

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Facultad de Ciencias Económicas

ALTA GERENCIA



**INTERIORIZACIÓN DEL CARÁCTER EMPRESARIAL COMO MEDIO
GESTOR EN LA CONSECUCIÓN DE METAS**

Docente: Faneth Serrano Ledesma

Liliana Marcela Socadagui Aguilera

Seminario de Grado

Bogotá D.C., Colombia

MARZO DE 2013

INTRODUCCIÓN

La cultura empresarial desde la mirada de la planeación estratégica, es una de las herramientas más valiosas para lograr, no solo la creación de los aspectos estratégicos de la empresa, como son su misión, visión, políticas y filosofía entre otras; sino que a su vez, contribuye con la implementación e interiorización de los mismos, en los empleados.

De cara a los vertiginosos cambios del mundo de los negocios, la industria y el mercado en general, nuevas formas de hacer empresa tienen que generarse, echando mano de herramientas fundamentadas en el estudio y la detección de nuevas tendencias, sin olvidar el peso de la experiencia. Si bien, planeación estratégica es un concepto que ha venido consolidándose a través del tiempo, entraña en sí mismo, métodos de innovación en la estructura organizacional y formas de abordar desafíos, que a la luz de la globalización, exigen dentro de las ambiciones de una compañía, estar a la búsqueda de nuevos recursos que permitan la eficacia, efectividad y eficiencia.

Dentro de estos nuevos ámbitos, aparece la cultura organizacional como un estilo nuevo e integral de gerenciar. Se inicia esto con la participación, como concepto de transversalidad, pasando por la modificación de procesos y procedimientos. En un momento dado, parecerían un modelo que ha tenido dificultades en su implementación y muchos detractores, pero que al final llega a la consecución de estándares de calidad que fácilmente son ejecutados dentro de la empresa.

Cultura organizacional abarca desde el logo de la empresa, la definición de colores institucionales, valores y principios, hasta la definición de derroteros basados en una mirada prospectiva que parte de la gestación de una idea, y que lleva al establecimiento de objetivos misionales, de manera práctica, concisa y específica. Así mismo, aporta herramientas que conllevan a la adopción de ideas que se convertirán en políticas fácilmente reproducibles, que se instauran en el interior de la conciencia empresarial como una ganancia en el tiempo.

Para desarrollar este tema, se planteó una idea central en la cual el individuo cobra importancia como gestor de ideas pilares dentro del marco de una política empresarial, y se apoya en tres ejes temáticos:

1. Definición y desarrollo de fortalezas individuales dentro del grupo, como estrategias para establecer y potencializar los valores propios de la empresa.
2. Instauración de espacios que permitan la generación de conductas, que a largo plazo, se conviertan en el sello personal de la organización.
3. Implementación de actividades grupales, que sirvan de herramientas de empoderamiento de principios, valores y ética, de manera permanente en la institución.

Durante el desarrollo del escrito, se pueden identificar algunas herramientas que permitirán y/o facilitar la implementación e interiorización de la cultura empresarial entre todos los empleados, de una manera sencilla y efectiva.

Capítulo I. FORTALEZAS INDIVIDUALES COMO CANALIZADORES Y POTENCIALIZADORES DE VALORES EMPRESARIALES

“El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ámbito que lo rodea”.

Kurt Lewin

Al determinar un derrotero para desarrollar y arraigar una cultura empresarial, se toma como base la autorrealización del individuo como fin en sí mismo. Por consiguiente, un criterio de comunidad trae como consecuencia, **la generación de valores grupales, que no son más que la suma de las fortalezas individuales enfocadas a un objetivo común.**

Como lo establece Schein, los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa. “En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios”. (SCHEIN, 1985:60).

Lo anterior nos lleva a pensar, que aún dentro de las empresas multinacionales, las cuales cuentan con lineamientos claros y perfiles preestablecidos de acuerdo con modelos ya probados en diferentes partes del mundo, tienen a su vez que adaptarse y flexibilizarse con respecto a los modelos, tendencias y oportunidades que le ofrece el

país a donde llegue; esto significa, que a la vez tiene que adaptarse a paradigmas de una cultura más grande que les alberga.

