

# CULTURA ORGANIZACIONAL UNA MIRADA ENTRE SUDÁFRICA Y COLOMBIA



*María Teresa Restrepo Salas*  
maria\_restreposa@virtual.ceipa.edu.co

## RESUMEN

Este artículo es un estudio exploratorio derivado de la visita a empresas sudafricanas que se realizó a fin de comparar la cultura organizacional de Colombia y de Sudáfrica, y fueron fuentes bibliográficas autores como Koontz y Wehrich, Schein, Chiavenato, Méndez y, principalmente, Morgan. En el texto se relacionan aspectos relevantes de cada cultura organizacional, tomando como referentes de comparación elementos en común para ambas culturas, y de allí surgieron las similitudes y diferencias que existen entre ambos países. Adicionalmente, este artículo hace especial énfasis en el tema del *apartheid*, el cual aún marca la cotidianidad laboral de los sudafricanos y enmarca la historia de este país, con un gran protagonista como lo fue y lo seguirá siendo Nelson Mandela.

**Palabras clave:** análisis comparativo de culturas, Colombia, cultura organizacional, Sudáfrica

## ABSTRACT

This article is an exploratory study originated from a visit to South African companies with the purpose of comparing the organizational culture of Colombia and South Africa taking authors such as Koontz and Wehrich, Schein, Chiavenato, Mendez and mainly Morgan as bibliographic reference. Relevant aspects to each organizational culture are connected in this article, and take elements of comparison, common to both cultures as referents; in them, there are differences and similarities that take place in the two countries. Additionally, this article gives special relevance to the apartheid topic, which still shows the South Africans everyday routine at work and frames the histories of the country, with a leading person such as Nelson Mandela was and continues to be.

**Keywords:** comparative analysis of cultures, Colombia, organizational culture, South Africa

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un tema apasionante para quienes se ocupan de la gestión del talento humano. Asumir que un grupo diverso, amplio y a veces cambiante de personas pueda entrelazarse para gestar una dinámica colectiva, acorde con las aspiraciones estratégicas de una organización, es siempre un reto mayor.

Sobre este tema, la razón del presente escrito tiene su origen en los estudios comparados. La cultura organizacional no solo es el resultado de procesos que se viven dentro de una empresa, sino que hace parte de la dinámica de una sociedad. Las empresas son componentes dinámicos de grupos sociales, culturas y territorios en permanente proceso de evolución.

Sudáfrica y Colombia son dos claros ejemplos de países que viven procesos de transformación estructurales, especialmente en los ámbitos político, económico y social, lo cual también se ve reflejado en sus organizaciones. De ahí surge la idea de reflexionar –al menos de manera exploratoria y de modo comparativo– lo que sucede en la cultura organizacional de las empresas de estos dos países.

El presente informe se apoya en algunos referentes teóricos que permiten observar el objeto de estudio –la cultura organizacional– con el debido rigor. Con base en algunas de las categorías más claramente definidas, el artículo presentará las particularidades de la cultura organizacional, tanto en Colombia como en Sudáfrica, señalando diferencias y coincidencias.

Este ejercicio exploratorio se hizo con metodología cualitativa, apoyándose en el ejercicio de la observación y en la revisión bibliográfica. El viaje que la autora realizó a Sudáfrica le permitió contrastar teorías e información secundaria con evidencias cotidianas y entrevistas a algunos actores de empresas y de la sociedad sudafricana.

En consecuencia, y de acuerdo con el método seleccionado, el presente artículo parte de una fundamentación teórica sobre cultura y cultura organizacional, para luego incursionar en las experiencias de ambos países. Para culminar, el artículo esboza un análisis comparativo y lanza algunas hipótesis de futuro, apoyadas en el método de la prospectiva (análisis de tendencias).

## Fundamento teórico

### Concepto de cultura

Para comprender un poco más el tema de cultura organizacional, se hace necesario definir previamente el concepto de cultura, ya que es el pilar principal para adentrarse a cabalidad en el tema expuesto.

Dado que el concepto de cultura es muy amplio, se debe tener presente que existen numerosos aportes teóricos sobre este tema, lo que dificulta la búsqueda de unos referentes adecuados.

Tylor (citado por Lévi-Strauss, 1992) plantea que la cultura es “todo aquel complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (p. 368).

