

LA CULTURA ORGANIZACIONAL BAJO UNA ÓPTICA ELEMENTAL DEL SER  
HUMANO

MELISSA BENÍTEZ ROMERO



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, D.C.  
2014

LA CULTURA ORGANIZACIONAL BAJO UNA ÓPTICA ELEMENTAL DEL SER  
HUMANO

PRESENTADO POR  
MELISSA BENÍTEZ ROMERO

PROFESOR  
SALVADOR MONCADA



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, D.C.  
2014

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL BAJO UNA ÓPTICA ELEMENTAL DEL *SER HUMANO*

### Resumen

El presente artículo pretende exponer la relación intrínseca que existe entre la cultura organizacional y el ser humano desde su aspecto más elemental. Plantea la posibilidad que posee la empresa de hoy de desarrollar aquellas competencias más básicas del individuo en pro de un clima organizacional sano, traducido en un mejor desempeño en sus labores y por ende en el rendimiento de la compañía.

La cultura organizacional es un aspecto supremamente importante en la empresa contemporánea, es quizá la plataforma sobre la que se construye el desarrollo de cualquier organización que tenga como propósito mantenerse y crecer en un mercado específico. El protagonista principal de toda cultura es el *ser humano*, quien en conjunto con sus costumbres, valores y actos, logra distinguirse y diferenciarse de un grupo de individuos frente a otro. La cultura organizacional es una variable vital en la empresa donde el ser humano puede encontrar una motivación para satisfacer sus necesidades básicas y sociales dentro del ámbito laboral, logrando así alinearse y contribuir al cumplimiento de la visión de la compañía. Es por esto que la empresa de hoy debe enfocarse para lograr una cultura organizacional sana que se traduzca en un clima de trabajo de constante desarrollo de las competencias socio afectivas e Inteligencia Emocional de los colaboradores, pues solo conociendo al *ser* se llega más rápido al *hacer* y por lo tanto a conseguir los resultados esperados.

El desarrollo de dichas competencias, se logran a través de la identificación de las necesidades comunes del trabajador.

### Palabras Claves

Cultura organizacional, Desarrollo, Motivación, Inteligencia Emocional, Competencias, Educación Empresarial.

**Abstrac**

*This paper aims to visualize the intrinsic relationship between organizational culture and the human being from the most elementary aspect. It argues that the contemporary company has the possibility of developing those core competencies of the workers in favor of a healthy organizational climate, which means a better performance in their work and as a result the company's performance will be better.*

*Organizational culture is an extremely important aspect in any company; it is perhaps the platform where it is built the development of any organization which is intended to stay and grow in a specific market. The main character of every culture is the human being, who with their customs, values and actions, achieved a distinguished group of individuals over another. Organizational culture is a vital variable where human beings can find motivation to meet their basic and social needs in a work environment, achieving aligned and contributes to meet the company's vision. That's why today's companies should focus on a healthy organizational culture that results in a work climate of constant development of the employee's emotional intelligence because only by knowing what you are, you will know what to do.*

*The development of these skills is achieved through the identification of common needs of the worker.*

**Key Words:**

*Organizational Culture, Development, Motivation, Emotional Intelligence Skills, Entrepreneurship Education.*

## Introducción

Existen varias investigaciones que plantean nuevos métodos y sistemas para propiciar un clima organizacional óptimo, sistemas motivacionales enfocados en incrementos salariales con base en el desempeño y modelos de jerarquización, son algunos. Sin embargo, en muchas ocasiones se busca propiciar, mejorar o cambiar la Cultura Organizacional sobre bases ajenas a las que corresponden al ser humano, excluyendo sus necesidades básicas personales pero sobre todo aquellas que los ayudan a desarrollarse como profesionales, enfocándose solo en la satisfacción de aquellas necesidades superficiales. Por esta razón es vital adentrarse un poco más en lo profundo y básico del ser humano, mirar hacia atrás para reconocer aquellas necesidades fundamentales que han existido desde siempre, e identificar como la organización de hoy puede cubrirlas, a través de la motivación y estimulación de las competencias más básicas. Por tanto, el objetivo de este artículo es exponer la importancia de propiciar una cultura organizacional con base en las necesidades básicas del ser humano, sus competencias básicas y sociales. Un espacio donde se desarrolle su inteligencia emocional como método para impulsar su habilidad productiva.

Sin duda alguna, la cultura organizacional es un concepto que ha logrado posicionarse como uno de los elementos fundamentales para el buen desempeño de la organización de hoy, tiene un gran impacto sobre sus trabajadores, pues afecta o influye su comportamiento, su productividad y por ende su satisfacción dentro de la compañía. Y es que el concepto de cultura organizacional no cuenta con una única interpretación posible, pues a través del tiempo han surgido distintas formas de percibir tanto la organización como la cultura.

De acuerdo a las circunstancias y constantes cambios en los mercados de hoy, se considera importante la solidez en el ambiente organizacional de la empresa, como una variable estratégica que permita enfrentar cualquier crisis que pueda atravesar la compañía y contar con la lealtad de su activo más importante, su gente.

Para generar el cambio, las empresas han venido implementando todo tipo de estrategias gerenciales que les permitan mantenerse firmes, mientras la situación mejora. Planes estratégicos, la reinvención de sus procesos, la afectación de las condiciones de sus empleados o incluso despidos masivos son algunos de los planteamientos comunes propuestos por la Alta Gerencia para solucionar determinado tipo de crisis. Sin embargo, para enfrentar una crisis es vital contar con un ambiente organizacional sano en donde no se genere incertidumbre y zozobra que pueda ser perjudicial para la compañía, por tanto, en la investigación se plantea que para lograr el cambio organizacional es necesario modificar la conducta del trabajador, del ser humano.

## **El ser humano y sus necesidades básicas en el ambiente laboral.**

Para abordar un concepto adecuado del ser humano en este artículo, es necesario hacer claridad de su significado desde una perspectiva antropológica. Pues bien, el concepto de ser humano ha sido objeto de estudio por siglos, lo que significa que se ha ido transformando a través de la historia, dando como resultado un sin fin de concepciones decisivas en la historia. Dentro del repertorio de pensadores que contribuyeron con definiciones antropológicas trascendentes en su época tenemos a Aristóteles, Kant, Hegel, Nietzsche o Marx, entre otros; sin embargo, el ser humano singular<sup>1</sup>, que nace con Kierkegaard, trae consigo una concepción hacia lo individual, único e irreplicable, este concepto lo podemos aplicar a la realidad organizacional contemporánea. Aquí no interesa más la concepción de un hombre genérico, como al que aluden las concepciones antropológicas anteriores, sino que ahora el hombre se singulariza. Ello es únicamente posible en la medida en que el sujeto se afirma no exclusivamente desde la razón, sino desde su aspecto anímico y afectivo que se ve reflejado en las competencias a desarrollar dentro de la organización.

Así mismo, es importante resaltar, que también existe y existirá un espacio enigmático del propio *ser*, aquella parte que aunque ha sido objeto de estudio y ha generado distintas concepciones, se mantiene en el misterio y es propio de un escenario plenamente existencialista.

Teniendo en cuenta lo anterior y manteniendo al hombre como el protagonista de la cultura organizacional, resulta ser importante resaltar cuales son aquellas necesidades fundamentales que el trabajador busca satisfacer a través de su trabajo. Para este tema tomaremos como base la jerarquía de necesidades de Maslow<sup>2</sup>. Este concepto muestra una serie de necesidades que atañen al individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide, ver figura 1), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad.

---

<sup>1</sup> HOLPZAPFEL, Cristóbal. El Ser Humano. Santiago, Chile. 2010, p.18.

<sup>2</sup> MASLOW, Abraham. Motivation and Personality. USA.

**Figura 1.** Jerarquía de las Necesidades del Trabajador

*Fuente: Motivation and Personality – A. Maslow*

## Necesidades Básicas

### Fisiológicas

Estas necesidades se relacionan con la supervivencia del individuo. Dentro de las cuales encontramos, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

### Seguridad

Con sus necesidades fisiológicas satisfechas, se busca la generación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras.

## **Necesidades Sociales**

### Afecto

Una vez satisfechas las necesidades básicas, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la comunicación con otras personas, amistad, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

### Estima

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacarse dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

### Autorrealización

Estas se convierten en el ideal para el trabajador. En este nivel, el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Ya identificadas las necesidades más importantes del individuo que en gran parte pueden cubrirse por la organización, es importante que la compañía defina estrategias y políticas que se alineen con sus necesidades básicas y sociales lo que traerá un beneficio mutuo entre la empresa y el colaborador.

De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades, surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo

## **La Cultura Organizacional en Colombia y Japón**

De manera general, la cultura organizacional en Colombia, se caracteriza por ser una cultura fuerte y orientada al control, lo que no le permite ofrecer un espacio a la

innovación y creatividad, sino más bien favorece la monotonía y el cumplimiento de las obligaciones planteadas por la empresa sin ir mas allá. Con una cultura poco flexible se limitan los niveles de desempeño de los trabajadores. Teniendo en cuenta que la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias, valores y experiencias compartidos por los miembros de una misma organización<sup>3</sup> el cual influye e impacta a toda la organización, se evidencia la importancia de incluirla dentro de las variables decisivas a tener en cuenta por la Alta Gerencia para proyectar el comportamiento de la compañía en su entorno. Esta variable ha sido abordada de una manera interesante en el Japón, en donde ha dado resultados importantes y ha contribuido al crecimiento económico de este país, por esta razón, realizamos el paralelo entre la cultura organizacional Colombiana frente a la Japonesa.

Por mucho tiempo, se creía que el modelo de gestión de las empresas era único, y el cambio o la innovación no era una opción, pues lo que se hacía en Colombia era básicamente imitar estos modelos. Estados Unidos y Europa eran quienes imponían aquellos modelos y habían logrado organizar su producción, pero fueron los japoneses quienes implementaron medidas que mejoraron estos modelos y lograron adaptarlo a su beneficio, teniendo en cuenta que el modelo de gestión es un producto cultural y diferente en cada país, por esta razón no buscaron imitar, sino utilizar su propia identidad a su favor.

En general, Japón se caracteriza por una tradición de solidaridad y apoyo mutuo, en donde el bienestar colectivo prima sobre el particular. Su cultura de respeto por sus valores y principios, ha sido fundamental como abono a un clima organizacional sano en la empresa japonesa, donde se destaca la lealtad y fidelidad, sintiéndose a gusto con la obtención de una ganancia legítima y producto de su esfuerzo.

Dentro de los casos más populares que logran mostrar el talante y disciplina de los japoneses, es el del empresario Carlos Kasuga, hijo de padres japoneses que emigraron a México y fundador de la empresa Yakult, quien logro trasladar los aspectos más relevantes de la cultura japonesa al mercado Mexicano, liderando así una de las

---

<sup>3</sup> RODRIGUEZ, Yadira. TOVAR, Diana. Cultura Organizacional e Innovación en las empresas basado en las investigaciones de Edgar Schein. 2004. Chía, p.28.

compañías más exitosas del mercado mexicano (Conferencia Carlos Kasuga – YouTube).

Dentro de la cultura japonesa hay una perspectiva mucho más profunda desde la misma concepción del *ser*, existe algo llamado *Hansei*<sup>4</sup> una idea central de su cultura, que significa auto-reflexión, el reconocimiento de los propios errores como base para mejorar. También significa el reconocimiento del éxito con modestia y humildad. Desde su honor y creencias, desde su propia identidad y cultura, el japonés forja con sus creencias a una compañía con una cultura organizacional basada en principios sólidos. De lo anterior se desprende algo vital, y es la educación empresarial.

En el contexto intrínseco de la empresa, la educación empresarial juega un papel trascendental, pues a través de este, es posible que la organización alcance los objetivos que se ha planteado gracias a la comunicación y preparación de sus colaboradores, por medio de una intervención que modifique u otorgue conocimientos y destrezas a los empleados y que a su vez operará como un factor motivador para la satisfacción de una de las necesidades señaladas en este artículo, la auto realización. Así mismo, se pueden implementar acciones que busquen modificar los valores, lo que contribuirá al cambio organizacional y hará que el individuo se alinee con la identidad y el clima de la organización. La formación en el ámbito empresarial tiene un objetivo basado en la generación de una política enfocada en la producción y/o rentabilidad, mientras en el ámbito educacional es un fin, que se convierte en un medio para la estabilización y mejora de la economía empresarial<sup>5</sup>. Si bien los valores y creencias no contribuyen de manera directa a la producción de bienes o servicios, si contribuyen al desarrollo personal del trabajador, el cual tiene necesidades básicas para satisfacer. Al encontrar la posibilidad de trabajar sobre ellas dentro de la compañía a la que pertenece, descubre una motivación para realizar mejor sus labores.

Actualmente en Colombia, el papel del empleado radica en el cumplimiento de labores específicas, en donde rara vez se encuentra la oportunidad de desafiarse a sí mismos al enfrentarse a nuevas situaciones de orden laboral que le ayuden a reafirmar su

---

<sup>4</sup> LIKER, Jeffrey. MEIER, David. The Toyota Way Fieldbook. 2005. McGraw Hill.

<sup>5</sup> AICAZAR, Mariano. ¿Formación en la Empresa? Problemáticas y Perspectivas. 1999.

autoconfianza y la obtención de un reconocimiento. De aquí, la importancia de que las compañías contemporáneas propicien escenarios en donde sus empleados creen, innoven y se entusiasmen sin condenarlos a la realización de tareas repetitivas que adormecen sus verdaderas capacidades. De esto también se trata la educación empresarial, de demostrar al trabajador que puede dar más y a través de elementos motivacionales impulsarlo a asumir y demandar nuevos retos profesionales que dará como resultado un beneficio a la compañía.

### **Desarrollo de competencias socio afectivas en la empresa**

Enfrentar y resolver conflictos de manera pacífica, mantener buenas relaciones interpersonales, comunicar asertivamente los pensamientos e ideas, promover estados de calma y optimismo que permitan alcanzar los objetivos personales y profesionales, congeniar con otros, tomar decisiones responsables, evitar conductas de riesgo, entre otras, son todas habilidades socio afectivas fundamentales<sup>6</sup> para el desarrollo de la mayoría de los aspectos de la vida familiar, profesional y social. Estos son elementos básicos del ser humano, pues son las herramientas primordiales que aprende desde sus inicios. Habilidades como éstas se aprenden y se desarrollan; y ellas, como toda dimensión del desarrollo humano, van evolucionando a lo largo del tiempo. Lo que quiere decir, que forma parte de un proceso en el que es importante la constante estimulación del individuo.

A raíz de esto, es importante identificar desde el escenario empresarial, aquellos agentes que contribuyan a la motivación de los colaboradores que los impulsen a trabajar sobre sus competencias más básicas. La motivación se traduce en la pasión por trabajar, por razones que van más allá del dinero o el estatus, es la tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia<sup>7</sup> en donde sus principales características son:

- Una fuerte orientación al logro

---

<sup>6</sup> RAGMOLI, Claudia. MENA, Isidora. VALDES, Ana Maria. ¿Que son las habilidades socio afectivas y éticas? 2007, p. 1.

<sup>7</sup> GOLEMAN, Daniel – ¿Que hace a un líder?. 2004, p.7.

- Optimismo
- Compromiso con la organización

Todo individuo cuenta con una motivación, el papel clave de la empresa radica en establecer según el perfil de sus empleados, cuales son los factores que influyen en sus trabajadores para el planteamiento de metas sobre sí mismos. Crear espacios en donde se den desafíos creativos, oportunidades de aprendizaje (Auto superación) o enorgullecerse del trabajo bien hecho (Reconocimiento, Auto realización). Permitir que el trabajador encuentre una especie de zona de confort en donde no se materialice ningún reto profesional, es en gran parte responsabilidad de la compañía, pues este se convierte en un recurso subutilizado con un potencial desperdiciado.

El desarrollo de competencias socio afectivas en la organización es el desarrollo de la propia inteligencia emocional, pues esta se compone de cinco (5) elementos fundamentales: la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales<sup>8</sup>, en la figura 2 se define cada uno de estos elementos. Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son destrezas de automanejo. Los dos restantes, empatía y habilidades sociales, están relacionados con la aptitud para manejar las relaciones con los demás. Por tanto, resulta crucial en las compañías contar con trabajadores que desarrollen una inteligencia emocional, pues sin duda, no solo contribuirá con la consolidación de una cultura organizacional sana y madura, sino también con la obtención de mejores resultados del negocio.

---

<sup>8</sup> GOLEMAN, Daniel – ¿Que hace a un líder?. 2004, p.7.

**Figura 2.** Componentes de la IE en el trabajo

	Definición	Características
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	Confianza en sí mismo Valoración realista de sí mismo Capacidad de reírse de sí mismo
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar	Confiabilidad e integridad Comodidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia	Fuerte orientación al logro Optimismo, incluso frente a la adversidad Compromiso con la organización
Empatía	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	Destreza en formar y retener el talento Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	Eficacia en liderar cambios Capacidad de persuasión Pericia en crear y liderar equipos

*Fuente: GOLEMAN, Daniel – ¿Que hace a un líder?*

### **La cultura organizacional sana bajo una óptica humana.**

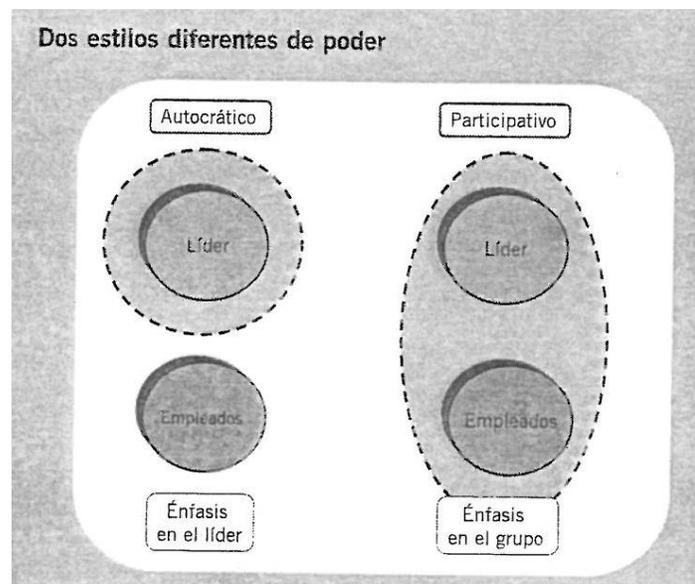
Como se ha planteado en el texto, la cultura organizacional está estrictamente relacionada con el ser humano, pues es éste quien con sus costumbres, creencias y competencias abre un espacio para que la organización cuente con un ambiente sano. También se plantea en este artículo, el papel importante que juega la compañía en el desarrollo de aquellas competencias e inteligencia emocional de sus trabajadores como una visión estratégica para mejorar el desempeño del negocio.

Dentro de las iniciativas con las cuales la compañía puede generar un desarrollo para las competencias de sus trabajadores, está en brindarles un espacio de aprendizaje, sin estancarse en un poco provechoso plan de capacitaciones, la idea es permitirles a los colaboradores diversificar sus capacidades desenvolviéndose en un área distinta pero similar a la suya, esto no solo le permitirá aprender de algo completamente nuevo, sino ayudará para que se sienta motivado y alentado a dar lo mejor de sí, fortaleciendo su confianza, mientras a su vez trabaja sobre sus habilidades sociales interactuando con otros profesionales con una especialidad diferente. Es claro que la mejor manera de propiciar un verdadero aprendizaje es a través de la experiencia misma.

La comunicación es otro aspecto importante dentro de la cultura organizacional, es fundamental mantener una comunicación asertiva con los trabajadores pues son quienes realmente perciben las decisiones de la Alta Dirección en materia de cultura.

Para una comunicación asertiva, es necesario identificar el estilo de poder que rige a la empresa, se plantean dos estilos de poder que se rigen actualmente; Autocrático y Participativo<sup>9</sup>. Cualquier modelo puede incentivar un tipo de competencia específico, no obstante, para el objeto de la investigación se propone un estilo participativo como modelo para incentivar la comunicación entre la Alta Dirección y los colaboradores, pues de esta manera se incentiva cultura de confianza y creatividad que le permite a ambos actores desempeñar sus funciones con calidad y agrado. La figura 3 resume esta postura, el modelo de trabajo debe enfocarse en un modelo de colaboración entre las áreas gerenciales y los demás trabajadores.

**Figura 3. Estilos de Poder**



*Fuente: Comportamiento Organizacional – Cap. 7. Como lograr un cambio cultura*

<sup>9</sup> ALLES, Martha, Comportamiento Organizacional, Cap. 7 Como lograr un cambio cultural. 2007, p. 477.

## Conclusiones

El reto de la Alta Gerencia es desafiante, pues consiste en retroceder a lo más profundo del ser humano e indagar sobre sus necesidades, y a partir de este conocimiento, generar un modelo organizacional que permita contribuir a la satisfacción de dichos elementos. Sin embargo, no hay que empezar desde cero pues se pueden adaptar las buenas prácticas de casos reconocidos sin desconocer la identidad propia de la compañía y sus colaboradores. Es por esto que para obtener o propiciar una cultura organizacional sana es importante tener clara la diferencia entre imitar y adaptar, pues solo esta última es la actividad necesaria a realizar. Adaptar las buenas prácticas, teniendo en cuenta que no hay cultura igual a otra.

El cambio cultural significa dilucidar los valores, normas, actitudes, estereotipos, etc., de la organización y utilizar su fuerza. La cultura no impide el cambio, de hecho es dinámica y cambiante. Lo importante, entonces, es descubrir el campo de posibles evoluciones permitido por la propia cultura.

Como se indica, la cultura organizacional varía permanentemente, es parte de la vida de la organización y cambia día a día. Sin embargo, su cambio es imperceptible para quienes participan en las decisiones que repercuten en ella. Con base en esto, es de suma importancia mantener una comunicación abierta con los trabajadores como se ha planteado en este artículo, quienes son los que realmente perciben el cambio.

A partir de este texto, se muestra la cultura organizacional como una variable que puede ser modificada a través de distintas estrategias gerenciales, una de ellas es enfocarse en las competencias socio afectivas de los colaboradores y encontrar mecanismos que vinculen estrechamente la satisfacción de las necesidades elementales del ser humano con un ambiente laboral sano y optimista. El desarrollo de la inteligencia emocional de los trabajadores funciona como respuesta para la obtención de una cultura organizacional dinámica y caracterizada por la sana explotación de las capacidades de sus trabajadores, pues llevando a cabo esto, la mayoría de los reprocesos y crisis se solucionarían de manera más rápida o por lo menos se afrontarían de una forma más apropiada.

La motivación es un factor crucial para llevar a cabo un cambio y dar con la realidad organizacional que se espera. A partir de la identificación de las necesidades básicas del ser humano se pueden generar iniciativas que apunten a que el colaborador se sienta a gusto con lo que hace y sea consciente de lo que contribuye para el negocio en sí. Dichas iniciativas consisten en impulsar en los trabajadores la intención constante de auto desafiarse en el plano profesional, en buscar dentro de su organización la oportunidad de crear e innovar sin adormecer sus capacidades. Por tanto, para lograr el cambio organizacional deseado, entonces es necesario cambiar la conducta de las personas, pero también la transformación de la compañía de hoy en una entidad formadora, lo que da paso a la implementación de una educación empresarial que se basa en una perspectiva en la que la compañía encuentra y materializa caminos para estimular las competencias de sus colaboradores, haciendo que estos siempre deseen más y nuevos retos.

**BIBLIOGRAFÍA**

HOLPZAPFEL, Cristóbal. El Ser Humano. Santiago, Chile. 2010.

MASLOW, Abraham. Motivation and Personality. USA.

RODRÍGUEZ, Yadira. TOVAR, Diana. Cultura Organizacional e Innovación en las empresas basado en las investigaciones de Edgar Schein. 2004. Chía.

LIKER, Jeffrey. MEIER, David. The Toyota Way Fieldbook. 2005. McGraw Hill.

ALCAZAR, Mariano. ¿Formación en la Empresa? Problemáticas y Perspectivas. 1999.

RAGMOLI, Claudia. MENA, Isidora. VALDÉS, Ana María. ¿Que son las habilidades socio afectivas y éticas? 2007.

GOLEMAN, Daniel – ¿Que hace a un líder? 2004.

ALLES, Martha, Comportamiento Organizacional, Cap. 7 Como lograr un cambio cultural. 2007.

PÉREZ, José Antonio. Motivación y Satisfacción Laboral: Retrospectiva sobre su forma de análisis.

RODRÍGUEZ, Rubén. La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. 2009.

RUIZ, Yaz. NARANJO, Julia. La investigación sobre la cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. 2012.

RODRÍGUEZ, Darío. Cultura y Cooperación.