En cierta forma, el modelo de cultura importado, interactúa con modelos, tradiciones y creencias de una cultura más grande, amalgamándose y generando una organización su génesis. Ya desde la época del gran imperio romano, como se muestra en los relatos del historiador judío Josefo, los romanos tuvieron la sabiduría de adoptar costumbres y usanzas de los pueblos que conquistaban, mostrando dentro de su poderío y dominio, cierto respeto por la cultura de los pueblos por ellos esclavizados; esto daba como resultado, la creación de nuevas subculturas, producto de mezclas a diferentes niveles.

Es como Drucker (1973), plantea: "El cambio de comportamiento funciona solamente si está basado en la "cultura existente" y agrega, "Si usted tiene que cambiar hábitos no cambie la cultura. Cambie los hábitos". Por tal motivo, una empresa que al plantear las herramientas de dirección estratégica se basa en las culturas existentes, tiene mayores posibilidades de permanecer viva en el mercado.

Para poder conocer el punto en que se encuentra la empresa y las acciones presentes, es necesario realizar un diagnóstico de las culturas, valores y creencias existentes. Con lo anterior, se puede realizar un engranaje perfecto, de manera que permita la puesta en marcha, con el mínimo de tropiezos posibles; se reconoce, que de requerir modificación de algún procedimiento, este debe desarrollarse lentamente, desde el interés de los empleados.

Diamond (2005) señala que diferentes sociedades tuvieron que enfrentarse a problemas, y las respuestas de algunas les llevaron al colapso, mientras que otras supieron encontrar las claves de su supervivencia. En último término, los valores culturales son la base sobre las que las sociedades toman sus decisiones y construyen su presente y su futuro.

Es por esto, que una organización no puede ser ajena a un comportamiento social que es arraigado a través de los siglos; antes bien, es garantía de éxito, que dicha organización resalte los valores, principios y creencias de las personas que la conforman, destacando las fortalezas de su materia prima, que es en sí el hombre.

Como nos propone Schein (1985), un nivel aparentemente fácil de comprender, por cuanto es visible, ya que se refiere a la documentación, vestuario, arquitectura, etc; son manifestaciones de una cultura transmitida a través del tiempo, y que a su vez son el producto de una interacción dinámica con el entorno, dejando entrever su esencia; aunque requieren de una interpretación más cuidadosa a la hora de estructurar niveles y caracterizaciones dentro de un grupo, con la mirada de fomentar lineamientos que generarán los procesos y las normas que guiarán a la organización hacia sus objetivos y metas.

Por otro lado, los valores de una empresa son en gran medida el reflejo de los valores de la sociedad en que se desempeña la misma; sin embargo, en el buen sentir de la palabra, al desarrollar un proyecto que se construye con la suma de los hipotéticos proyectos de vida, debería

aportar fundamentos en principios que construyen una sociedad enriquecida con más valores.

No obstante a lo anterior, en una situación más apegada a la realidad, dichos proyectos de vida en la mayoría de los individuos son utópicos o poco definidos, obligando a muchos, a pertenecer a una organización con un trabajo casi obligado; lo que nos deja con el sustrato de valores que son legado de una cultura acostumbrada y en muchos casos a la insensibilidad, indiferencia y conformismo, y con poco trabajo sobre su auto realización. Esto plantea la delicada tarea de escoger entre los miembros, aquellos con potencial real de impeler con su fuerza, cambios en función de una verdadera transformación cultural.

Los supuestos inconscientes mencionados por Schein (1985), dan relevancia a los arraigos de una sociedad, en la cual la historia de los miembros de una organización, se ven conexos bajo un común denominador. Lo anterior, corresponde a un acumulo cultural que permanece inconsciente en cada miembro, pero que con el transcurrir de la contingencia se convierte en un inconsciente colectivo, en el cual hay un intrincado sistema de normas, castigos, recompensas y elementos que pertenecen al actuar “en buena conciencia” de un individuo frente a su grupo, y de un grupo frente al individuo.

De tal forma, cuando se quiere establecer una cultura, que funja a manera de estandarte, e identifique una organización; es de suma importancia partir del conocimiento de ese conglomerado de supuestos que enriquecen la identidad cultural y que le son tan propios y disimiles como subculturas hay en un momento dado dentro de la misma sociedad.

