



IMPORTANCIA DADA A LA CULTURA CORPORATIVA POR LOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, EN EMPRESAS COLOMBIANAS MEDIANAS Y GRANDES*

RESUMEN

El proyecto de investigación cuyos resultados parciales se presentan en este artículo, indaga por las similitudes y diferencias encontradas entre las propuestas de estudio que enfatizan en la importancia de la cultura organizacional como un elemento que permite a las empresas establecer rasgos de diferenciación en el mercado y elevar sus niveles competitivos, con las apreciaciones y las prácticas de 50 encargados del área de talento humano de empresas colombianas medianas y grandes.

La investigación exploratoria y de carácter descriptivo busca aportar al conocimiento de aspectos sobre los cuales existe poca investigación en el país y mostrar tendencias en cuanto a las primeras cuatro de las 7 categorías de análisis que orientaron el análisis: Caracterización de las empresas participantes en el estudio, Rasgos de los encargados del Área de Talento Humano, caracterización de las Áreas de Talento Humano, concepción de la cultura corporativa y su relación con la competitividad



organizacional, definición y caracterización del proceso de gestión de la cultura desarrollado en las empresas, control y seguimiento de los procesos de gestión de la cultura y visión estratégica del Área de Talento Humano.

Para la recolección de la información se estableció la utilización de una entrevista semi-estructurada conformada por 22 preguntas.

Palabras claves: Cultura organizacional, talento humano, gestión estratégica, ventaja competitiva, cambio organizacional.

ABSTRACT

This research project analyzes the similarities and the differences between the theoretical perspectives that considers the organizational culture as a factor competitive advantage, and the opinion of fifty human resources managers, of big Colombian firms.

This is an exploring and descriptive research with which the author wants to have a contribution for the knowledge about this topics in Colombia. The document presents the results of four of seven categories used in this project:

typology of firms, traits of the human resources managers, features of this areas, conceptions about organizational culture and its impact on the competitive advantage of the firm, process for managing the culture in this firms, control mechanisms about management of culture, and the strategic vision of this area.

For collecting the information the author used an instrument with twenty two items.

Key words: Organizational culture, human talent, strategic management, competitive advantage, organizational change.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación del cual es fruto este artículo indaga por las similitudes y diferencias encontradas entre las propuestas de estudio que enfatizan en la importancia de la cultura organizacional como un elemento que permite a las empresas establecer rasgos de diferenciación en el mercado y elevar sus niveles competitivos, con las apreciaciones y las prácticas que en este sentido vienen siendo lideradas por los encargados del área de talento

* El presente texto fue aceptado para ser presentado en forma de ponencia en la XXXXI Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA 2006, Septiembre 10 al 13, Supco-Montpellier, Francia. Se presentó igualmente en el Congreso Iberoamericano de Administración de Empresas en la Universidad Nacional, sede Manizales, en 2007.

** Licenciada en Educación Universidad Pedagógica Nacional, Psicóloga y Magíster en Sociología Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gestión y Evaluación Curricular y Diplomada en Docencia Universitaria U. Externado de Colombia. Coordinadora de Investigación y Desarrollo del Centro de Gestión Humana y Organizaciones, adscrito a la Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia. Mail: olga.anzola@uexternado.edu.co

humano de empresas medianas y grandes que vienen operando en Colombia.

El proyecto se orientó al logro de tres objetivos: establecer algunas características de quienes ocupan estos cargos y del área en el cual se desempeñan; conocer la percepción que tienen los responsables del área de recursos humanos de la cultura organizacional como elemento estratégico de las organizaciones; y por último, determinar la gestión que realizan en el manejo, implementación y seguimiento a los procesos culturales que se desarrollan en las organizaciones. El proyecto indaga por siete aspectos, de los cuales cuatro serán presentados en este texto.

1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación es exploratoria y de carácter descriptivo, en tanto busca aportar al conocimiento de aspectos sobre los cuales existe poca investigación en nuestro medio. Debido a este carácter, el estudio busca mostrar tendencias en cuanto a las características de quienes ocupan este cargo, al papel que ocupan las áreas de talento humano en las empresas pudiendo ser este operativo, táctico o estratégico; el nivel de autonomía con que ellas operan y su ubicación dentro de la estructura organizacional; su capacidad para generar y agregar valor a las empresas y su papel en las decisiones gerenciales orientadas a la solución de problemas; así como

también, el nivel de conocimiento, la concepción y el valor dado a la cultura corporativa como variable interviniente en el desarrollo organizacional y en la consecución de capacidades organizacionales que generen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo traducibles en un mayor valor para diferentes grupos de interés de las empresas y en una de las formas para contrarrestar la vulnerabilidad de las organizaciones ante los procesos de cambio y los vaivenes de los mercados que superan los supuestos gerenciales derivados de la experiencia y la trayectoria empresarial, la tradición y aún incluso el éxito pasado vivido por las empresas.