Malinowsky (citado por Samper, 1974) señala que la cultura “incluye los artefactos, bienes procedimientos, técnicas, ideas, hábitos y valores heredados, el lenguaje forma parte integral de la cultura no es un sistema de herramientas, sino más bien un cuerpo de costumbres orales” (p. 291).

Para Lévi-Strauss la cultura está determinada por sistemas simbólicos colectivos por tanto, es una construcción que hace la mente del hombre (1991). Méndez (2000) señala que “la cultura no es visible, no es posible materializarla; estos son sus manifestaciones dando

lugar a la cultura clara. Fundamentalmente la cultura está en la mente de los individuos, quienes en su proceso conforman los significados, los valores, las ideologías que de manera inconsciente se los apropian de la sociedad o de los grupos a los que pertenecen” (p. 10).

Luego de reseñar la categoría cultura expuesta por los autores mencionados, y las vertientes que tratan de explicar su sentido, se ha decidido tomar la definida por Gareth Morgan, pues este autor se centra en las particularidades de la cultura en diferentes países o regiones, reconociendo sus idiosincrasias y apoyándose en el análisis de diferentes casos empresariales.

Morgan (1996) explica que “la cultura es un proceso de estructuras reales que permite ver y comprender mejor ciertos hechos, como acciones, objetos, expresiones y situaciones, de maneras distintas. Estos modelos de comprensión ofrecen la base para formar nuestro propio comportamiento significativo” (p. 115). Según este autor, las organizaciones tienen amplias representaciones simbólicas, como las reuniones semanales –que asumen un significado de ritual–, el lenguaje diario –que es una manera de crear características–, los eslóganes, los símbolos, las anécdotas, los mitos y ceremonias. Todos estos elementos son esenciales para tener un acercamiento a la vida de la organización, y si bien, no en profundidad, por lo menos para aproximarse a su dinámica cultural.

## Cultura Organizacional

Después de definir el tema cultura, la cual evidencia elementos importantes que sirven como base para el tema central del presente escrito, se pasa a la definición de cultura organizacional, una categoría que, como se mencionó, tiene diversas acepciones e interpretaciones paradigmáticas.

Koontz y Weihrich (1994) definen cultura organizacional como “una inferencia de lo que los empleados hacen, piensan y dicen dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje de conocimientos, creencias y patrones de conducta” (p. 321).

Por su parte, Schein (citado por Stoner, Freeman y Gilbert, 1984) señala que “la cultura organizacional es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular” (p. 200).

Chiavenato (1985), afirma que “la cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias, valores, tradiciones y hábitos, como forma aceptada y estable de interrelación y de relaciones sociales típicas de cada organización” (p. 324). Para Méndez (2000), aquella indica cómo se logra apreciar en la perspectiva sociológica y en la construcción colectiva determinada por la acción social.

De esta forma, la identidad y pertenencia a la organización implican creer y tener un comportamiento similar al de otros miembros que los han consolidado en el tiempo.

La existencia de diversas interpretaciones sobre lo que es cultura organizacional no descarta la presencia de algunos niveles de identidad entre estas. Pero, al igual que el manejo que se le dio a la categoría cultura, en este caso la atención se centrará en una perspectiva teórica particular. Se tomará como base la definición que presenta el autor galés Gareth Morgan, debido a que su enfoque se basa en la multiculturalidad, referente central de un estudio comparado entre organizaciones de diferentes territorios.

Morgan (1996) en su discurso conceptual señala varios elementos fundamentales, o variables, que deben ser tenidos en cuenta a la hora de realizar un análisis de cultura organizacional.

Para Morgan, cuando hablamos de una cultura, típicamente nos referimos a un modelo de desarrollo basado en la manera en que un sistema social conforma su conocimiento, ideología, sus valores, sus leyes, su lenguaje y sus rituales diarios.

Al hablar acerca de la cultura organizacional, se está haciendo referencia a un proceso de construcción de realidades que permite a las personas ver y entender en forma particular ciertos eventos, acciones, objetos y conversaciones de diferentes maneras.

La cultura organizacional reposa en las capacidades que posee cada individuo; por tanto, es un resultado de la evolución de las ideologías y maneras de pensar y actuar de los sujetos, dando como resultado, para la organización, que sus características cualitativas se construyan a partir de las actitudes de sus empleados. Por eso, la visión de la cultura permite ver que las organizaciones son en

esencia realidades sociales que descansan tanto en las cabezas y mentes de sus miembros

como en el conjunto concreto de reglas y relaciones.

## CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

En el caso de Colombia, la cultura organizacional se aproxima a lo que plantea Morgan cuando alude a la importancia que tienen los valores entre los empleados de la compañía, pues para él estos siempre están visibles y cumplen un papel trascendental. Además, el público interno de la empresa los promueve y difunde al exterior de la organización.

Algunos ejemplos sobre valores corporativos los exponen Ruiz y Naranjo (2012). Para ellos, valores como compromiso con calidad, servicio al cliente, amor al trabajo, puntualidad, entre otros, se perciben a diario en el ambiente de trabajo de las compañías, ya que desde que se entra y se pasa por portería o recepción, estos lugares se convierten en referentes de la manifestación de los valores, como pueden ser, por ejemplo, la amabilidad y la atención al cliente.

Otro valor que puede ser perceptible es el de la puntualidad, porque si se establecen horarios, se espera comenzar según los parámetros establecidos para el inicio de las reuniones, además de que se tenga toda la logística y material dispuestos para la actividad. Estos son valores manifiestos que no se hace necesario preguntar, sino que están latentes en la gente (Podestá, 2009).

Un nuevo elemento que hace parte de la cultura organizacional en Colombia es la comunicación, la forma de expresar un lenguaje, “ya que debido a la velocidad derivada del

uso de herramientas tecnológicas se pueden ver afectadas las dinámicas culturales de las organizaciones y por ende la comunicación” (Ruiz y Naranjo, 2012, p. 294).

Aunque es de resaltar que los nuevos medios de comunicación son necesarios para asegurar la permanente comunicación y facilitar el entendimiento entre los sujetos, también cabe subrayar que no se debería dejar de lado la comunicación directa (presencial). Derivado de ello, cuando se asiste a conferencias o reuniones, para conservar ese tipo de comunicación, los participantes tienden a establecer reglas como el no ingreso de celulares o elementos distractores que perturben la atención durante el encuentro.

El diseño de las oficinas también es determinante, si se quiere mejorar la interacción entre los empleados de la compañía. Se recomienda que los puestos de trabajo sean cubículos a media asta, de manera que faciliten el contacto visual, y así abolir la comunicación digital. Y ahí es donde entra el punto de vista de Podestá (2009), quien manifiesta que “la cultura se construye a partir de la interrelación humana y la virtud cohesionadora de la misma” (p. 86).

Otro tema que hace que la cultura organizacional crezca son los rituales o ceremonias, eventos ejecutados periódicamente y que las personas los adoptan como algo habitual. Estos se deben llevar a cabo en espacios es-

tablecidos para ese fin. Un caso puntual es el tema de las reuniones, las cuales son reconocidas por las personas que hacen parte de la compañía como un acto cotidiano en la vida de la organización (Podestá, 2009).

Otro aspecto para tener en cuenta es el reconocimiento a la labor de los empleados. Un buen desempeño o una buena acción se deben exaltar, ya sea mediante una felicitación pública o un reconocimiento económico, para que la gente se sienta motivada a seguir realizando una buena labor. Esto se puede denominar, como lo explican López y Calderón (citados por Ruiz y Naranjo, 2012) hábitos colectivos, que ayudan a mejorar el rendimiento comercial, financiero o empresarial de la organización.

Finalmente, el tema de los símbolos dentro de la organización –que son característicos de cada empresa y reconocidos por los públicos interno y externo– define muchos de los rasgos que clasifican a las compañías como clásica, conservadora, vanguardista o futurista. Por otro lado, los logotipos pretenden dar identidad a las organizaciones; un ejemplo de esto son las entidades prestadores de servicio médico, las cuales tienen algo muy particular, y es que sus paredes son blancas, el personal utiliza uniformes de este mismo color para demostrar limpieza, un ambiente esterilizado y sobrio, lo cual da como resultado en el subconsciente la percepción de que en estos lugares se prestan servicios de salud.

## CULTURA ORGANIZACIONAL EN SUDÁFRICA

Sudáfrica es reconocido por el alto índice de biodiversidad con el que cuenta a lo largo y ancho del territorio. También se destaca en el continente africano por la variedad turística que ofrece: naturaleza salvaje, un litoral bastante espectacular, ciudades modernas, historia y diversidad cultural.

Adicionalmente, es imposible tratar la historia contemporánea de Sudáfrica sin hablar del tristemente famoso *apartheid*, el sistema segregacionista que creó el Partido Nacional tras su llegada al poder, en 1948. Según él, las razas negra y blanca debían estar separadas, siendo esta última la que prevalecía en todos los aspectos de la vida social, política y económica. Los habitantes de raza negra no tenían derecho a voto, su acceso a la educación era limitado, ganaban sueldos inferiores

a los de los blancos y vivían en zonas alejadas.

Tras la abolición del *apartheid*, Sudáfrica experimenta un periodo lleno de esperanza y buenas voluntades, pero las desigualdades entre negros y blancos siguen siendo un hecho. La desigualdad social es una de las principales características de Sudáfrica, y existen grandes diferencias entre las rentas de los más ricos (blancos) y el conjunto de la población en general.

Para analizar cómo se vive la cultura organizacional en Sudáfrica, se tomarán en cuenta los mismos referentes planteados para el caso de Colombia, y así poder realizar una comparación entre ambos casos. Cabe también hacer claridad en cuanto a que la

información obtenida en las empresas sudafricanas se sustenta en visitas guiadas a varias compañías ubicadas en Johannesburgo y Ciudad del Cabo.

Para estudiar lo que tiene que ver con los valores corporativos en compañías de este país emergente, se tuvo la oportunidad de visitar las empresas Spur y Sappi.

Spur es una cadena internacional de restaurantes enfocada en el mercado de familias, y especializada en la carne a la parrilla. Su modelo de negocio se internacionaliza a través de franquicias.

Sappi es una compañía global que le da un mejor uso a la pulpa de madera para producir papeles finos que luego serán utilizados para comercializar libros, folletos, revistas, catálogos y otros formatos de impresión; la empresa también ofrece papel para las industrias de la moda, textiles, automóviles y enseres domésticos.

En Spur se evidenció que por toda la empresa están publicados los valores, representados en frases que los respaldan. Algunos de los ejemplos son: "Trabajo en equipo, nunca dudes que un pequeño grupo de personas comprometidas puede cambiar el mundo"<sup>1</sup>, "Actitud, es una pequeña cosa que hace una gran diferencia"<sup>2</sup>. Cuando se interactuó con los empleados de esta organización (Spur), se percibió que su actitud era edificante, lo cual permitía una excelente interacción.

En el caso de Sappi no se encontraron valores publicados en el sector interno de la

1 Traducción libre de la autora.

2 Biss

empresa, pero durante la charla que se dio para hacer la presentación de la compañía, sus directivos manifestaron que, al igual que en Spur, se utilizan frases con sentido para reforzar los valores de la empresa.

En lo referente a la comunicación, en las empresas Spur y Wilderness Safaris<sup>3</sup> se pudo apreciar una interacción directa entre los empleados, que se logra gracias a una disposición logística, como el diseño de cubículos que son de media asta; el diseño del espacio de trabajo en el cual todos se pueden ver facilita una mayor comunicación entre el personal. Adicionalmente, se cuenta con espacios de esparcimiento, como salas de estar, zonas deportivas y cocinetas cómodas que permiten la interacción entre los empleados en estos espacios propicios para charlas informales.

En el caso de los rituales y ceremonias, las empresas Ceramic Industry<sup>4</sup> y Cape Town Lodge Hotel tienen acordadas reuniones antes del comienzo de actividades laborales con el personal operativo, en las cuales hacen recomendaciones sobre posibles incidentes que se puedan presentar; también se habla de la programación del día.

Un punto por resaltar es que en la empresa Ceramic Industry, en sus carteleras, se veían expuestas advertencias sobre posibles comportamientos racistas, los cuales podrían

3 Es una empresa de turismo ecológico con destinos a zonas remotas y vírgenes de África; en su recorrido comparte ecoturismo con la población rural. Ofrece acceso privado a casi tres millones de hectáreas de las zonas de la fauna y vida silvestre de África a través de unos cincuenta campamentos de lujo y safaris en ocho países de ese continente.

4 Es una empresa de cerámica en la que fabrican baños, lavamanos, bañeras, entre otros, pero lo hace para otras empresas porque no cuenta con marca propia.



afectar el desarrollo de diferentes rituales en la organización. Este es un tema fundamental puesto que la integración racial, reto nacional asumido desde la caída del apartheid, también incide sobre la dinámica de las organizaciones. En particular, las debilidades en materia de integración racial pueden generar conflictos dentro de la compañía, y sobre todo en su cultura organizacional.

Cabe señalar que en las empresas Spur y Wilderness Safaris se visibilizó que en la cartelera de planeación de reuniones y capacitaciones no se hacía mención a problemas de segregación que afectarían los rituales o ceremonias.

Otro referente de análisis es el reconocimiento del personal. En este caso se premia la buena labor y el cumplimiento de las metas de producción, es decir, por la entrega oportuna de un producto final con calidad. El reconocimiento se hace por medio de un bono de productividad.

Los reconocimientos no se hacen de manera individual, sino que los estímulos se entregan a equipos de producción. O sea que en las empresas contactadas se estimula el trabajo por equipos más que el desempeño individual. Así se pudo evidenciar en los casos de Ceramic Industry y Sappi, empresas que fueron visitadas para el estudio de rituales y ceremonias.

Por último, en cuanto al tema de la simbología, en las compañías visitadas se observó que la empresa Wilderness Safaris, por ejemplo, tiene en sus instalaciones fotografías de animales salvajes; alude de esa manera a toda esta temática que maneja la empresa, aportándole identidad corporativa

y haciéndola más atractiva para los clientes durante su estadía en este lugar, pues con esta estrategia se aproxima a los clientes a lo que puede ser y significar la experiencia de estar en alguno de los parques que administra la empresa.

Otra firma que implementa los símbolos en sus instalaciones es la cadena de restaurantes Spur, que cuenta con un logo con la forma del rostro de un indio. Este logo reemplazó a otro anterior, una espuela; dicho cambio se hizo con la intención de darle un giro a la imagen corporativa, buscando reflejar una integración de razas. La relevancia de este cambio se explica por el hecho de que en dicha época (década de 1980) no era posible atender a personas de diferentes razas en un mismo lugar.

Por lo anterior, la empresa cambia su logo inicial por la imagen del indio que, según ellos, es un manera de representar la mezcla de color para poder demostrar que todos son bienvenidos a su cadena de restaurantes.

Ahora, aunque el país ha cambiado con la caída del apartheid, las diferencias raciales se siguen presentando, no de manera marcada como en épocas anteriores, pero aún persisten estas divisiones, siendo más arraigadas en personas mayores. Las nuevas generaciones están aboliendo esta separación racial, lo que se percibe en las calles entre los transeúntes y fue ratificado por algunos ciudadanos con los que se realizaron entrevistas.

En los videos institucionales de la cadena de restaurantes Spur se evidencia la mezcla de ambas razas, aunque que no se pudo corroborar la información directamente en los restaurantes.



## DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SUDÁFRICA Y LA DE COLOMBIA

Sudáfrica y Colombia tienen de por medio el océano Atlántico. Aparte de que están ubicados en continentes distintos, también tienen otras diferencias: el idioma, el clima, los estilos de vida de la gente, el funcionamiento de sus organizaciones, etc.

Si se habla de cultura organizacional, se puede evidenciar que las diferencias van más allá de los referentes geográficos. Tomando el primer criterio, los valores corporativos de las empresas, se puede sugerir que ambas culturas comparten la estrategia de la publicación para su divulgación. Los valores institucionales se divulgan físicamente por las instalaciones de la compañía.

Sumado a ello, la evidencia empírica muestra que el personal de las empresas asume tanto un comportamiento como una actitud con sentido de pertenencia hacia la empresa.

En el ámbito de la comunicación que se presenta en las organizaciones de ambos países, se hace palpable una atmósfera que la favorece, la cual coadyuva al manejo de unas mejores relaciones interpersonales, promoviendo un ambiente informal que propicia la formación de vínculos cercanos y de confianza.

Con respecto al tema de rituales y ceremonias, se podría decir que en ambas culturas se ponen en práctica debido a que por medio

de esas actividades se fortalecen las relaciones interpersonales entre los miembros de las organizaciones; esto se evidencia en los momentos en que los empleados comparten información, reconocen la importancia del trabajo en equipo y lo implementan para desarrollar mejores ideas. Las capacitaciones constituyen otro ritual que hace posible que el personal se reconozca e identifique.

En lo que respecta al reconocimiento del logro del personal, existen algunas diferencias entre ambos países; sin embargo, en ambas culturas se dan menciones y el personal aprende a reconocer que es por una labor bien ejecutada, y que esa es una manera de elogiar los buenos desempeños.

El tema de los símbolos también es un tema importante debido al impacto que generan en la recordación de los públicos tanto interno como externo. Se podría pensar que en la cultura sudafricana y en la colombiana los símbolos se implementan porque es una manera de identificar las características fundamentales de la compañía y de su cultura.

En Sudáfrica, a partir de las experiencias conocidas de Johannesburgo y Ciudad del Cabo, que al igual que en Colombia han afrontado situaciones complejas de desintegración social y violencia, se puede reconocer que hay avances en el camino de lograr una integración y una mayor equidad en la relación entre razas.

En el caso de las políticas empresariales, las organizaciones sudafricanas reciben puntos del gobierno por vincular a personas de color negro en cargos directivos, lo cual les representa la obtención de beneficios tributarios.

Sin embargo, en concepto de algunos ciudadanos blancos, este tipo de políticas se traduce en una discriminación inversa, ya que las empresas privilegian la contratación de negros para tener acceso a los beneficios tributarios que ofrece el Estado.

Otro tema inquietante es que las personas que están desempleadas reciben un auxilio (subsidio de desempleo) que hace que la rotación de los empleados sea alta, ya que una población económicamente activa puede preferir trabajar por lapsos breves para renunciar periódicamente y recibir el auxilio. Este comportamiento laboral afecta la plena integración debido a la rotación permanente de personal, que dificulta la consolidación de una cultura organizacional.

Sin embargo, se resalta que Johannesburgo y Ciudad del Cabo se destacan como ciudades en las que se respira progreso, sobre todo en la parte de infraestructura, –que crece de manera exponencial–, así como por el deseo de salir adelante del pueblo sudafricano.

Finalmente, se concluye que los referentes que se querían comparar entre ambos países, siguiendo el modelo de Morgan, tienen dinámicas similares en ambas culturas organizacional de las compañías mencionadas, lo que es, ya que se lograron percibir estos referentes en la atmósfera permite entender que los eventos, acciones y características propios de cada empresa son el resultado

de las actitudes de los empleados (Morgan, 1996).

Por último, y tocando un tema sensible y que se ha abordado a través del documento, es que para obtener una cultura organizacional estable en Sudáfrica hay que tratar sin duda el tema del conflicto racial. Aunque el gobierno ha logrado avances – como los puntos que reciben las empresas por aceptar personas de color negro, el auxilio de desempleo o la gestión realizada por Nelson Mandela, icono en Sudáfrica por desmontar el apartheid–, estos esfuerzos no han sido suficientes.

En las empresas se observa que la mano de obra operativa es de raza negra y los supervisores y jefes son blancos; es decir, que el orden jerárquico de los cargos, está determinado por el color de la piel, por lo que se requiere una mayor lucha para elevar la equidad y así poder hablar de una verdadera cultura organizacional, la cual es la suma de actitudes de las personas. Para poder obtener reconocimiento, todo debería ser ganado por mérito y no por la definición de un color de piel.

En síntesis, a pesar de que el régimen del apartheid ha sido proscrito, su hulla aún pervive en la sociedad, lo que se evidencia en las dinámicas organizacionales de las empresas.

## REFERENCIAS

- Koontz, H, y Wehrich, H. (1994). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Lévi-Strauss, C. (1991). *Estructuras elementales de parentesco*. Barcelona: Paidós
- Lévi-Strauss, C. (1992). *Antropología estructural*. Barcelona: Paidós.
- Méndez, C. (2000). *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*. Colombia: Ediciones Rosaristas.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México: Alfa- omega.
- Podestá, P. (2009). *La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo*. Cuadernos de difusión, 14, 82-92.
- Ruiz, Y. y Naranjo, J. (Feb.-Jul., 2012). *La investigación de cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. Revista Diversitas, 8(2), 285-307.
- Samper, D. (1974). *Sociología. Historia y teoría*. Bogotá: Contraloría General de la República.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1984). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A