Todo ese conjunto de aspectos mencionados por Schein (1985), muestran como al pasar el tiempo, un grupo es capaz de percibir, pensar, sentir y actuar, de manera inconsciente, tomando como verdad absoluta, la forma efectiva como se han solucionado los problemas a través del tiempo.

En el punto anterior, se resalta la tradición oral y la forma de obediencia "incondicional", en que dentro de comunidades o grupos familiares seguían las instrucciones y tomaban a fuerza de costumbre, de manera casi ciega, lo entendido y enseñado por los antiguos y los padres.

A lo largo de la historia, el modo de aprendizaje se introdujo y dominó, sin lugar a interrogantes o cuestionamientos, perdurando incluso hasta nuestros días. Es quizás, el arraigo más fuerte que sustenta la permanencia de una cultura, y a su vez se constituye en un obstáculo para la innovación y la implementación de cambios estructurales, cuando quiera que una nueva tendencia trata de implantar modos, procesos, formas, etc, dentro de una organización, lo que resulta en un choque entre lo que se planea y lo que se lleva a cabo.

En síntesis es un cuestionamiento sobre la adaptación y el miedo que genera el cambio, por lo cual quienes tratan de implementar una cultura organizacional, deben tener en cuenta, que los cambios para que sean perdurables, deben hacerse de manera pausada, transigente y teniendo en cuenta los arraigos.

Capítulo II. ESPACIOS Y/O MODELOS DE AUTORREGULACIÓN, GENERADORES DE CONDUCTAS PERMANENTES

Con la teoría de Fayol se inicia el tema relacionado con cultura organizacional y bienestar para el trabajador, manejando conceptos de justicia, equidad y comunicación, con el fin de lograr los objetivos y metas planteados; esta estrategia, permite que los empleados se sientan parte de los logros, entendiendo la importancia que sus funciones tiene para el cumplimiento de las metas, y repercutiendo en su compromiso con las tareas y la empresa.

Desde aquí, las personas empiezan a **fortalecer sus características individuales, como estrategia de mejoramiento y ventaja competitiva dentro de un grupo; lo cual, a su vez favorece directamente a la organización, quién inicia el camino de asumirlas como propias**, de acuerdo a los resultados que se van presentando, hasta que se convierten en valores empresariales.

Como explica Arie de Geus en su libro “The Living Company” (1983), después de estudiar las veintisiete empresas europeas, norteamericanas y japonesas que han sobrevivido durante más de un siglo, se evidencia que uno de los rasgos más significativos y común que tienen estas empresas, es la cohesión y el fuerte sentido de identidad y pertenencia de los empleados.

Para lograr que los miembros de una organización, se identifiquen con ella y no solo formen parte de esta; la dirección tiene el reto de entender, que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener o separar a la

organización; que por medio del respeto y el entendimiento de las características individuales, se puede llegar a crear un puente entre los hombres y la empresa, logrando transmitir sentimientos de identidad.

Freitas (1991) considera que la cultura organizacional es un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeniza maneras de pensar y vive la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión”.

Todos los seres humanos tenemos valores, y cuando nos encontramos en espacios que nos facilitan comportarnos de acuerdo a nuestros valores, nos sentimos bien, compensados y conformes. De la misma manera, las empresas deben tener unos valores compartidos y compatibles con los de todos sus integrantes, para que de esta manera puedan ser interiorizados.

Cuando Max Pagés (1983) resalta que los funcionarios comparten la ideología organizacional conjuntamente con los dirigentes, a medida que también colaboran con su construcción; confirma que cuando los empleados se sienten parte de un grupo y sus ideas son tenidas en cuenta, es mucho más fácil que sean identificadas, aceptadas y sostenidas en el tiempo.

Es así como, cuando los directivos de una empresa se centran solo en producir, olvidándose de que la empresa es un conjunto de seres humanos con formas diferentes de pensar y sentir, lo más probable es que estas mueran; pero si por el contrario, atienden la diferencia de sus

empleados y la utilizan como base para la elaboración de su visión, afianzarán la confianza del personal en la empresa, permitiendo la creatividad a favor del desarrollo de dicha empresa.

Lo anterior se ve apoyado en la investigación realizada por Freitas (1991), a 1500 administradores americanos, con quienes se llega a la conclusión de que la concordancia de los valores personales con los valores organizacionales, hace que aumente el deseo de trabajar más horas y ocasiona una confianza en el trabajo a largo plazo dentro de la misma empresa.