Participaron en la investigación 50 responsables de las Áreas de Talento Humano de empresas medianas y grandes que cumplen con las siguientes características: ser trabajadores de empresas legalmente constituidas catalogadas como medianas o grandes por la Ley Colombiana, contar con una antigüedad en la empresa igual o mayor a siete (7) años, y en el cargo igual o mayor a cuatro (4) años.

Para la recolección de la información se estableció la utilización de una entrevista semi-estructurada¹ conformada por 22 preguntas agrupadas en siete (7) categorías de análisis: Caracterización de las empresas participantes en el estudio, caracterización de los encargados del Área de Talento Humano, caracterización de las Áreas de Talento Humano, concepción de la cultura corporativa y su relación con la competitividad y perdurabilidad organizacional,

1. Participaron en el proceso de recolección y análisis de la información diez estudiantes del Programa de Especialización en Gestión de Recursos Humanos orientado por el Centro de Gestión Humana y organizaciones de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, que inscribieron su tesis de grado en el Proyecto de investigación que dio origen a este trabajo. Son ellos: Liliana Giraldo, María Malo, Luz Angela Angulo, Astrid Urbina, Lina María Ospina, Angela María Páez, Luz Adriana Díaz, Jenny Zoraida Albarracín, Ana Milena Vacca y Alvaro Guzmán. Igualmente, en el manejo estadístico de la información, se contó con la colaboración del docente investigador Miguel Ángel Rodríguez, adscrito al proyecto de Investigación Culturas corporativas y perdurabilidad organizacional que lideró el desarrollo de esta investigación.



definición y caracterización del proceso de gestión de la cultura corporativa desarrollado en las empresas, control y seguimiento de los procesos de gestión de cultura y visión estratégica del Área de Talento Humano.

Con el fin de consolidar la articulación entre los procesos de investigación y de docencia, las entrevistas fueron transcritas con el fin de contar con ellas como material pedagógico de apoyo. De la misma manera, los resultados de la investigación se encuentran a disposición de los docentes del área de gestión humana y organizaciones.

2. HALLAZGOS

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

El 80% de las empresas se ubican en Bogotá; el 6% opera en municipios de Cundinamarca y el 14% se localiza en diferentes partes del país (Valledupar, Sincelejo, Tulúa y Palmira). En cuanto al tamaño de las empresas, el 10% son multinacionales; el 50% son grandes y el 40% medianas. De la totalidad de las empresas el 28% son de tipo familiar, porcentaje que puede entenderse como bajo y que obedece a las características de las empresas estudiadas (medianas y grandes) y al hecho de cómo las empresas familiares suelen ser más cerradas en la información que brindan al momento de participar en estudios de este tipo.

En relación con el sector económico en el cual las empresas se desempeñan, un 64% se ubica en el sector comercial y de servicios; el 32% en el industrial y el restante 4% en el agropecuario. En cuanto al tiempo de antigüedad, el 74% de las empresas tienen más de 14 años lo que explica en gran parte el tamaño por ellas alcanzado y las etapas de desarrollo por las cuales han atravesado; el 8% tiene entre 11 y 14 años; el 12% tiene entre 8 y 11 años y un 6% tiene entre 5 y 8 años de funcionamiento.

CARACTERIZACIÓN DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

En cuanto al lugar ocupado por el área en la estructura organizacional, que determina el cargo ejercido por los entrevistados, el 36% se desempeña en una gerencia, bien sea Administrativa, de Personal, de Recursos Humanos o de Talento Humano, lo que nos indica el nivel de profesionalización exigida para el área realizada en las empresas estudiadas (según tamaño y antigüedad). A su vez, en las empresas que corresponden a multinacionales el encargado del área en un 80% ha alcanzado el estatus de gerente. El 28% es director de área, pudiendo ser: Director de talento humano, Líder de recurso humano o Director de desarrollo humano; el 24% está vinculado en un cargo de Jefatura orientando el Departamento de Gestión Humana, de Personal o de Relaciones Industriales; y el restante 12% tiene un cargo de Coordinación de Área de Recurso humano, bienestar o desarrollo. Con lo anterior, se observa la inexistencia de un predominio en la forma como a nivel estructural se concibe al Área de Talento Humano.

En relación con el género del encargado del área, un significativo 70% de mujeres destaca el predominio de éstas como orientadoras de las políticas, directrices y estrategias relacionadas con la gestión del talento humano presente en las empresas participantes en el estudio, contra un 30% de hombres que se ubica en multinacionales y en empresas grandes. Igualmente, se observó que el porcentaje de las mujeres en las empresas, va decreciendo a medida que éstas aumentan en tamaño.

En cuanto a la edad, solamente el 22% de los entrevistados supera los 45 años; el 64% tiene entre 35 y 45 años, situación que podría explicarse por la experiencia requerida y el nivel de formación exigido para el desempeño de este cargo en empresas con cierta trayectoria; otro 4% está en una edad comprendida entre 30 y 35 años y el restantes 10% tiene entre 25 y 30 años.

En relación con la experiencia de las personas en el área de gestión del talento humano, el 28% la tiene entre 4 y 7 años; el 16% entre 7 y 10 años; el 32% entre 10 y 15 años y el 24% mayor a 15 años. Los anteriores datos nos permiten afirmar que un 84% de las personas has desempeñado cargos relacionados con el área por más de 7 años, lo que manifiesta la amplia experiencia que poseen para ser reconocidos actualmente como encargados del área de Talento Humano.

Al indagar por el tiempo de vinculación del encargado del área con la empresa, se encontró que el 42% tiene entre 4 y 7 años; el 22% entre 7 y 10 años; un porcentaje similar entre 10 y 15 años y el restante 14% más de 15 años, apreciándose que es menor el tiempo que el encargado del área suele durar cuando se trata de empresas de carácter familiar. Igualmente, se encontró que ninguno de los encargados del área de talento humano de empresas multinacionales contaba con más de 15 años de vinculación a la empresa.

En relación con el tiempo de vinculación del encargado en el cargo, el 34% lo ejecuta desde hace 4 años; el 28% lo ha ejercido entre 4 y 7 años; el 18% entre 7 y 10 años y el 20% hace más de 10 años. Los datos anteriores, nos permiten apreciar que un 56% de las personas entrevistadas cuenta con experiencia en el área de recursos humanos de más de 10 años, pero solo un 38% cuenta con una antigüedad similar desempeñándose como director del área.

En cuanto al tipo de vínculo que media la relación existente entre el encargado del Área y la empresa, solamente el 2% son familiares de los fundadores o de los actuales propietarios de la organización y se ubican en empresas medianas de tipo familiar con una antigüedad menor a los 8 años. El 98% restante está vinculado mediante contrato laboral a tiempo indefinido y no tiene nexos de consanguinidad con los empresarios fundadores o actuales dueños de la organización. Ninguno de los encargados del

Área de talento humano entrevistados, son a la vez fundadores o propietarios de las empresas participantes en el estudio.

Al indagar por el nivel máximo de formación académica lograda por el encargado del Área, se encontró que el 26% se enfrentan al desarrollo de su cargo con los conocimientos y competencias asimiladas en la carrera profesional por ellos cursada (en esta categoría se incluye a una persona con título de tecnólogo). Los programas cursados son: administración de empresas, psicología, ingeniería industrial, de sistemas y agrónoma, economía, derecho y contaduría pública. Se encontró que la gran mayoría de estas personas labora en empresas medianas no familiares.

Otro 12% además de su carrera de pregrado cursó algún estudio complementario de corta duración representados en Diplomado en áreas de gerencia, recursos humanos o pedagogía, buscando adquirir herramientas y conocimientos puntuales dentro de su área de desempeño laboral. Un 54% cuenta con un título de Especialista, de los cuales, el 24% cursó una Especialización en gestión o gerencia del talento o del recurso humano y el otro 30% en un Programa de Especialización relacionado con su labor actual, como: Administración de empresas, alta gerencia, salud ocupacional, manejo sindical, derecho laboral, relaciones industriales o desarrollo directivo. Un entrevistado cursó un programa de Especialización en Ingeniería de alimentos y trabaja en una empresa de servicios no relacionada con el sector hotelero, turístico o de restaurantes y otros dos cursaron Gerencia de mercadeo y Gerencia de negocios internacionales. El 6% ha culminado estudios de Maestría en Auditoría de Sistemas, Gerencia de Recursos Humanos o Administración de Empresas y laboran actualmente en empresas multinacionales.

Solamente se encontró una persona cuyo máximo nivel de formación es de educación básica secundaria y labora en una empresa in-



dustrial, grande, no familiar, a la cual se vinculó hace 14 años y en donde ejerce el cargo en un nivel de jefatura hace 13 años.

En relación con el área disciplinar a la que pertenece el nivel máximo de formación obtenido por el encargado del Área, el 72% de las personas cursaron sus estudios en programas pertenecientes al área de la gerencia o administración. Igualmente, se encontró que los niveles de formación alcanzados por los encargados del área, son menores en relación con quienes desempeñan el mismo cargo en empresas de igual tamaño pero de carácter no familiar y una relación directa entre quienes cursaron un programa de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos o programas muy similares que actualmente ejercen el cargo en un nivel de Gerencia.

CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE TALENTO HUMANO

Lo primero que salta a la vista son los diferentes grados de desarrollo logrados por las Áreas de Talento Humano encargadas de intervenir en la orientación de las personas y en el traslado de la riqueza de los trabajadores a las organizaciones donde trabajan. Dichas diferencias se relacionan con aspectos como: la forma como se estructuran y como se perciben o son percibidas en las organizaciones de las cuales hacen parte, hacia que focos estratégicos enfocan sus esfuerzos y recursos y hacia quienes orientan su trabajo.

En cuanto al tamaño de las áreas se pudo apreciar que las empresas medianas tienden a tener Áreas de Talento Humano pequeñas, es decir compuestas por menos de 7 personas, mientras que en empresas grandes existe una tendencia a tener áreas más grandes. Igualmente, se ubican aquí un gran porcentaje de empresas del sector comercial y de servicios, notándose como en las empresas del sector industrial el tamaño del área se ha fortalecido, lo que no quiere decir que haya logrado con esto, mayores niveles de

autonomía y de posicionamiento en la empresa. Este crecimiento en algunos casos se explica por el número de empleados con que cuenta la empresa, por el número de actividades que se realizan y que en algunos casos parecieran ser excesivas y carentes de hilo conductor, o por el desarrollo de actividades que en otras organizaciones han sido comúnmente entregadas para su desarrollo a terceros.

Al indagar por el grado de autonomía que el encargado del área observa que ésta tiene en la empresa, el 10% considera la autonomía como inexistente, lo que quiere decir, que depende de otras áreas para la elección de sus campos y acciones de trabajo; para el 54% la autonomía es parcial dependiendo en su obrar y en los principios que rigen su actividad de la gerencia general y/o de otras áreas de la organización. El 36% restante considera haber alcanzado una autonomía total en los principios que rigen su actividad y en su obrar.

En cuanto al nivel de posicionamiento alcanzado por el Área de Talento Humano, el 20% de las personas entrevistadas considera que el área carece de posicionamiento y se circunscribe al manejo de funciones operativas y administrativas básicas relacionadas tradicionalmente con su actuar, como selección, vinculación, nómina, capacitación y salud ocupacional, situación que se explica por limitaciones organizacionales (empresas de tipo familiar, existencia de autoridad demasiado centralizada, culturas que desconoce el valor del recurso humano y empresas no flexibles al cambio); por el desconocimiento o falta de credibilidad en la importancia y alcance de los procesos de gestión humana y en el potencial de los trabajadores; y por la dificultad que las mismas áreas tienen para establecer indicadores de logro a las acciones emprendidas. Sin embargo, para la gran mayoría de las personas ubicadas en este grupo, el área debe orientarse rápidamente a dar respuesta a las exigencias crecientes de competitividad, en donde el desarrollo integral de las personas y

de las organizaciones debe correr de manera paralela. Curiosamente, una gran cantidad de estas áreas reconoce gozar de autonomía en las empresas para plantear hacia donde enfocar su acción y sus recursos, pero no encuentra una manera precisa de lograrlo.

El 28% percibe el área como táctica en cuanto brinda asesoría, ofrece consultoría y presta un servicio de staff a la gerencia general de la empresa. En este grupo, se ubica a aquellos que lideran áreas en las que se están realizando acciones importantes para lograr aumentar el posicionamiento de las actividades desarrolladas a través del valor resultante de las mismas para las empresas. En estas empresas, las acciones en algunas ocasiones carecen de articulación y enfoque hacia áreas críticas de acción, situaciones sensibles de la organización y los nuevos retos que demanda el entorno.

El 52% de los entrevistados ubica el área como estratégica, es decir, que desempeñan un rol jerárquico de dirección y cuyas acciones se orientan decididamente al logro de los objetivos organizacionales. La mayoría de las empresas aquí ubicadas son grandes y los encargados del área en un 40% poseen formación gerencial. Igualmente, resaltan la importancia de lograr en el día a día la autonomía del área para el establecimiento de políticas, programas y acciones debidamente alineadas con la situación presente y las posibilidades futuras de la organización.

DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONOCIMIENTO Y GESTIÓN DE LA CULTURA

El 18% de los entrevistados, no manifiestan interés por el desarrollo de programas tendientes a la caracterización y conocimiento de la cultura, por cuanto no consideran esta actividad como elemento esencial del trabajo que debe desarrollar el Área de Talento Humano, debido a que esta se encuentra restringida a un rol operativo; igualmente como causa se anota como los di-

rectores de algunas de estas áreas carecen de la formación y los conocimientos teóricos y prácticos relacionados con estudios de caracterización de la cultura e implementación de procesos de creación, consolidación o modificación cultural acordes con los planteamientos estratégicos de la organización; y porque la gerencia general se encuentra comprometida en implementar o desarrollar otro tipo de proyectos considerados erróneamente como independientes de la situación cultural de la empresa, como lo son: el levantamiento de procesos, la elaboración de manual de procedimientos y funciones, la reestructuración organizacional, la obtención del certificación de calidad, la evaluación por competencias, etc.

El 22% de los encargados del área considera importante el desarrollo de programas tendientes al conocimiento o caracterización de la cultura de la empresa, pero no los ha llevado a cabo, bien sea, por falencias en su capacidad de liderazgo o en el conocimiento sobre la temática; por no contar con el apoyo de quienes tienen a su cargo trabajadores (gerencia media); por la falta de apoyo de la gerencia general que considera que las acciones emprendidas por el Área hasta el momento no han surtido efectos considerables en la productividad de la organización; o, porque no se observa la necesidad de realizar acciones enfocados a temáticas que se considera están marchando correctamente, lo que impide cualquier posibilidad de reflexión, crítica y movilidad en la gestión.

Se pudo observar que en las empresas medianas familiares no se observa una presencia importante de procesos de conocimiento y gestión de la cultura, bien sea porque no se cuenta o no se destina tiempo y presupuesto para esta actividad, o bien, porque se desconoce el valor y alcance de la naturaleza humana en las organizaciones, o se considera que la cultura ya instaurada se convierte en un elemento inamovible e invariante en el tiempo. Igualmente, se ubica aquí a quienes consideran que la cultura con que



cuentan las empresas responde a las necesidades y características del negocio y del entorno.

El 12% de los participantes ha desarrollado programas tendientes a la caracterización de la cultura, pero el trabajo sobre los resultados arrojados no constituye uno de los objetivos básicos del actuar del área de Gestión Humana, debido a que este tipo de programas que permiten conocer los rasgos de la cultura organizacional se han realizado de forma aislada, bien sea como derivados de proyectos liderados por entes externos a la organización (asesores, consultores); como el fruto de un diagnóstico empresarial desarrollado en un momento dado; como establecimiento de una respuesta a una temática o programa impuesto por las "modas administrativas"; o porque al ser programas relativamente nuevos los resultados aún no se pueden dimensionar; o bien, porque un estudio de este tipo no se valora como una herramienta factible de ser aplicada para la resolución de problemas organizacionales o para potenciar las fortalezas con que actualmente cuenta la empresa. Igualmente, se reconoce como el enfoque dado al estudio de la cultura ha estado limitado a mediciones de clima organizacional y a estudios de satisfacción, bienestar y salud ocupacional.

Otro 48% cuenta con programas y resultados de los mismos convertidos en elementos indispensables para la orientación de las políticas, programas y acciones emprendidas por el Área de Talento Humana, evidenciándose una alineación clara de los objetivos del área con los objetivos de las diferentes organizaciones en estudio. También puede observarse, que estos procesos de gestión de la cultura están relacionados con procesos de cambio que sufren o que requieren implementar las empresas y en su caso han contemplado etapas de planeación, acompañamiento, seguimiento y evaluación; a su vez que se han conformando equipos de trabajo en donde se involucra a todas las personas de la

organización. Es importante resaltar que en este tipo de procesos se ha trabajado con gerentes de primera línea y se ha establecido procesos de comunicación clara entre los diferentes grados jerárquicos existentes en las empresas.

Igualmente, se reconoce que el conocer la cultura y trabajar sobre ella tiene gran impacto en el equipo humano que integra las organizaciones a partir de la motivación que genera ver el compromiso de los directivos, accionistas, jefes de área y trabajadores con el proceso, y establecer la relación existente entre objetivos organizacionales y objetivos individuales. Se evidencia igualmente, que el compromiso de las directivas es clave en el desarrollo exitoso del proceso y que es importante el peso que tienen los "jefes" sobre el desarrollo de las personas bajo su tutela. En este sentido, se reconoce que la gerencia de Recursos Humanos no puede limitarse a la aplicación de conocimientos y al uso de herramientas de administración y gestión de los trabajadores; sino que los trasciende al buscar el desarrollo de actitudes favorables al cambio, la innovación, la ruptura de paradigmas y la disposición al riesgo controlado; habilidades y formas de pensamiento como el estratégico orientados a detectar, interpretar y dar respuesta activa y coherente con los cambios avizorados en el entorno y en el negocio.

Estas empresas vienen trabajando en procesos de conocimiento de la cultura que consideran generan cambios al interior de las organizaciones y en las formas como estas se relacionan con su entorno. De igual manera, se observa en los encargados de las Áreas convencimiento respecto a la importancia de gestionar actividades tendientes al desarrollo de intangibles como el conocimiento, la creatividad, la flexibilidad y el talento; a la vez, que consideran que el área que lideran se constituye en un factor determinante en la construcción de diferenciadores organizacionales perdurables, a partir de la cultura y el talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, Omar. El simbolismo y la cultura de la Empresa. Abusos conceptuales sobre las lecciones de campo. En: Revista Ad-minister n.º 1, Escuela de Administración Universidad EAFIT, Julio a Diciembre de 2002, Medellín, p.p. 63-93.

Anzola, M. Olga Lucía. Una mirada de la cultura corporativa. Universidad Externado de Colombia, Agosto de 2003, Bogotá.

Anzola, M. Olga Lucía. Cultura, supervivencia y perdurabilidad. En: Serie Avances de Gestión Humana y organizaciones n.º 1, Universidad Externado de Colombia, Marzo de 2005, Bogotá, p.p. 1-22.

Barney, Jay. Organizacional cultura: Can it be a source of sustained competitive advantage? En: Academy of Management Review, vol. 11., n.º 3, 1986, p.p. 656-665.

Calderon, H., Gregorio. Cómo agregan valor las áreas de Gestión Humana a las organizaciones colombianas?. En: Revista Hombre y Trabajo n.º 61, Asociación Colombiana de Gestión Humana, 2005, Editores S.A., Manizales, p.p. 13-22.

Cámara de Comercio de Bogota y Foro de Presidentes. El entorno en la Gestión Humana. En: Testimonios de Gestión Humana Parte II, Julio de 1999, Bogotá, p.p. 57-126.

Cuellar, María Mercedes. Colombia un proyecto inconcluso: valores, instituciones y capital social, Universidad Externado de Colombia, 2000, Bogotá.

Davila L. de G., Carlos. Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia?. En: Urrea, Fernando y Otros. Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones Colombianas, Colciencias-Corporación Calidad, 2000, Bogotá.

Denison, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Santafe de Bogotá, Legis Editores S.A., 1991, Bogotá.

Esser, Klauss y Otros. Competitividad Sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política, En: Revista de la CEPAL n.º 59, Agosto de 1996, Santiago de Chile, p.p. 39-52.

Hofstede, Geert. Culturas y organizaciones: el software mental. Ciencias Sociales, Alianza Editorial, 1999, Madrid.

Ogliastri, Enrique. Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe. En: Revista Academia n.º 22, Publicación de Cladea, 1999, p.p. 29-57.

Pfeffer, Jeffrey. La Ecuación Humana: La Dirección de Recursos Humanos Clave para la excelencia empresarial. Gestión 2000 y Edipe, 1998, Barcelona.

Safford, Frank. Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el desarrollo colombiano. Cátedra Corona n.º 5, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá, Octubre de 2002.



