De igual forma hay que tener en cuenta que la empresa no puede quedarse en una zona de confort al saber que posee una cultura organizacional estable; se debe analizar si esta cultura efectivamente está siendo una fuente de ventaja competitiva para la empresa o por el contrario no se están explotando los activos intangibles que se poseen.

Según los estudios realizados, se ha podido verificar que el desempeño superior de las empresas está ligado a la ventaja competitiva de una forma empírica y anecdótica. Pero aún así es innegable el hecho de que poseer una ventaja frente a las empresas de la industria o del mercado global es un factor deseado y es aún más llamativo si dicha ventaja viene acompañada de una intangibilidad y una ambigüedad que la convierten en una ventaja induplicable que hace que la empresa poseedora se encuentra en un límite casi inalcanzable.

Todas las empresas tienen la posibilidad de dotarse de recursos básicos o avanzados y es decisión de la dirección de la empresa optar por el complemento perfecto de recursos que lleven a la misma a un desempeño superior. La empresa no puede quedarse solo con recursos avanzados, debe conseguir una integración precisa entre los recursos naturales y los avanzados que logre obtener ventajas que los demás no alcanzan a ver; debe ubicarse en un entorno global, debe pararse desde lejos y observar el desempeño de su empresa en la industria, en el mercado mundial y se tiene que comprometer con la identificación de las ventajas que las empresas líderes mundialmente han alcanzado, para así poder conocer sus propias fallas y falencias, logrando desenvolver el misterio de la competitividad mundial y buscando ubicar a su empresa en dicho entorno.

Por otro lado, la empresa debe seguir explotando las ventajas que ya posee y debe optar por elaborar métodos que la ayuden a seguir identificando los activos intangibles que puede explotar y si los activos que posee están siendo utilizados correctamente. Igualmente un cambio o renovación en la estructura de la dirección hará que surjan nuevas ideas, que la innovación de la que carece la compañía empiece a tomar vuelo y se complemente con la participación activa de los empleados.

Todas las buenas decisiones y estrategias son tomadas por los directivos, pero muchas de las buenas soluciones y posibles mejoras surgen del personal, aquel que lleva años desempeñando las mismas tareas y que encuentra posibles formas de progresar, pero por temor al error o a la indiferencia no expresan sus pensamientos; es ahí donde la empresa debe encontrar nuevas posibilidades de escalar mundialmente, debe complementar los conocimientos y la experiencia de la dirección con la sabiduría de los empleados que más que trabajadores son parte de toda una familia llamada organización; las ideas deben complementarse y llevarse a la práctica y estimular a los empleados a participar en el crecimiento y desarrollo de la empresa, lo cual los motivará y desarrollará una fidelidad innata que es requerida por toda organización.

Siguiendo con el ejemplo del caso Blue Tree Hotels, se debe tomar muestra de que la empresa ha cimentado toda su existencia y su éxito en los valores y las creencias de su fundador, lo cual debe rescatar y tomar como ejemplo la empresa ARLY puesto que aunque existen algunos valores que los empleados siguen, no hay un lineamiento definido y enmarcado en la plataforma estratégica. Los empleados pueden conocer y sentir que la empresa tiene una finalidad, un objetivo ético que los debe guiar, este es un aspecto esencial para que la firma trabaje compenetrada tanto en el personal como los procesos, es un aspecto que destaca y lleva los valores a otro nivel que abarca el cliente externo e interno.

Finalmente la empresa debe continuar por el camino actualmente labrado de la investigación y el desarrollo, puesto que es uno de los aspectos que más oportunidades le va a brindar en cuanto a la ventaja competitiva; es un factor crucial dado que entre más se investigue se van a encontrar mayores oportunidades para una empresa que desea crecer en el mercado, e igualmente se conocerán formas de fortalecer las ventajas que se poseen e ir mejorándolas cada día para que no se conviertan en una ventaja fácil de duplicar por los rivales, sino que por el contrario al mejorar con el tiempo sea cada vez más innovadora y genere un cambio en los lineamientos de las ventajas competitivas.

En conclusión, se puede observar que la cultura organizacional es una fuente valiosa de la ventaja competitiva, la cual requiere de experiencia, capacitación y análisis para poder ponerla en práctica y convertirla en una fortaleza empresarial.

Una empresa que espera prosperar y seguir creciendo en un ámbito global, debe empezar a analizar cuáles son sus fortalezas tanto tangibles como intangibles y complementarlas, buscando un equilibrio que sea único e innovador y sobre todo difícil de imitar, el cual lleve a la compañía por el camino adecuado para alcanzar el máximo desempeño empresarial junto con un alto margen de utilidad.

El éxito de la empresa no está solo en su línea de producción, en su producto o su estrategia de ventas, también se encuentra en aquel potencial que no se puede ver, esas capacidades, pericias y habilidades que hacen que cada empresa sea única e inigualable; es ese conocimiento que desarrollan los empleados con el pasar de los tiempos y que se vuelve crucial para el desempeño de la firma.

En conjunto con todo lo anterior, todas las empresas les corresponde darle el lugar adecuado a los empleados, deben hacerles ver lo importante que es su participación y lo valiosa que es su experiencia y sus ideas innovadoras para complementar el éxito de la dirección con la participación colectiva de todos los integrantes de la

organización.

El éxito de una empresa recae en muchos factores esenciales pero sobre todo es la secuencia que lleva la dirección de conocer a la empresa, identificar sus ventajas y fortalezas, complementar sus ventajas tangibles con las intangibles, lograr que su ventaja competitiva sea sostenible y genere un desempeño superior, analizar la empresa con los líderes mundiales e incorporar sus estrategias y finalmente seguir mejorando e innovando con el pasar del tiempo.

Todo gira en torno a crear, cuidar y mejorar una cultura organizacional que todos los empleados reconozcan y se identifiquen, para así lograr que se convierta en una ventaja competitiva sostenible y lleve a la empresa a un desempeño superior tanto a nivel local como mundial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, L. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. Universidad Nacional Autónoma de México. Revista Contaduría y Administración. No. 209, abril – junio 2003. Recuperado 26/03/2013 de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/209/RCA20901.pdf>
- Correa, M., Parra, C., Bray, R., y Guillermo, R. (2012). Estado actual de las teorías sobre cultura organizacional. Recuperado 27/01/2014 de: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/handle/10818/3449>
- Díaz, E. (2008). Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. el caso papeles ponderosa (san juan del río, Querétaro, México). Revista Galega de Economía. Recuperado 27/02/2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39117112>
- Drucker, P y Maciariello, J. (2005). The Effective Executive in Action: a journal for getting the right things done. New York: Editorial HarperCollins. Recuperado 24/03/2013 de: [http://books.google.com.co/books/about/The\\_Effective\\_Executive\\_in\\_action.html?id=NMMPAM7T8UkC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.co/books/about/The_Effective_Executive_in_action.html?id=NMMPAM7T8UkC&redir_esc=y)
- Fernández, E., Montes, J., y Vázquez, J. (2010). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. Dirección y organización, (20). Recuperado 27/01/2014 de: <http://ww.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/318>.
- Gonçalves, J., Gonçalves, M., y Narloch, C. (2006). La importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas: El caso de Blue Tree Hotels. Brasil. Recuperado 26/02/2013 de: [http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/la\\_importancia\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_empresas\\_turisticas.pdf](http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/la_importancia_de_la_cultura_organizacional_en_la_gestion_de_empresas_turisticas.pdf)
- Hill, C. y Jones, Ch. (2005). Administración estratégica. Un enfoque integrado. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Méndez, A. (2005). Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia. Bogotá. Universidad del Rosario. Recuperado

25/03/2013 de: [http://books.google.com.co/books/about/Gesti%C3%B3n\\_en\\_salud.html?hl=es&id=6uDnbd8yzhwC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.co/books/about/Gesti%C3%B3n_en_salud.html?hl=es&id=6uDnbd8yzhwC&redir_esc=y)

Porter, M. (2002). La ventaja competitiva. México: Editorial CECSA. Octava edición.  
Posada, D. y Zapata, E. (2013). La cultura organizacional como uno de los determinantes dentro de la selección de personal. *Revista Poiésis*, 4(7). Recuperado 26/01/2014 de: <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/viewFile/591/566>

Ramírez, A. (2008). Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas. México. Recuperado 25/03/2013 de: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1051>