Al lograr una estructura organizacional transversal, en donde el direccionamiento sea democrático con participación permanente del personal; y en donde la planeación estratégica es basada en los valores, metas y objetivos propuestos por los empleados, desde las diferentes áreas de la empresa, se obtendrá un proceso administrativo más cercano a la realidad y por tanto más aceptado, interiorizado, comprendido, y con pocas posibilidades de no ser seguido.

Según Senge (1999), al tener una imagen compartida del futuro que se busca crear, las probabilidades de inspiración, permanencia e innovación son más amplias dentro de un grupo, haciendo que las actividades sean realizadas no por que se diga que se hagan, sino porque desean hacerlo; lo anterior, genera beneficios de eficacia, eficiencia y efectividad conjunta para la empresa y los empleados.

Un papel fundamental dentro del desarrollo de una empresa, es sin lugar a duda, la confianza de la empresa hacia sus empleados y de estos con su empresa; no obstante, para esto se requiere de tiempo; de la misma manera, un planteamiento de misiones y objetivos, aunque muy claros y elaborados a partir de las diferencias culturales del personal, no es garantía de que estos sean interiorizados y compartidos, por tanto su implementación también requiere de tiempo.

Como consecuencia, el pretender que los cambios sean inmediatos y que permitan ver resultados a corto plazo, no son posibles dentro de una organización bien estructurada; solo la paciencia, la perseverancia y el compromiso, logran evidenciar cambios vitales, que solo se logran cuando todos puedan adaptarse a estos, olvidándose de estructuras antiguas a razón de fortalecer la implementación de nuevas.

Ejemplo claro de esta situación, se observa en las entidades oficiales, en las que dada la nueva forma de contratación, se observa una clara diferencia entre los funcionarios nombrados en propiedad, o de planta, y los de contratación temporal.

Los primeros muestran una actitud pasiva, con temor y oposición al cambio, pues muchos de ellos solo esperan una pensión; en tanto que los segundos, mucho más heterogéneos, algunos sin experiencia, pero con la fuerza que da la avidez de aprender e innovar, aportan ideas y generan inquietud sobre lo ya establecido; de esta forma, se crea un ambiente de tensión laboral muy lejano de una cultura organizacional uniforme.

Tavares (1993), afirma que “Una empresa establece una identidad, una marca reconocible, por dentro y por fuera, a través de la exteriorización en formas variadas, de una visión de mundo, un modo propio de hacer las cosas...”, es por esto, que un sistema de significados compartidos entre los miembros de la empresa, es la clave que distingue a una organización, y los valores compartidos determinan el grado de madurez del empleado, presionando a muchos a abandonarla cuando no hay compatibilidad.

Para finalizar, cuando los miembros de una empresa tienen cohesión con esta, y logran destruir las barreras que les impiden sentirse a gusto con el ambiente y su trabajo, consiguen penetrarse con las políticas de la organización. En consecuencia, adquieren confianza, importancia y seguridad en lo que realizan, permitiendo que la empresa alcance la implementación de su cultura organizacional y a la vez alcance los beneficios que esto acarrea.

Capitulo III. ACTIVIDADES GRUPALES COMO HERRAMIENTAS DE EMPODERAMIENTO DE PRINCIPIOS, VALORES Y ÉTICA EMPRESARIAL.

Al igual que en el cuerpo humano, el acople entre sus partes y el adecuado engranaje del conjunto de órganos que lo integran, es vital para lograr su funcionamiento. Así mismo, una desviación en el desarrollo de una empresa, desestabiliza su productividad, pudiendo ser gravemente afectada.

En el libro “Manual de la empresa responsable y sostenible”, los autores mencionan que el aprender en equipo es “el proceso de alinear y desarrollar las capacidades de un equipo para crear los resultados que sus componentes desean verdaderamente.”; siendo claro el hecho de que **dentro de una empresa somos parte de un todo, y por esto se hace necesario el aprender a convivir y trabajar en conjunto, no sin olvidar las diferencias y el libre pensamiento, que regala a la empresa una imagen innovadora y propia.**

Una herramienta básica para el empoderamiento, es la de definir principios y verdades fundamentales, que le son inherentes a la mayoría de los integrantes de un determinado grupo; los cuales deben ser pocos, concretos y con un lenguaje claro, entendible para todo el personal, y lo que es más importante, su difusión debe ser replicables de manera sencilla e informal.

