

CULTURA CORPORATIVA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

VANESSA ALVAREZ MONSALVO

INGRID RODRIGUEZ RODRIGUEZ

CORPORACION MAYOR DEL DESARROLLO

SIMON BOLIVAR

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

BARRANQUILLA

2000

CULTURA CORPORATIVA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

**VANESSA ALVAREZ MONSALVO
INGRID RODRIGUEZ RODRIGUEZ**

**Ensayo presentado como requisito parcial para optar
al título de Trabajadora Social**

**CORPORACION MAYOR DEL DESARROLLO
SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
BARRANQUILLA**

2000

INTRODUCCION

En las últimas décadas, los conceptos y teorías administrativas han dado un vuelco, tendiendo a humanizarse cada vez y a conceder al trabajador, hoy denominado “capital humano”, un mayor protagonismo y por consiguiente una mayor importancia en el mundo empresarial.

Las organizaciones han dejado el viejo esquema jerarquizado, para asumir una nueva apariencia, caracterizada por el afán de dar más importancia al trabajo, lo cual contrasta con el tradicional modelo en el que, el capital económico e incluso el producto y la maquinaria misma, tenían un valor asignado muy por encima del concedido al trabajador.

En desarrollo de esas nuevas políticas y partiendo de diversas teorías, a las que se hace alusión más adelante, las empresas han comprendido la necesidad de adquirir una identidad nueva, no basada simplemente en una razón y un objetivo social, sino en una imagen de unidad de criterio y procedimiento entre directivos y trabajadores. El recurso humano es mirado desde otra óptica

y por ello, en muchas empresas, se dedica gran cantidad de tiempo a la capacitación constante, a la formación en nuevas técnicas de producción, de atención al cliente, etc. En pocas palabras, el trabajador ha pasado a ser parte de la empresa y una parte sumamente importante, hasta el punto de que no faltan quienes atribuyen al trabajador un valor significativo sólo comparable con el capital económico.

Ese cambio de posicionamiento conceptual ha traído como consecuencia lo que se conoce comúnmente como “Cultura Corporativa”, que no es otra cosa que una serie de lineamientos mediante los cuales se pretende que el capital humano de una organización piense y actúe dentro de un esquema homogéneo, con el fin de hacer efectivos los esfuerzos y reducir los márgenes de costo y riesgo operacionales.

La cultura corporativa puede ser concebida de diversas maneras. No obstante, existe identidad de criterios en cuanto a que la cultura corporativa debe ser parte de la imagen que se vende al público, al cliente. La cultura corporativa también es una forma de pensar, una forma de sentir y analizar los problemas de la entidad. En ello se trabaja actualmente y el trabajador social está llamado

a desempeñar un rol protagónico en la formación e institucionalización de la cultura corporativa.

Son objetivos de las autoras de este ensayo:

- Definir los distintos significados atribuidos a la Cultura Corporativa
- Conocer las diversas manifestaciones de la cultura corporativa, en las empresas modernas.
- Señalar las ventajas de la cultura corporativa y las complicaciones que la misma puede acarrear al interior de la entidad.

Se estima justificado el ensayo, porque el mismo gira en torno a un tema de actualidad y de cotidiana aplicación en el mundo empresarial, mundo en el que el trabajador social adquiere mayor figuración cada vez, mediante el diseño de estrategias de comportamiento y trato social, así como identificador de problemas de índole individual y colectivo entre los trabajadores. Desde un punto de vista institucional, el ensayo se justifica porque el mismo puede ser tomado como punto de partida para estudios más profundos sobre el tema de la cultura corporativa y su significación en el desarrollo empresarial.

CULTURA CORPORATIVA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

La cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera de como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura Corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

Por lo general, uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas. Es importante que, cuando éstas se definan incluyan programas y acciones que coincidan o, si se quiere, modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias.

La cultura de una corporación, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de tal organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

En este proceso hay muchos factores que influyen en la creación y consolidación de una cultura. Algunos de estos factores son:

- a. **Los fundadores:** incorporan a la empresa sus iniciativas, principios prioridades, la comprensión que tiene la organización. En efecto, las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.

 - b. **Estilo de dirección:** Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de la alta gerencia fija, el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye
-

el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.

Peters y Waterman¹, en sus estudios sobre empresas estadounidenses, encontraron que el liderazgo de la alta dirección de una empresa marca una clara diferenciación en el éxito o fracaso de la gestión empresarial.

Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales que van desde el administrador autocrático hasta el permisivo, el democrático o el integrador, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se aborda el estudio de habilidades gerenciales.

Estos estilos de administración crean a su vez culturas organizacionales, algunas de las cuales se basan en el control, totalmente normatizadas. Otras son individualistas y contrastan con las participativas o grupales que son generalmente descentralizadas. También hay estilos que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura una cultura institucional integrada.

¹ PETERS, thomas J. Y Waterman, Robert H. En búsqueda de la Excelencia, Bogotá: Norma, 1984.

- c. **La Claridad de los principios organizacionales.** Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crean cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores.

Las compañías tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución.

Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Por su parte, los empresarios deberán establecer programas de Mercadeo Corporativo Interno, dirigidos a los integrantes de la institución y monitoreados en forma permanente.

Los programas de inducción deben ser rediseñados para incluir la axiología corporativa relacionada en el entendimiento y la incorporación de los valores de la organización y su aplicación en la vida diaria de la empresa. Estos deben ser el inicio de los programas de mercadeo Corporativo interno, el cual debe incluir igualmente programas de reinducción.

- d. **Autonomía Individual.** El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes.

No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol a otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas.

Esto no significa que una u otra de estas situaciones sea la mejor. No lo importante es identificar y definir hasta dónde las características descritas facilitan o dificultan el logro de los objetivos de una organización. No es cierto que una organización centralizada y rígida sea más adecuada que una descentraliza y autónoma, o viceversa.

La centralización o descentralización dependen del tipo de negocio, de la tecnología de los objetivos planteados, del entorno y de la posición competitiva de la empresa.

Lo importante es no equivocarse al escoger el plan estratégico, el cual debe ser apropiado para el presente y el futuro de la organización.

- e. **Estructura.** La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Por su parte en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además, fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca al cliente.

Cada una de ellas genera comportamientos diferentes y, por tanto, un contexto cultural distinto.

Así mismo, las estructuras deben compaginar con las estrategias. La bondad de una u otra estructura depende en gran medida de las estrategias que defina la organización. Es decir, la estructura sigue a la estrategia. Este es un concepto claro que ha sido universalmente aceptado en el mundo empresarial.

f. Sistema de apoyo. La cultura de la organización también se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crea una cultura. Unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones están revolucionando la empresa de hoy.

Pero no son solo los sistemas de manejo de información los que crean cultura. Es también la infraestructura de producción, la tecnología, las telecomunicaciones que se utilizan, los sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la institución, los que crean cultura. Todos ellos merecen atención como elementos importantes en la cultura de una organización.

g. Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones. La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y

ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.

Las estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios como los escudos institucionales, el club de líderes, el empleado destacado, los clubes deportivos, sociales y artísticos y otros estímulos diseñados por cada organización, contribuyen igualmente para la creación de una cultura.

El grado de realización y desafío que genera el cargo y a importancia de cada persona dentro de la compañía, también son factores de motivación que complementan la creación de la cultura empresarial.

- h. **El Estímulo al riesgo.** Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra actitud crean contextos culturales bien diferentes que requieren un determinado tipo de liderazgo. Así mismo, originan conductas diversas e influyen en el sistema de decisiones.

Las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.

- i. **Direccionamiento estratégico.** Hay organizaciones operativas con objetivos placistas. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional.

La preocupación empresarial en una u otra visión es bien diferente. En las primeras, el día a día es más importante y, por lo tanto, la preocupación por las cosas internas de la organización tienen prioridad. Son organizaciones hechas para reaccionar al diario quehacer.

Otras, al tiempo que se preocupan por una operación, auscultan frecuentemente su entorno con el fin de anticiparse a las oportunidades y amenazas que lo rodean. Al igual que reactivas son empresas proactivas

frene al ambiente y sus mercados. Para ellas el cliente es su centro estratégico.

Los comportamientos organizacionales de cada situación son bien diferentes y, por tanto, sus contextos culturales muy distintos.

Una y otra visión corresponden a etapas diferentes de la vida empresarial. El punto clave está en saber hasta dónde la visión empresarial coincide con las estrategias. Esas importante que éstas nos e contrapongan entre sí.

j. El Talento Humano. El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia en la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura empresarial.

Los elementos anteriormente descritos se conjugan en un proceso para formar los que se denomina *Cultura Corporativa de una organización*.

La cultura corporativa de cualquier entidad, debe estar orientada siempre al logro de la eficiencia, entendiéndose como tal, la baja relación costo-logro; ello impone la necesidad de que los responsables de la organización empresarial creen dentro de la empresa un ambiente favorable al esfuerzo individual y colectivo, lo que implica derribar las barreras naturales que suelen formarse entre diferentes estamentos empresariales. No se puede hablar de cultura corporativa en una entidad que se encuentra seccionada por convicciones diferentes, así todos los esfuerzos se orienten aparentemente al logro de los objetivos organizacionales.

En tal sentido, tanto el trabajador social como el psicólogo industrial son los llamados a establecer los lazos, identificar puntos de convergencia y, sobre todo, a hallar los mecanismos que permitan homogeneizar el accionar de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, bajo la convicción de que se está haciendo lo que conviene a la organización, dejando de lado las posiciones personales y las ambiciones también

personales. Dura tarea, es cierto. No resulta fácil lograr que las personas renuncien a sus aspiraciones personales a favor del bien colectivo; de hecho, la autoestima de cada individuo es el factor generador de las diferencias, puesto que es en la autoestima donde nacen las convicciones sobre logros, merecimientos, esfuerzos, rendimientos, eficiencia y eficacia en el ejercicio de las funciones.

Claro está, la autoestima no puede ser ignorada ni mucho menos tomada como un aspecto negativo; se trata, simplemente, de establecer conductos internos que canalicen los reflejos de la autoestima hacia el bien común; es decir, enseñar al trabajador a pensar en lo que él es capaz de hacer por los demás y no en lo que merece por lo que es capaz de hacer. La convicción de la capacidad propia no siempre redundan en beneficio; en unas ocasiones, genera seguridad y en otras fomenta la egolatría e incluso el egoísmo, ingrediente sumamente nocivo en cualquier comunidad.

Cuando se diseña una cultura corporativa se tiene que tener en cuenta, principalmente, la misión de la empresa para educar en torno a esa misión, haciendo de cada trabajador un misionero de la entidad, un peón más en el diario esfuerzo por llegar a las metas fijadas. Pero ello no

siempre resulta fácil porque se trata de personas con criterios diferentes, con diversos ángulos para enfocar una misma problemática y con diferentes posturas en cuanto a soluciones posibles, alternativas a tener en cuenta, etc.

Suele ocurrir que en la búsqueda o en el establecimiento de una cultura corporativa se olvide algo de suma importancia, como el hecho de que esa cultura no puede interferir con la necesidad de eficiencia organizacional. Y la eficiencia organizacional es el producto del esfuerzo disciplinario en el que no siempre se da la comunidad de ideas en torno a lo que se debe hacer o lo que se debe omitir. La explicación está en que no todos los profesionales y ejecutivos de la entidad tienen una concepción social del trabajador y, en algunas disciplinas, la situación se torna más rígida, cuando se enfoca al individuo como elemento de producción, destinado a mostrar siempre rendimiento y eficiencia, tal como se observa en los denominados “estudios de tiempo y movimientos”, en los que se minimiza en muchas ocasiones la autonomía del individuo y se le analiza desde una óptica robotizada.

Este obstáculo, sin embargo, no puede ser una limitante para el trabajador social, el cual debe prepararse para la lucha que conlleva el tener que instaurar una cultura corporativa basada en la eficiencia organizacional; cultura y eficiencia, en determinados momentos de la vida dentro de la empresa se tornan términos de difícil conjugación y esa situación sólo puede ser manejada desde la perspectiva del trabajador social que, conocedor en gran parte de la naturaleza humana, puede lograr la renuncia a posturas individuales para asumir conductas verdaderamente sociales.

La cultura corporativa debe radicar en el espíritu de cada individuo; es fácil detectarla, puesto que basta formular preguntas convergentes y divergentes para conocer la posición de los individuos con relación a la empresa, su misión, su visión, etc. No resulta igual, sin embargo, con la eficiencia organizacional porque ésta, como su nombre lo indica, sólo puede ser evaluada en función de conjunto y de operación colectiva. Pero esa diferencia no forzosamente tiene que convertirse en un factor negativo; por el contrario, esa diferencia de naturalezas permite el diseño de estrategias con diferentes naturalezas pero con iguales objetivos.

Idalberto Chiavenato dice en un aparte de su obra Introducción a las Teorías de la Administración:

Una de las características de la burocracia es la impersonalidad en las relaciones entre los funcionarios. De allí su carácter impersonal, pues enfatiza los cargos y no las personas que lo ocupan. Esta actividad lleva a una disminución de la personalización de las relaciones entre los miembros de la organización: el burócrata no considera a los demás funcionarios como personas más o menos individuales, sino como ocupantes de cargos por derechos y deberes previamente especificados, surgiendo así la despersonalización gradual de las relaciones entre los funcionarios de la burocracia”²

Este fenómeno no es difícilmente comprobable. Es, de hecho, el primer problema que debe enfrentar el trabajador social cuando es llamado a crear una cultura corporativa que redunde en la eficiencia organizacional, principalmente si se trata de burócratas de tradición dentro de la empresa, dados a mantener viejos esquemas que “siempre han dado resultados”. Pero el trabajador social no puede renunciar a la socialización del ambiente empresarial, de la misma manera que no puede pretender organizar una cultura de eficiencia sobre los viejos

² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. Santafé de Bogotá: Mxc Graw Hill. 1997.

cimientos de la tradición que “siempre ha dado resultado”.

¿Implica esto, en consecuencia, que la instauración de una cultura corporativa conlleva el enfrentamiento con las viejas tradiciones de la empresa?

En concepto de quienes elaboran este ensayo, esa situación no debe darse en ningún momento, si se parte del principio de que los cambios implican mejoras y de que las cosas que “siempre han funcionado” pueden funcionar aun mejor. El solo hecho de que se hable de una cultura corporativa como necesidad de la organización implica la necesidad de cambios y los cambios deben apuntar siempre a la optimización de la actividad empresarial. De otro lado, la adopción de estrategias de cultura corporativa no forzosamente tiene que implicar enfrentamiento con los viejos esquemas; el trabajador social debe enfocar el problema desde la convicción de que las cosas buenas terminan imponiéndose por sí solas y que, además, resulta natural que quien ha practicado una política durante mucho tiempo pretenda mantenerla, puesto que ello le ahorra el esfuerzo de nuevos aprendizajes y cambios de estrategias. En consecuencia, el primer aspecto a tener en cuenta debe ser el de evitar

enfrentamientos y ello es posible si, en lugar de tachar lo existente, se resaltan las bondades de la innovación. Además, las culturas corporativas, cuando no se dan con el origen mismo de la organización y por el contrario son adoptadas cuando ésta ya tiene forma, deben ser adoptadas gradualmente con el fin de no distorsionar la marcha normal de la organización.

La eficiencia organizacional no se dará sin la cultura corporativa, puesto que ésta es el punto de partida para la unificación de criterios y de fijación de planes y estrategias prediseñados. El trabajador social debe tener en cuenta, en todo momento, que está trabajando con personas y que el ser humano es el menos predecible de la creación, hasta el punto que sus reacciones no siempre son congruentes. Esto lleva a la reflexión en el sentido de que la eficiencia organizacional es la meta, la cultura el vehículo por el que se pretende llegar a ella. Instituido el orden de prioridades, resulta menos complejo la adopción de cambios y el refuerzo de las estructuras conceptuales en torno a la operación empresarial.

CONCLUSIONES

Los conceptos de cultura corporativa y eficiencia organizacional no son suficientemente conocidos, aunque en las nuevas promociones de las facultades de ciencias económicas son de manejo casi cotidiano, lo que torna prometedor para las demás disciplinas relacionadas con la actividad económica la labor empresarial.

Las culturas corporativas, justo es reconocerlo, no son, sin embargo, nuevas. De hecho han existido siempre, como deformación o como reflejo de la personalidad de los altos funcionarios de las empresas y eso explica el porqué en algunas empresas “nunca está el teléfono desocupado” o “nunca hay quien atienda” o, por el contrario, “da gusto la forma en que atienden al cliente”. Es decir, sin proponérselo, los altos funcionarios han ido imponiendo una visión específica de la empresa a sus trabajadores, les han enseñado parte de sus principios (o quizá sea más justo decir que se los han impuesto), logrando que las organizaciones tengan algo de su toque personal. La cultura corporativa,

en esos casos, existía ignorada, lo que equivale a decir que era una consecuencia de determinados fenómenos y posiciones pero no el logro de una acción preconcebida.

Hoy la cultura corporativa está plenamente identificada; se habla de ella, se la concibe y diseña de manera específica y los funcionarios de las empresas están convencidos de su necesidad, lo que constituye un gran paso hacia la concepción diferente de la actividad económica.

Un aspecto muy importante es la identificación del trabajador dentro de la empresa; con la labor de los trabajadores sociales, se ha avanzado en el sentido de que el trabajador de la empresa dejó de ser un simple número, una ficha y pasó a ser él mismo; las escarapelas utilizadas en muchas empresas no son simples cartones identificativos sino que son un estímulo para el trabajador que ve cómo la empresa proclama públicamente su vinculación. Aunque parezca insignificante, lo cierto es que esa simple escarapela forma parte del principio de la cultura corporativa; cuando se lleva el uniforme de la entidad y la identificación de la misma sobre el pecho, se es la entidad ante los particulares. Y si se es la entidad, se asume el compromiso de preservar su

imagen. Eso ya es un principio de cultura corporativa, puesto que entraña una identificación con la entidad.

En cuanto a la eficiencia organizacional, ésta resulta un poco más compleja de comprender; en Colombia todavía se trabaja con “funcionarios” a los cuales se les mide individualmente su rendimiento; rara vez se evalúa a un trabajador en cuanto tiene que ver con su comportamiento organizacional. Si el trabajador es eficiente en su cargo, se dice que es un buen trabajador, independientemente de que se niegue a colaborar con sus compañeros o que esté dispuesto siempre a hacer algo que no le compete o a quedarse un minuto después de la hora de salida. En tal sentido, las empresas colombianas no están plenamente identificadas con la eficiencia organizacional y quizá sea esa una de las causas del alto índice de rotación de personal en las empresas colombianas. Mientras en Japón se le asegura al trabajador que “nunca será despedido”, en las empresas colombianas al trabajador se le suele decir que “hay más de 100 esperando su puesto”, lo que equivale a decirle que, más que conservarlo, se está a la espera de la oportunidad para deshacerse de él.

Actitudes como las señaladas en el párrafo anterior suelen traer consigo la poca identidad del trabajador con las necesidades y objetivos de la empresa; el

trabajador piensa, en todo momento, que *sus funciones* son estas o aquellas pero que su compromiso no va más allá de lo que le tienen fijado.

Con este posicionamiento, resulta comprensible que cualquier empresa se torne en una colcha de retazos, en las que los trabajadores consideran que la empresa es únicamente el puesto de trabajo y no el lugar al que llegan para compartir actividades con los compañeros. Y ese es precisamente uno de los retos que debe asumir el trabajador social, logrando que los trabajadores piensen que están “en la empresa” desde que pisan el umbral de la misma y no solamente cuando llegan frente a su banco de trabajo; que piensen que *sus funciones* son las de realizar todo cuanto pueda beneficiar a la empresa y no únicamente las que aparecen en el manual de funciones; que piense, también, que el cliente es todo el que se acerca a él en solicitud de ayuda y no únicamente el que llega a comprar o solicitar servicio a través de una ventanilla.

Cuando se logra derribar estas barreras, la cultura corporativa adquiere otro matiz y la eficiencia organizacional se torna una realidad. Pero para ello es necesario, fundamentalmente, que el trabajador social logre concientizar a los

altos funcionarios de la empresa sobre la necesidad de esa cultura corporativa y la conveniencia, en ocasiones, de cambiar lo que “siempre ha resultado”.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

FREUD David, Conceptos de Administración Estratégica. Prentice –Hall Hispanoamericana S.A. 5ª Ed. 1997.

HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. 1996.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Guía para la elaboración de trabajos escritos. El Ensayo. Santafé de Bogotá: ICONTEC. 1999.

SERNA HUMBERTO, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión. 3º ed. 1997.

THOMAS, Peter; WATERMAN, Robert. En búsqueda de la excelencia.

Bogotá: Norma. 1984.
