

# La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo

## Organizational Culture in the Development of Intelligent Businesses. Foundations: Values, Communication and Leadership

*Patricia Gillezeau B.\**

Universidad del Zulia, Venezuela

### Resumen

El propósito del estudio es establecer la presencia de valores compartidos, una comunicación humanizada, un liderazgo transformacional y el grado de satisfacción de clientes externos y proveedores en la cultura de empresas inteligentes. Para ello, se utilizó la metodología cualitativo - interpretativa, método de medición cuando se involucra al ser humano. Del análisis realizado se concluyó que la cultura enraizada en valores, regula los factores expresivos, afectivos y de comportamiento en las organizaciones. Su comprensión y aplicación dependerá de una red de comunicación humanizada, un liderazgo transformacional y un alto grado de satisfacción e involucramiento de clientes y proveedores. Elementos inteligentes.

**Palabras clave:** Cultura, valores, comunicación, liderazgo, inteligencia.

### Abstract

The purpose of this study is to establish the presence of shared values, humanized communication, transformational leadership and a degree of satisfaction among clients and suppliers in the intelligent business culture. To do this, a qualitative interpretive methodology was employed, the logical method of measurement when human beings are involved. From the analysis we concluded that a culture rooted in values, regulates the expressive, affective and behavioral factors in organizations. Its comprehension and application depend on a network of humanized communication, transformational leadership, and a high level of consumer and supplier satisfaction and involvement. These are intelligent elements.

**Key words:** Culture, values, communication, leadership, intelligence.

\* Profesora Asociada, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Dirección: Telf: (61) 431607, Fax: (61) 417202.

## Introducción

El mundo, las organizaciones y la vida de las personas están siendo sacudidas por un sinnúmero de fuerzas que producen cambios sin precedentes. Cambios marcados por crisis que pautan el avanzar o retroceder. Esto implica que las organizaciones deben asumir otra dinámica con nuevos patrones de aprendizaje que conlleven a nuevos lineamientos estratégicos gerenciales, con transformaciones desde su funcionamiento, operacionalidad, estilos de liderazgo y relación con los empleados, clientes externos y proveedores (Pinchot, 1998: 3).

Para ello debe darse un reencuentro imprescindible con sus culturas, con la naturaleza de sus propios valores, esto concebido a través de una comunicación profunda y armónica, que permita el intercambio transparente y real de pensamientos, emociones y sentimientos que los unifique (Rojas y Arapé, 1999: 12), y liderizados por líderes que posean cualidades que les permitan entender que deben dirigir la actuación y el comportamiento de las organizaciones hacia la construcción de sí mismos, de sus colaboradores y de la organización como un todo (Cáceres, 1996: 33). Estas transformaciones requieren que las organizaciones adopten entonces nuevas configuraciones, donde la inteligencia sea el motor de estos procesos, sea su ventaja comparativa y competitiva.

## Necesidad de cambio en las organizaciones

Estos procesos de cambios en la cual están envueltas las organizaciones, se desarrollan y se manejan en situaciones que difieren constantemente, su ritmo y frecuencia es diferente en cada una de ellas.

Por ello, se deben implantar rápidas y profundas transformaciones que abarquen cada uno de los rincones de la empresa, deben asumir un "meta - cambio" (Lansberg, 1998 :45), es decir, una discontinuidad en los procesos diarios, una ruptura del *continuum*, un cambio de carácter o patrones, que les permita convertirse en una organización inteligente, sin debilitar su cultura.

## Cultura Organizacional

Las organizaciones son entidades permisibles para hacer metáforas y analogías, una de ellas la realizó Allaire y Firsirotu (citados por Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard, 1992: 3), comparándola con un ser viviente, al señalar que por tener ciclos de vida en la incansable lucha por la supervivencia y estar sujetas a procesos implacables de selección y ajuste, ellas tienen una personalidad con unas necesidades y un carácter propio. Esto implica que si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura.

Por lo tanto, puede señalarse que la cultura de una organización es la que desarrolla códigos que alimentan o suprimen ciertos tipos de comportamientos de la gente en la organización (Wilson, 1998:17). Según Alvesson (1993: 7), las formulaciones gerenciales en torno a la definición tan discutida de cultura se pre-

senta en tres tendencias: 1) La cultura como una variable externa, independiente y transmitida a la empresa por sus miembros. 2) La cultura equivale a un parámetro informal que se desarrolla en la organización manifestándose en los valores, ritos y rituales, siendo estos posiblemente manipulados por la gerencia. Y, 3) La tendencia donde la cultura puede estar dentro de lo formal e informal, es decir, en todos los ámbitos que conforman la organización. Esta última tendencia se selecciona como soporte teórico de este estudio.

La comprensión de la cultura facilitará y permitirá como lo apunta la organización Wisdom (1998: 4), conocer las percepciones de la gente, establecer canales confiables de comunicación y relaciones, fortaleciendo el compromiso de la gente con la organización, incorporar instrumentos de diagnóstico, los cuales permitirán la identificación de las diferencias y peculiaridades de las diversas áreas de la empresa, estableciendo planes de acción que potencien los factores de satisfacción.

De lo planteado se deduce, que la cultura es la que permite determinar un marco de referencia que regula la marcha de la empresa como un conjunto.

## **Condiciones necesarias para ello:**

### **Identidad Organizacional**

Identidad según Costa (1993 :15), es la suma intrínseca del ser y su forma, auto-expresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. Se conforma a partir de tres elementos que le dan su caracterización: 1) el conceptual, 2) el visual y, 3) el sonoro. Para este estudio se tomó el primero de ellos, considerando que es el más importante.

La identidad conceptual, es la que aporta los elementos formales e intelectuales de los rasgos particulares de la organización, se compone de la visión, misión, valores y una filosofía de acción (Cabañas, 1998: 1). La visión, es la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación (Quigley, 1996: 3), exige a la organización realizar un diagnóstico de la realidad pasada, presente y futura, donde se reflejen fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades frente al mercado, la competencia, la sociedad y a ella misma, permitiéndole a su vez, formular lo que quiere ser para el futuro. Una visión clara y compartida por todos facilita la definición de la misión, entendida según Drucker (1993:185), como la razón de ser de la organización, donde se combinan talentos, conocimientos, experiencias y sobretodo, el compromiso de toda la gente de la organización.

### **Valores Compartidos**

De la identidad se resaltarán los valores porque estos constituyen su parte medular, y por ende, de la cultura de las organizaciones. Los valores ya no se

conforman simplemente como una elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia de las organizaciones (Blanchard y O'Connor, 1997: 28). Definidos estos por Fisher (1993 citado por Martínez, 1998: 68), como aprendizajes estratégicos, convicciones estables en el tiempo en relación a que un determinado modo de conducta es preferible a la opuesto. Los valores establecen una prioridad y un orden en las preferencias de los individuos como alternativas de selección en su vida y organización. Estos permiten conocer en qué se cree, lo que se desea, y lo que lo satisface, además permite darle una conformación específica a la personalidad y comportamiento del individuo y de la organización. Para este estudio se seleccionaron los siguientes valores como los más representativos de las empresas inteligentes: compromiso auténtico, competencia sólida, credibilidad, honestidad, respeto, humildad y justicia.

De esta manera, definido los valores, a continuación se describe el otro elemento constitutivo de la identidad, a saber, la filosofía de acción o ideología. Esta representa el marco general, la visión en conjunto de todos los factores que articulados logran los objetivos fundamentales de la organización. Con base en los aspectos expuestos, podría señalarse que la identidad de las organizaciones es algo invariante que le permite ser distinguidas como singulares y diferentes a otras.

### **Comunicación Humanizada**

La incorporación exitosa de los elementos invisibles y blandos, como la cultura (Rojas, 1994:14) al proceso de cambio, estará determinado por la comunicación o comprensión compartida de ella. Razón por la cual, la comunicación debe ser a partir de ahora una práctica constante y unificadora que permita la continua actualización de los planes, que garantice el éxito de las empresas que deben competir y sobrevivir en tiempos de crisis. Esto debido a que la reacción humana está condicionada por la comprensión de mensajes que reciben y se envían los individuos, en consecuencia, la lealtad, compromiso y sentido de pertenencia dependerán de ella (Pizzolante, 1998: 1).

### **Liderazgo Transformacional**

Surge entonces, la necesidad de implementar nuevos estilos de aprendizajes, que lleven hacia nuevos estilos de dirección y desempeño, ya que, el aprendizaje es la pieza clave que provoca la transformación en el comportamiento de la gente (Bower, 1995: 11).

Por lo tanto, quien dirija estos procesos debe ser un líder que transforme, que posea un perfil que no los lleve a ser santos, héroes o caudillos, sino hombres normales que posean cualidades y defectos, pero que su actuación y orientación están dirigidas hacia la construcción de sí mismos, de sus semejantes y de su mundo. Este tipo de liderazgo tiene que implicar más que una posición de mando o poder, debe producir una sinergia o cooperación entre el líder y sus colaboradores. O como lo señalan las estrategias del kaizen, debe ser el que fortalezca la

unión en los equipos de trabajo, el que aumente la motivación y el que refuerza las habilidades y conocimientos de los individuos en las organizaciones (Barnes, 1997: 17). El Kaizen presenta una ecuación de desarrollo que identifica las características del liderazgo que se busca. Esta ecuación está sustentada en la comunicación, el entrenamiento, la motivación, la recompensa y el empowerment. Los seguidores de esta estrategia plantean que cuando un colaborador (empleado) se le comunica, se le entrena, se le motiva y se le recompensa, él está listo para ser facultado, es decir proporcionarle el empowerment.

Un proceso de empowerment, tiene su punto de partida en el deseo expreso de cambiar y mejorar a las empresas. Dicho término, se ha concebido como una nueva forma de trabajar, un nuevo modo de entendimiento, donde se autoriza, se le confiere o permite a la gente decidir dentro de ciertos límites, el mejor manejo de sus tareas, es decir, el empleado ya no solo debe hacer las cosas, sino participar en las decisiones importantes y ser escuchado con respeto (Stebbins, 1998: 4).

### **Clientes externos y Proveedores**

Cabe destacar, que en las organizaciones no sólo es importante la satisfacción y potenciación de los líderes y colaboradores, sino también la atención para un elemento crucial en el cual deben reflejarse los resultados de la aplicación de estos nuevos enfoques, sin duda, se hace referencia al cliente externo. Según Albrecht (1993, citado por Barnes, 1998:29), la década de los 90 está caracterizada por desarrollar y lanzar al mercado bienes y servicios sin tomar en cuenta la opinión de los clientes, no se preocupan por tomar en consideración sus necesidades y, mucho menos, hacer esfuerzos por satisfacerles, pero ha llegado la hora de jerarquizarlos como uno de los principales valores de la organización.

De igual forma se debe incorporar al proveedor como parte integral de la misma, de forma tal, que se consiga un proceso absolutamente optimizado. Pero, visto el proveedor como un elemento activo de los procesos, como un socio - activo (Cuesta, 1998: 40).

### **Organizaciones Inteligentes**

Estas son las que están dispuesta en este nuevo proceso a aprender y a expandirse continuamente en función de sus capacidades para crear futuro a través de la inducción y puesta en práctica de un nuevo estilo de gerencia. Esto implica redimensionar el pensamiento, cambiar la mentalidad, un desplazamiento o tránsito mental "metanoia" (Senge, 1996: 23), que les permita enfrentarse a nuevas verdades a nuevos paradigmas dirigidos a la interacción dinámica de los procesos que generan valores propios a la organización.

Es importante tener claro que este nuevo proceso de aprendizaje no es fácil de asumir por las organizaciones. A veces por el ensayo y el error se torna costoso e ineficiente. En este sentido Sotaquirá y Gélvez, (1998: 17), proponen una me-

metodología basada en los planteamientos dinámicos-sistémicos de Forrester (1961) donde se establece un modelo de aprendizaje construido y diseñado en función de los resultados que se quiere obtener. La primera variable a estudiar, es el proceso de aprendizaje natural, y se refiere a cómo se presenta este proceso en la realidad. Se caracteriza por la constitución progresiva de una capacidad de juicio como resultado de experiencias de decisión y de acción en situaciones organizacionales. Esta capacidad, actúa como orientadora de las decisiones y acciones en situaciones futuras. Para ello, se parte de un proceso cíclico, donde el inicio es el mundo real, de donde los individuos toman la información necesaria para conformar sus modelos mentales acerca de ese mundo. De la conjunción de estos dos últimos elementos, los individuos estarán en capacidad de forjar sus propias opiniones para la selección de alternativas en la toma de decisiones.

La segunda variable, la conforma los mundos virtuales para el aprendizaje organizacional diseñado, en cuyo desarrollo se supone la presencia de un modelo diseñado sobre la realidad organizacional que se quiere, basado en lo que Papert (1980) llamó micromundo y Schön (1983) mundo virtual, se diferencia de la primera variable, en que el objeto de aprendizaje y la acción es un mundo virtual, el cual debe ser un patrón que simule el comportamiento dinámico de la organización ante diferentes escenarios y alternativas de acción, tomando en consideración además los posibles efectos y reacciones que las decisiones tomadas generarán en la organización. Pero, no basta la experimentación sino participar íntimamente en el modelado de los procesos, es decir, como refieren Machuca, et al (1993, citado por Pinchot (1998: 6), el micromundo debe utilizarse como una caja transparente y no como una caja negra, donde todos en la organización se involucren en la actividad de diseño, modelado y formalización del mundo virtual al cual se quiere llegar.

No hay que olvidar lo que afirma Heller (1996, Caicedo y Córtes, 1998: 4), madurar como persona y como organización incluye educar-aprender.

## **Metodología**

Para la realización del presente estudio se recurrió a la metodología cualitativo-interpretativa, su aplicación se justifica por el elemento central, la cultura, el cual está íntimamente relacionado con el quehacer de los seres humanos.

### **Recolección de datos**

Además de la revisión bibliográfica y documental que sirvió para establecer fundamentos teóricos-conceptuales, se recogieron datos en tres empresas seleccionadas que se conforman como la población objeto de estudio: Energía Eléctrica de Venezuela, La Universidad del Zulia y la Hidrológica del Lago de Maracaibo, con la finalidad de complementar los planteamientos establecidos con las explicaciones teóricas y las suposiciones que sirven de orientación a este estudio, con las experiencias vividas en un contexto real. Estos datos fueron recabados

de los textos institucionales y de entrevistas en profundidad realizadas en las organizaciones seleccionadas.

Para ello, en primer lugar, se realizó una lectura de los textos donde se plasman su visión, misión, valores, objetivos y estrategias que fueron tomadas como unidades de análisis, que según Padrón (1996: 6), son textos escritos u orales, esto con el objetivo de establecer un cuerpo teórico que identifique los elementos característicos de las organizaciones seleccionadas, a través de las categorías centrales del estudio, valores compartidos, comunicación humanizada, liderazgo transformacional y la satisfacción de los clientes externos y proveedores. Este análisis se basó en una lectura realizada de forma sistemática, objetiva y válida, tratando de inferir del texto manifiesto lo obvio y directo y del texto latente, lo oculto e indirecto. En segundo lugar, fueron aplicadas entrevistas en profundidad, entendida según Fernández de Sanmamed (1995: 40) como una técnica para obtener información, mediante una conversación profesional con una varias personas. O en otras palabras, es la que permite una relación directa entre el investigador y el investigado obteniendo de él testimonios orales (Tamayo, 1991: 159). Fueron aplicadas a una muestra que se seleccionó bajo la metodología del muestreo intencional, donde, internamente en las organizaciones se tomaron gerentes y colaboradores, que se escogieron de la nómina general, sólo tomando en consideración el criterio tiempo de permanencia dentro de las organizaciones (Más de 10 años de servicio y mínimo 2). Los proveedores, de la lista que de ellos posee la organización, se seleccionaron al azar, los clientes bajo la modalidad de sujetos- voluntarios. Para la empresa Energía Eléctrica de Venezuela, se aplicaron 3 a directivos, 8 a empleados, 15 a clientes y 5 a proveedores; en La Universidad del Zulia, 4 a directivos, entre ellos, 1 autoridad rectoral, 2 decanos y 1 directivo de dependencia, 4 profesores, 10 empleados y obreros, 41 clientes externos y 5 proveedores; en la Hidrológica del Lago de Maracaibo, 4 a directivos, 10 a empleados, 15 clientes y 5 proveedores.

## **Resultados y Discusión**

Los resultados obtenidos permiten establecer conjeturas importantes acerca de la presencia de los valores compartidos, una comunicación humanizada, un liderazgo transformacional y el grado de satisfacción de los clientes externos y proveedores en la cultura de organizaciones inteligentes.

Para ENELVEN, los resultados obtenidos determinaron que es una empresa que posee una cultura fuerte bien definida e identificada por su personal, enraizada en unos valores que fomentan e implementan en cada una de sus acciones, estas están dirigidas hacia el bienestar de los que forman parte de ella interna y externamente. Se determinó además, que los procesos de comunicación están plenamente definidos más no así identificados por la gente que labora en dicha organización como procesos integradores. Por otra parte, se obtuvo información que permitió concluir que existe un liderazgo bien marcado por los gerentes, definido como un estilo que da cabida a la generación de ideas, actitudes de compro-

miso, creatividad, lealtad y satisfacción con el trabajo emprendido, característica que no se le endosa a los que integran la presidencia y vicepresidencias.

También pudo evidenciarse que la presencia de los proveedores es mínima, en los procesos diarios en los cuales ellos tienen por obligación que estar involucrados. En el mismo sentido los clientes externos se encuentran un poco alejados de la realidad interna de la organización, causa posible de las desavenencias con las tarifas por ellos implementadas en el consumo de la energía eléctrica. En síntesis, se puede concluir que ENELVEN es una de las empresas del estado venezolano que se encuentra en el camino hacia la excelencia, lo que la lleva a convertirse, luego de revisados algunos aspectos, indudablemente, en una organización inteligente.

Las evidencias permiten expresar que La Universidad del Zulia posee una filosofía de gestión muy bien formulada y definida en teoría, pero ésta tiene el grave problema que no llega a quienes va dirigida. La razón que fundamenta esta dificultad es la falta de reforzamiento y realce de su cultura legendaria, de no hacer suyos los valores que pregonan e impregnarlos en las acciones que ejecutan, de tener un liderazgo marcado por intereses particulares y no de la comunidad universitaria, y por ende, un proceso comunicacional conflictivo y poco participativo. Todas estas razones, evidentemente, llevan a que la comunidad universitaria no se integre realmente a los procesos propios de la institución y mucho menos establezca un sentido de pertenencia con ella.

No existe la posibilidad hoy día de establecer una “voluntad colectiva en torno a un proyecto universitario donde los intereses de la institución estén por encima de los individuales, grupales o gremiales” como lo señalan Bermúdez, Pinto y Sulbarán (1994: 25).

Se concluye entonces, que ésta institución a pesar de tener todos los elementos necesarios que le permitirían convertirse en una organización inteligente, está lejos de alcanzarlo. Razón por la cual, se le sugiere revisar y asumir las 5 disciplinas centrales de los planteamientos formulados por Senge (1996: 179), para las organizaciones que pretenden serlo, ya que esto se ha convertido en una necesidad de primer orden para que las organizaciones puedan sobrevivir al sinnúmero de fuerzas que sacuden al mundo.

En cuanto a la Hidrológica del Lago de Maracaibo se determinó que la falta de definición de una cultura propia basada en unos valores que la identifiquen fuera y dentro de ella, es la razón fundamental para el descontrol de las acciones emprendidas, no existe por ello, un sentido de pertenencia real por parte de ninguno de los niveles de la estructura jerárquica, no se palpan verdaderos compromisos sustentados en una real vocación de servicio, sino más bien, acciones emprendidas por intereses particulares y sobretodo, políticos. Por otra parte, cabe señalar que el liderazgo asumido por ésta institución está signado por una estructura inminentemente presidencialista y autoritaria, y por ende, la participación no tiene cabida, lo que en consecuencia trae un desinterés, una desmotivación y una desintegración total de los miembros que la han conformado a lo largo de la vida de esta institución.

## **Conclusión**

Sobre la base de lo anteriormente referido podría señalarse que la construcción de una cultura sana y fuerte debe constituirse como una actividad permanente, ya que ésta estimula los aspectos la actitud hacia los retos y ante el éxito, logrando unificar a las personas de la organización como un solo espíritu y cuerpo. Una cultura realista, participativa, inspirada, sensible, flexible, crítica, creativa y comunicable, le permite a la organización, la inclusión de nuevos enfoque de desarrollo para el cambio, tales como, la presencia de equipos inteligentes que se desenvuelvan en un pensamiento sistémico, creativo, crítico y holístico, el facultamiento de poder y de iniciativas a los colaboradores, guiados por un liderazgo potenciador y transformacional. Así mismo, le provee de procesos comunicacionales directamente relacionados con las actividades de la organización y el momento que está viviendo, considerando que la comunicación es también un valor agregado de la organización que le permite obtener la optimización de los recursos disponibles y el alcance de un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa.

Por ende, se podría afirmar que la transformación de las empresas a organizaciones inteligentes es una necesidad de primer orden, ya que su conformación como se ha evidenciado, permitiría, según lo también expuesto por el Centro de Información "Alvaro Castro J." (1998 :1). 1) Enfrentar los retos por medio del conocimiento. 2) lograr la satisfacción plena de los clientes, los cuales son la base de la riqueza corporativa. 3) lograr que la organización viva intensamente un espíritu de servicio, cortesía y armonía. 4) mantener una creatividad y un movimiento innovador constante. 5) permite desechar la cultura del desperdicio modernizando permanentemente sus sistemas productivos. 6) lograr alcanzar siempre el resultado final en todas las operaciones. 7) asegurar la calidad de los procesos y por ende, de sus productos y servicios. 8) el factor humano es la mayor riqueza de la organización, es necesario atender a los colaboradores, a los clientes y proveedores. 9) faculte, capacite y califique a su personal, ésta es la fuente que da poder a la organización. 10) ser paciente y motivador siempre con los colaboradores, la energía diaria que se requiere viene dada por estos elementos. 11) la clave son los líderes, son la mejor inversión, deben convertirse en líderes de excelencia.

## **Referencias**

- Abrevanel et al (1992). *Cultura organizacional. Aspectos Teóricos - Prácticos y Metodológicos*. Colombia. Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial, 3-33.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge. Cambridge University Press, 1-11.
- Barnes, Tony. (1997). *Cómo lograr un Liderazgo exitoso*. Colombia McGraw Hill, 3-147.

- Bermúdez Emilia, Pinto Leoncio y Sulbarán Carlos (1994). **La Universidad del Zulia: Política, Misión y Gremios**. Maracaibo. Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología. Año 2 (4).
- Blanchard Ken, (1996). **Empowerment**. Colombia. Grupo Editorial Norma, 27-123.
- Blanchard Ken y O'Connor Michael . (1997) **Administración por Valores**. Colombia Grupo Editorial Norma, 7-143.
- Bower, Joseph. (1995) **Oficio y Arte de la Gerencia. Volumen I** Escuela de Administración de Empresas Harvard. Grupo Editorial NORMA. Colombia, 3-19 .
- Cabañas Gerardo. (1999). **Comunicación Empresarial : una rutina y contingencia** Venezuela. Diario El nacional. Sección Misión e imagen. Cuerpo f. Enero, 1.
- \_\_\_\_\_ (1998). **La identidad que se ve**. Venezuela. Diario El Nacional. Sección Misión e imagen. Cuerpo f. Dic, 1.
- Cáceres, David. (1996). **Liderazgo. Capacidades para dirigir**. México. Fondo Cultural Económico, 30-48.
- Caicedo Carlos y Cortés Carlos. (1998). **Organizaciones Virtuales y Autogestión en el Siglo XXI**. Http :/www.acis.org.co/revista/70, 1-18.
- Centro de Información "Alvaro Castro j. " (1998). **Colaborando con la formación de una organización Inteligente**. Banco Central de Costa Rica, 1-3.
- Costa Joan. (1993). **Identidad Corporativa**. México. Biblioteca Internacional de la Comunicación. Editorial Trillas, 75-96.
- Cuesta F ; Félix. (1998). **La Empresa Virtual**. España. McGraw Hill. serie McGraw Hill Management, 1- 44.
- Dávalos Lorenzo. : **"Cultura y Filantropía empresarial"** (Papeles de Trabajo). Ediciones IESA (24). (Venezuela). 1992.
- Dimaggio, P. (1986). **"Can culture survive the marketplace"**. New Haven: Yale University Press, 20-29.
- Drucker Peter. (1993). **Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y más allá**. Colombia. Grupo Editorial Norma. Interés General, 185-190.
- Fernandez de Sanmamed, M.j. (1995). **Introducción a la investigación cualitativa** México. Revista Formación Médica Cotinuada en Atención Primaria . Año 2 (1), 23-28.
- García, S. y Dolan, Shimon. (1997). **La Dirección por Valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos**. España. Mc Graw Hill/Interamericana de España, 3 - 296.
- Geertz, C. (1973). **The Interpretation of cultures**. New York Basic Book, 1-16.
- Gil 'Adi Daniel. (1996). **Comunicación interpersonal en la Organización**. Venezuela. Centro de Desarrollo Gerencial IESA.
- González, J. (1995). **"¿Creemos en los Valores que Proclamamos ?** Venezuela. Dossier Valores, Escuela y Sociedad. Año III. ( 6 ).
- Granell, E ; Garaway D y Malpica C. (1998b). **Éxito gerencial y cultura : Retos y oportunidades en Venezuela**. Venezuela. Ediciones IESA.
- Habach, Eduardo. (1997). **"Liderazgo impulsado por valores"**. Venezuela. Fundación Educación-Industria 1-16.

*La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes.  
Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo.*

- Herreros A., M. (1992). "En torno a la comunicación corporativa". España. Revista "Área 5". Revista de comunicación. Universidad Computense de Madrid. (1) 24-32.
- Humble J. (1994). "The Statigic Power of Corporate Values". Great Britain Long Range Planing. 27 ( 6 ) 28-42..
- Ibarra Karina. (1998). **Organizaciones Abiertas al Aprendizaje**. SIS Organización de México, S.A. de C.V. <http://iris.sisorg.com.mx/revista/repor>.
- Kuhn, T. (1970). **The structure of scientific revolutions**. Chicago. University of Chicago Press, 1-20.
- Lansberg, Ivan. (1998). **Cambio y Continuidad**. Venezuela. Diario Economía Hoy. Sección Opinión. Julio.
- Martín A, Alejandro (1998). **Clima Cultural y formación de culturas organizacionales innovadoras**. México. Centro de Estudios Avanzados. Maestría en Políticas y Gestión de la Ciencia y la Tecnología, 1-32.
- Martínez, Miguel (1989). **La Investigación Cualitativa Etnográfica en educación**. Editorial Trillas.
- Minsky, Marvin. (1998). **Information Management for the Intelligent Organization**. <Http://128.100.159.139/fis/>.
- Olabucnaga, José y Ispizua María (1989). **La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa**. Bilbao. Universidad de Deusto, 15-237.
- Padrón , José. (1996) **Análisis del discurso e investigación Social**. Venezuela. Publicaciones del Decanato de Postgrado de la UNESR, 1-131.
- Pinchot E. and Gifford (1998). **The Intelligent organization**. <Http://www.pinchot.com/Mainpages/BooksArticles/intelligentorganization/theintellorg>.
- Pizzolante, Italo. (1998 ) **.Por una comunicación humanizada**. Venezuela. Diario El Nacional. Sección Comunicación e imagen. Cuerpo F. Nov.
- Powell Gary. (1980). **Managing Change : Attitudes, Targets, problems, and Stategies**. Group & Organization Studies. International Authors. B. V. INTERNET.
- Quigley Joseph. (1996). **Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan**. Colombia. McGraw Hill Interamericana, 3-208.
- Ramallo, María Fernanda. (1998). **El Liderazgo se basa en aprendizaje continuo**. Estrategia y Negocios Bethell Fox: El color.
- Rojas Luis R. (1994). "La comunicación: Factor clave del éxito en los negocios". España. cuestiones Publicitarias. Revista de métodos, análisis y estrategias de la comunicación publicitaria Universidad de Sevilla, (3) 59-71.
- Rojas, Luis R. y Arapé Elizabeth (1999). **En Dirección a la Postcomunicación**. Venezuela. Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios Universidad "Dr. Rafael Belloso Chacín" 1 (1), 11-19.
- Romero, Oswaldo. (1998). **Valores en las organizaciones emergentes**. Venezuela. Revista del Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP). Facultad de medicina Universidad de los Andes, 33-40.
- Senge Peter. (1996). **La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**. España. Ediciones Granica, 1-475.

- Senge, p ; Ross R ; Smith B y otros. (1997). **La Quinta Disciplina en la práctica**. Colección :Management. Ediciones Granica. España, 125-163.
- Siliceo Alfonso, (1997) **Líderes para el Siglo XXI**. México. Mc Graw Hill, 3-147.
- Sotaquirá R. y Gélvez Lilia. (1998). **Aprendiendo sobre el Aprendizaje organizacional**.  
Http :/www.geocities.com/Athens /Aegean/8396, 1-20.
- Van Der Erve , Marc. (1990) .**El Futuro de la Gerencia. Visión y Cultura Corporativa**. Colombia. Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial, 55- 66.
- Wilson, Terry. (1997). **Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores**. México . Gestión 2000, 15-27.
- Wilkins, A y Ouchi, W. (1983). **Efficient cultures :exploring the relationship between culture and organizational performance**. Administrative Science Quarterly. Vol. 28 (43).
- Wisdom Gestáo Organizacional Ltda. (1998). **Study of Climate and Organizacional Culture**. http ://babelfish.altavista.com /cgi-bin/traslate, 1-6.
- Wycoff, J (1994) **Trucos de la mente creativa**. España. Editorial Martínez Roca.