El generar espacios que permitan al grupo establecer puntos comunes que favorezcan la generación de una identidad empresarial, propiciando la libre expresión y pensamiento; prepara el terreno para el desarrollo de políticas más acertadas y amigables, que al final garantizan el cumplimiento de la meta principal, en proporción directa con un óptimo clima organizacional.

Lussier y Achua (2002) tienen en cuenta dos dimensiones del comportamiento o estilos de liderazgo, y esto se relaciona con las teorías psicológicas de la personalidad. Por lo anterior, la implementación de un sistema de recaudo de ideas, basado en la transacción, es decir el estímulo positivo, rápidamente genera la aparición de nuevos líderes y creativos que oxigenan el clima organizacional, y que bien administrado este recurso, puede dar origen a tendencias que se conviertan en políticas y generen identidad empresarial. Sin embargo, es menester partir de un ambiente de equidad y respeto bidireccional.

Por consiguiente, dentro de la planeación de actividades, es necesario brindar espacios, en donde la delegación de responsabilidades vaya más allá de las actividades cotidianas, por lo menos temporalmente. Esto hace, que se incremente la sensibilidad dentro de los diferentes individuos de una organización, permitiendo ampliar su panorama en lo que se podría llamar “ponerse en los zapatos de otro”. La misma estrategia puede servir, al intercambiar roles, dentro de la transversalidad de un proceso.

Estos espacios de interacción, al igual que un esquema de capacitaciones programado de manera consensuada, aumenta la adherencia

empresarial, a la vez que genera corresponsabilidades, dentro de un ámbito laboral más democrático. De esta manera, conjura la tan temida rotación de personal, que a su vez significa discontinuidad de los procesos, y representa costos económicos en selección por perfiles, capacitación e inducción.

Es como Blanchard, Carlos & Randolph (1997), muestran como el proceso de empoderar, estimula el liderazgo de los mandos intermedios de la organización, para cumplir el papel de guías hacia los objetivos de la empresa. De esta manera se demuestra, como su trabajo es pieza clave para lograr que el grupo cumpla los objetivos, un gana-gana, que se aloja sutilmente dentro del clima organizacional.

Cuando se trabaja uno o varios de los objetivos misionales de una empresa, por medio de actividades extramurales; estas favorecen la utilización de herramientas y la socialización de experiencias desde lo cotidiano. Luego, promueve de manera práctica, la comprensión de conceptos y estandarización de procesos, que paralelamente logran un empoderamiento efectivo del personal.

La promoción de actividades que permitan descubrir el significado y de manera práctica, su introspección dentro del grupo; lo cual, no solo es dinámico sino a la vez divertido, produce un mayor arraigo que la simple definición de un texto, lo que logra que esta actividad mejore cuando involucra la participación creativa de un gran porcentaje de empleados.

La implementación de estrategias incluyentes, que demuestren un real interés en la participación creativa de todos los niveles de una empresa: desde el empleado cuya función sea la más básica, hasta aquellos que tienen en sus manos la toma de decisiones, deben contar inteligentemente con actividades que encuentren un común denominador; llámese culturales, deportivas, de entretenimiento, etc. y en las cuales cada individuo sienta que realmente aportó de manera significativa.

Otro aspecto que impulsa por sí misma la generación de una cultura propia de la empresa, es la retroalimentación de forma periódica, ya que esta actividad, muestra y orienta sobre las posibles falencias del método y las correcciones de rumbo, que deban tomarse en un momento dado; haciendo que se resalte la labor de quienes han participado de manera generativa y logrando a su vez, un mejor clima organizacional ya que retoma el estímulo o recompensa como medio de reforzamiento.

El revisar periódicamente el “qué hacer” diario como base de la productividad de una compañía, no solo obliga a mandos medios y a directivos a examinar los procedimientos y procesos para hacerlos más amigables, eficaces y eficientes, sino que de manera tácita impulsa a quienes tiene que llevar a cabo las tareas, a revisar de manera concienzuda su ejecución. Esto tiene el doble objetivo de encontrar fallas en cualquier parte del proceso, e imponer carácter a cada labor, desde el reforzamiento de los objetivos misionales, sacados del papel y llevados a la práctica.

Una de las principales herramientas estratégicas en la empresa, es la comunicación acertada, entendiendo por este término, oportuna, efectiva y verás; de manera que la organización se encuentre

consigo misma y, directa o indirectamente, con su entorno, irradiando una imagen, identidad y cultura propias, tal como lo menciona Costa (2001).

El favorecer el intercambio de mensajes y sentimientos a partir de canales y espacios de comunicación, en donde cada empleado tenga la oportunidad de generar, compartir, discutir y comparar sus ideas, con las del grupo; permite una mayor adherencia de los individuos, a los objetivos y metas planteadas, creando lenguajes comunes que contribuyen a la identidad corporativa, y por ende al crecimiento y rentabilidad, de la empresa frente al resto de sus competidores.

Para concluir, el manejar técnicas y actividades grupales, dentro de los procesos de implementación y ejecución de la planeación estratégica de una empresa, con una estructura continuamente participativa; puede llegar a fortalecer no solo el desempeño de los empleados, sino la comunicación efectiva dentro de las áreas, y la adhesión a las políticas y procesos de la empresa, lo que se refleja en mejores y mayores beneficios para la organización.

CONCLUSIONES

La cultura, es algo intangible que parece implícito en las personas; no obstante, cada organización con el fin de mejorar la convivencia y lograr los objetivos propuestos, desarrolla las reglas y lineamientos que gobernarán los comportamientos de los individuos en su lugar de trabajo; por esto, es importante que con el fin de garantizar el desarrollo de una cultura organizacional espontánea, sin presiones ni control, utilizando como punto de referencia, las fortalezas individuales de los empleados, de manera que se integren y ajusten perfectamente al carácter grupal que se espera obtener, enfocándolos al cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

El generar espacios en donde el personal pueda aportar ideas para el mejoramiento de su lugar de trabajo y/o para la obtención de los objetivos propuestos por la empresa, favorece significativamente la planeación estratégica, que es quizá la herramienta administrativa más importante para el éxito de un negocio; y por medio de la cual, se fijan los objetivos y metas que permitirán realizar acciones que logren los cometidos.

Así mismo, la implementación de actividades de grupo dentro de una empresa, las cuales se relacionan estrechamente con los puntos anteriormente mencionados; permite desarrollar en el individuo, habilidades creativas e innovadoras. Luego estas, proyectadas hacia lo grupal, establecen conductas estandarizadas que reflejan una imagen positiva de la empresa a quien representan, y a su vez afianzan la confianza entre las partes.

Los procesos continuos de educación, son necesarios para obtener oportunidades de crecimiento personal, que motivan a los individuos a la búsqueda de conocimientos y valores. Con el tiempo, estos serán establecidos como propios en la empresa y crearan una ventaja competitiva, frente a la industria, logrando mayor permanencia en el mercado.

La necesidad de anticipar el futuro, es decir, tener una mirada prospectiva de las posibles actuaciones que puedan producir, tanto riesgos y falencias, como beneficios y oportunidades; permite adelantarse para fijar planes de acción, que logren mitigar de alguna manera, los riesgos y consecuencias de esas posibles situaciones.

Para obtener buenos resultados en las proyecciones que permitirán tomar decisiones a largo plazo, es importante respaldarse en el conocimiento y compromiso de los empleados. Ellos, con la confianza que genera un adecuado clima organizacional y el trabajo en equipo, pueden liderar con ética los procesos y procedimientos establecidos por la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Arie de Geun (1983). *The living company*

Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). *Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Norma.

Costa, J (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones la Crujía.

Diamond, J. (2005) *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*, Penguin.

Drucker, P. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York: Harper & Row.

Freitas, M.(1991). *Cultura organizacional: formación, tipologías e impacto*. Sao Paulo

Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson.

Olcese, Aldo & Rodríguez, Miguel Angel (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible* ed. 1. Madrid: McGraw Hill.

SCHEIN, E. (1985) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes, Barcelona.

Senge, P. (1999) *Las Cinco disciplinas*

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- www.liredazgo.blogspot.com/2011/11/liderazgo-y-clima-laboral.html
- www.elergonomista.com/desarrolloorga.html
- www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm