

# LA ORGANIZACIÓN COMO UNIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL



## PROTOCOLO

### A. ANTECEDENTES

La Facultad de Administración de Empresas, consciente de que la investigación se constituye en una de sus razones fundamentales, y que los resultados fruto de ella son elementos insustituibles para lograr brindar un tipo de enseñanza actual contextualizado y práctico, que indague sobre las realidades empresariales y organizacionales que den cuenta de nuestros aciertos y problemática socio-cultural, estableció desde 1997 la creación de líneas de investigación, entendidas como la búsqueda de un conjunto de conocimientos sobre un tema, a través de una serie de procedimientos que permiten la aproximación a verdades particulares mediante la rigurosidad en la recopilación de la información, su sistematización, interpretación y formulación de conclusiones, afirmaciones y síntesis con criterio investigativo.



El establecimiento de las líneas de la Facultad, el trabajo de investigación desarrollado, los avances parciales de cada una de las líneas, el ejercicio de autoevaluación permanente en el que se encuentra comprometida la Facultad desde 1995 y el nuevo pénsum de carrera puesto en funcionamiento a partir de 2000, permitieron en 2001 orientar los esfuerzos del Centro de Investigaciones hacia cuatro temáticas básicas en el estudio de la gestión y las organizaciones. Dichas temáticas son: a. la competitividad, b. la gerencia integral, c. la organización como unidad económica y social, y d. el empresario como actor social.

Las líneas de investigación están, a su vez, conformadas por proyectos; es así como "la organización como unidad económica y social" contempla: a. las empresas de familia, b. la cultura y la perdurabilidad, y c. la pequeña y mediana empresa.

Antes de proceder al reconocimiento de las actividades y acciones de la empresa colombiana en el campo de la temática de interés particular para el presente escrito, "la cultura y la perdurabilidad", se hizo necesaria una primera etapa en el desarrollo de todas las líneas, que consistió en la estructuración de su estado del arte, para lo cual fue necesario hacer un barrido general de la literatura sobre estas temáticas, desde los aportes teóricos realizados por diferentes disciplinas, corrientes, escuelas, tendencias, programas, agendas y experiencias, reflexionando respecto a la existencia, en el campo de la gestión y las organiza-

ciones, de un desarrollo importante aunque incipiente de temas, la utilización profusa, indiscriminada e imprecisa de términos y teorías administrativas, que a veces parecen responder al concepto de moda teórica sin la definición y especificación de sus características, desconociendo los valores y contenidos ideológicos en ellas implícitos, su procedencia e implicaciones, ni la debida contextualización y adaptación que respalde su aplicación y uso.

El proyecto en mención retoma los avances y logros de lo que fuera la línea de investigación: "culturas corporativas y productividad", que bajo la orientación de la misma directora inició en el trabajo de investigación que hoy continúa en la Facultad.

## B. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO: CULTURA CORPORATIVA Y SU RELACIÓN CON LA PERDURABILIDAD

En las tres últimas décadas se reconoce que no sólo es necesario establecer acciones de

\* Economista Universidad de los Andes, posgraduado en Administración de Empresas en la Fundación Getulio Vargas de Sao Paulo (Brasil). Actualmente se desempeña como coordinador de la línea de Investigación la Organización como unidad económica y social.

\*\* Licenciada en Educación Universidad Pedagógica Nacional. Psicóloga Universidad Nacional de Colombia. Diplomada en Docencia Universitaria y Especialista en Gestión y Evaluación Curricular de la Universidad Externado de Colombia. Diplomada en Métodos cualitativos y participativos de investigación social de la UNAD y Magister en Sociología de la Universidad Nacional de Colombia. Directora del proyecto de investigación: culturas corporativas y perdurabilidad de la Línea de investigación: la Organización como unidad económica y social. Centro de investigaciones de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. [visitasemp@uexternado.edu.co]

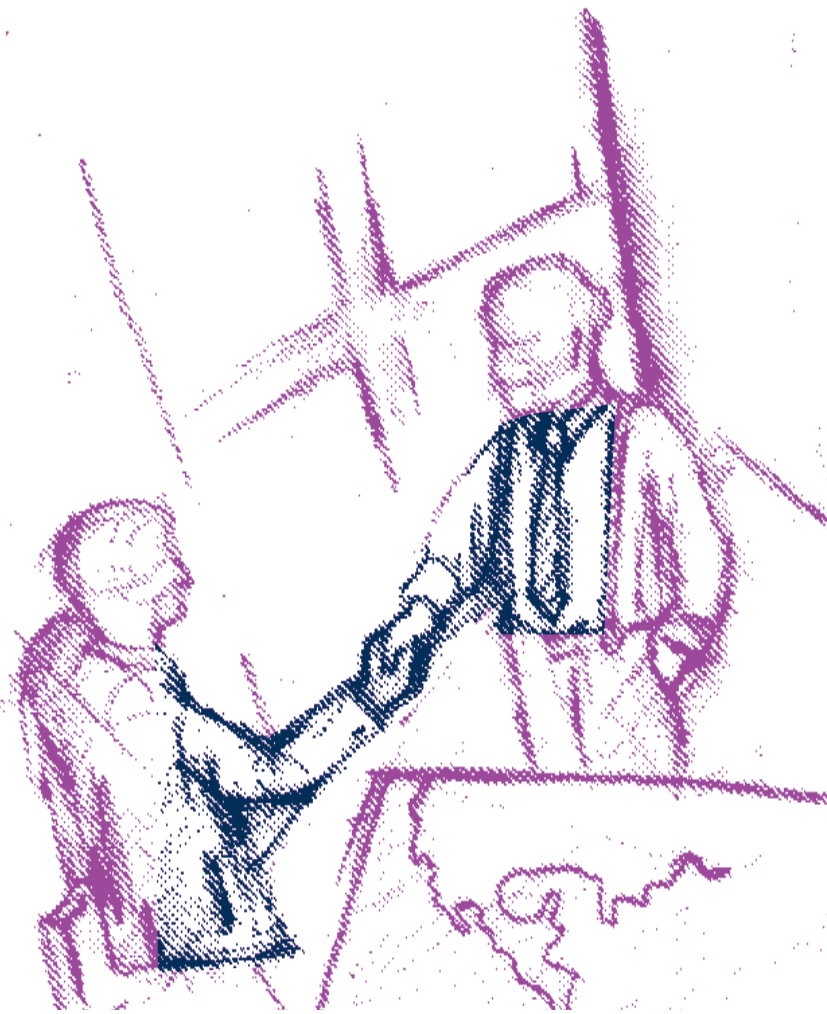
gestión importantes en el campo financiero y tecnológico para asegurar la productividad y perdurabilidad organizacional, sino que estos elementos involucran además de inversiones en capital y programas de calidad un análisis serio y gerencial para aquellos aspectos que tienen efectos en la calidad de vida en el trabajo; uno de ellos es la cultura organizacional derivada, y que, a su vez, promueve particulares estilos gerenciales.

Estas prácticas gerenciales inciden positivamente en la calidad de vida de sus miembros trabajadores (bienestar personal, equilibrio emocional, reconocimiento social, motivación para el trabajo), cuando minimizan los factores de riesgo psicosocial de tipo administrativo, alternativa ésta que incide directamente en la productividad y éxito de la empresa, aceptando que la productividad se afecta por el factor humano de la organización y reconociendo que al hacer del administrador, hoy más que nunca, se le exige ser productivo bajo parámetros de dignidad humana, reconociendo que el trabajar con personas ubica al administrador en situaciones delicadas en el plano de lo ético, proponiendo estrategias gerenciales y administrativas que permitan a las empresas adoptar un sistema de gestión eficiente, respaldado por mecanismos y estrategias corporativas que las convierta en socialmente responsables con sus empleados, con las personas y las organizaciones con las cuales se relacionan, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la sociedad y el medio ambiente (integración del modelo de desarrollo económico y el modelo social); reconociendo que si la persona no es importante para sí misma, jamás podrán ser importantes para ella aquellas cosas de otros, tambaleando la premisa en la cual sólo se da respuesta a las necesidades organizacionales si se logra trabajar con un sentido de equipo, al unísono de unas políticas compartidas.

### C. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el tipo de relación entre cultura corporativa y perdurabilidad organizacional? ¿Cuál es la relación entre productividad y perdurabilidad? ¿Qué variables comporta el concepto cultura corporativa? ¿Es la cultura y la productividad organizacional elementos relevantes en nuestras agendas gerenciales? ¿Hacen parte estos conceptos de un nuevo discurso tecnocrático en el área administrativa, detrás del cual se debe considerar un componente ético? ¿Realizan nuestras empresas acciones directas en el campo de la cultura, que se reflejen en su plan estratégico? ¿Qué instrumentos se utilizan para la caracterización de las variables que conforman la cultura corporativa y cuáles son las interrelaciones entre ellos? ¿Se difunden los resultados de estudios en estos campos, o se consideran de la discreción de los empresarios, gerentes y consultores que los realizan? ¿Hasta dónde la gerencia de nuestras empresas se involucra personal y profesionalmente en los estudios y resultados de las caracterizaciones de culturas corporativas, entendiendo que los resultados en esta materia dependen en buena parte de su acción gerencial? ¿Cuál es la incidencia de la ética y los valores del empresario en la cultura y la productividad empresarial? ¿Cuáles son las acciones y el papel que tienen los centros académicos y de consultoría en el estudio de estos conceptos? ¿Cuáles son las dificultades de estudio que impiden configurar marcos interpretativos y conocimientos rigurosos, que permitan el avance en el conocimiento y se constituyan en fundamentación de la intervención profesional, que hasta el momento parece centrarse en la instrumentación y medición, pero no en las posibilidades de intervención derivadas de ellas? ¿Se está caracterizando la percepción que se tiene de los elementos





(índice perceptivo) o la presentación real de ellos (índice real), sabiendo que el primero es afectado por diversas situaciones?

## D. OBJETIVOS

### 1. GENERALES

Identificar la relación entre la cultura corporativa y la perdurabilidad organizacional, llegando a proponer modelos de gestión cultural aplicables en empresas presentes en Colombia.

### 2. ESPECÍFICOS

Desarrollar la conceptualización a nivel teórico de la forma como la productividad es afectada por los elementos humanoculturales de la organización.

Reflexionar respecto de la utilización profusa, indiscriminada e imprecisa de tér-

minos en administración de empresas, sin la definición y especificación de sus características, ni el debido conocimiento que respalde el uso de los mismos.

Proponer un instrumento que permita caracterizar la cultura corporativa de diferentes organizaciones.

Familiarizar a los aspirantes a títulos graduales y posgraduales de la Universidad Externado de Colombia con aquellas prácticas gerenciales que inciden positivamente en la calidad de vida de sus miembros trabajadores, minimizando los factores de riesgo psicosocial de tipo administrativo e incidiendo en forma directa en la productividad de la empresa.

## E. JUSTIFICACIÓN

Desde la época de los años sesenta el enfoque prevencionista creciente de la seguridad

industrial y la salud ocupacional parten de conceptualizar el trabajo no solamente como una actividad asalariada sino como un espacio potenciador de toda capacidad humana, en donde cultura y productividad en su relación integral hombre-organización-trabajo deben empezar a ser vistos, analizados y discutidos como elementos gerenciales en tanto la gerencia se concibe, por lo menos en su deber ser, como elemento integrador en las organizaciones.

De esta manera la organización debe ser entendida como un espacio simbólico de resocialización cultural en donde la productividad personal y empresarial hacen parte de la capacidad competitiva de nuestras empresas, abocadas a ella, desde el referente de la globalización, las exigencias de conocimiento autóctono, las creaciones, adaptaciones y adquisiciones tecnológicas de manera colectiva, en donde no sólo los factores financieros, económicos y productivos están presentes, sino también elementos socio-culturales y humanos, en donde en algunos niveles teóricos y prácticos aún mantenemos estos dos tipos de variables como irreconciliables.

Organización que en sí misma se convierte en un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad, concibiendo la cultura organizacional como una práctica empresarial derivada necesariamente de prácticas sociales, en las que se construye lo ético reconociéndosele como elemento complejo conformado por factores institucionales y factores externos a la organización, que inciden en la empresa, sus prácticas, sus relaciones, etc., y que obliga a la reinterpretación de la relación empresa-entorno y empresa-trabajadores, y no solamente bajo el término anglosajón de cultura organizacional como discurso tecnocrático, ideológico, relativo a la intervención (manipulación ideológica) que la gerencia puede realizar sobre los comporta-

mientos humanos y organizacionales como estrategia de dirección, convirtiéndola en herramienta de control social que moldea conductas y que ha sido seriamente criticada en tanto en nombre de ella se establecen controles normativos en la conducta de los trabajadores, se puede aumentar el sentido de pertenencia de los mismos sin lograr su verdadera participación, lograr el aumento de la productividad sin beneficio compartido, manipulación efectiva del comportamiento a partir de la selección por parte de la empresa de un conjunto de valores establecidos como ideales y considerados como patrones a seguir (perfil), lo cual involucra una postura ética por parte de la empresa, y en algunas ocasiones el desconocimiento de que un cambio efectivo depende también del cambio en imágenes y valores que guían las acciones.

## F. MARCO TEÓRICO

El proyecto involucra los siguientes campos temáticos:

- La cultura
- La cultura organizacional
- La relación entre la cultura y la perdurabilidad organizacional
- La gestión cultural de la misma manera, el desarrollo del proyecto parte de considerar a la cultura corporativa en su relación con la productividad, desde tres puntos de vista diferentes:
- Ver la cultura como elemento que nos posibilita la transmisión de un sentimiento de identidad a los miembros de una organización.
- Destacar la cultura corporativa como estrategia administrativa, que busca el control normativo del comportamiento de los individuos en el trabajo.
- Relacionar la cultura con el éxito, los logros y la perdurabilidad organizacional.



## G. ETAPAS DEL PROYECTO

Momentos	Duración	Resultado Final	Participantes	Tipo y enfoque de estudio
Primero	Un semestre (II de 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación y diseño del desarrollo de la línea de investigación cultura y productividad (Guía Metodológica de la Línea)<sup>1</sup></li> </ul>	Directora del proyecto de investigación.	Etapas preparatoria
Segundo	Actividad continua y permanente. Primer avance (II semestre de 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento inicial del estado del arte de la línea<sup>2</sup></li> </ul>	Dos grupos de estudiantes de posgrado de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. <ul style="list-style-type: none"> <li>Directora del proyecto de investigación</li> </ul>	Establecimiento del estado del arte (Etapas descriptiva y analítica)
Tercero	Tres semestres (I y II de 1999, II de 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación del módulo de lecturas básicas de la línea<sup>3</sup></li> <li>Establecimiento de la Matriz para la caracterización de la Cultura Corporativa<sup>4</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres grupos de estudiantes de posgrados de la E.G.R.H.</li> <li>Dos grupos de estudiantes de posgrado de la M.B.A</li> <li>Una estudiantes</li> </ul>	Adaptación pedagógica (construcción de materiales para ser utilizados en los programas ofrecidos por la facultad)

<sup>1</sup> OLGA LUCÍA, ANZOLA M. Guía Metodológica de la Línea Cultura Corporativa y Productividad. En Líneas de Investigación, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, II semestre de 2000. Nótese que el tema de cultura y productividad considerado como línea de investigación, actualmente es uno de los proyectos de investigación que constituyen la línea de investigación y la organización como unidad económica y social.

<sup>2</sup> OLGA LUCÍA, ANZOLA M. Cultura y Productividad. Revista Sotavento, serie 1, n.º 3, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, M.B.A., primer semestre de 1999, pp. 17 a 24.

<sup>3</sup> OLGA LUCÍA, ANZOLA M. Módulo y lecturas básicas de la línea de Cultura Corporativa y productividad. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, II semestre de 2000 (documento interno de trabajo).

<sup>4</sup> OLGA LUCÍA, ANZOLA M. Caracterizando la cultura corporativa, Facultad de Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia, Revista Sotavento, Serie 1, n.º 6, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, M.B.A., primer semestre de 2002.

Momentos	Duración	Resultado Final	Participantes	Tipo y enfoque de estudio
Tercero		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de estudios de aplicación (descripción de instrumentos utilizados, medios de difusión, resultados obtenidos).</li> <li>• Análisis y construcción de Casos Empresariales, en donde el tema central es la Cultura Corporati-</li> </ul>	<p>de pregrado (opción de grado por monografía) inscrita en el proyecto de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del proyecto de investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de instrumentos y herramientas requeridas por el proyecto para la etapa de trabajo de campo.</li> </ul>
Cuarto	Cuatro semestres (I y II de 2000 y I y II de 2001)	Estudio de casos empíricos a nivel nacional escogidos bajo los siguientes criterios (empresas estatales, empresas en procesos de transición)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seis grupos de estudiantes de posgrado de la E.G.R.H.</li> <li>• Dos grupos de estudiantes de posgrado de la M.B.A.</li> <li>• Directora del proyecto de investigación</li> </ul>	Producción de conocimiento (estudios de caso de empresas)
Quinto	Cuatro semestres (I y II de 2002 y de 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación del concepto de cultura corporativa al de perdurabilidad organizacional</li> <li>• Estudio de la importancia de la gestión de la cultura organizacional en los procesos de transición de empresas</li> <li>• Efectos de la administración de las empresas del sector oficial en la cultura corporativa</li> <li>• Papel de la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del proyecto de investigación</li> <li>• Ocho grupos de estudiantes de posgrado de la E.G.R.H. y Dos grupos de la M.B.A.</li> <li>• Docentes catedráticos adscritos al proyecto (dos)</li> <li>• Directora del proyecto de investigación</li> </ul>	Producción de conocimiento (Modelos de estudio)

<sup>5</sup> OLGA LUCÍA, ANZOLA M. La torre del vigía, la cultura organizacional, pilar del crecimiento y el éxito. Revista Casos Empresariales, Serie II, n.º 3 diciembre de 2000, pp. 63 a 84.



## H. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN FINALIZADOS, DESARROLLADOS POR ESTUDIANTES INSCRITOS EN EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Pregrado	Tema
Grupo 1: Alba Cecilia Martínez Rangel	Ética, cultura y productividad en las organizaciones: elementos para una discusión.

ESTUDIANTES DE POSGRADO			
E.G.R.H.	Tema	M.B.A.	Tema
Grupo 1. Diana Marcela Bravo-Norma Lucía Mosos (v promoción)	Cultura y Clima organizacional como factores de riesgo psico-social que inciden en la productividad: un estudio temático del estado del arte	Grupo 1. Andrés Másmela (VII promoción)	Influencia de la comunicación en la formación de una cultura Organizacional proactiva
Grupo 2. Ximena Grunwaldt y María Isabel Navarro (vi promoción)	Estudio prospectivo de las fortalezas y debilidades del clima organizacional en la Interamericana Compañía de Seguros Generales S.A.	Grupo 2. Johan Ramón y Jaime Rincón (v promoción)	Interrelación entre la cultura y la productividad organizacional (Revisión y análisis)
Grupo 3. Sandra Victoria Ortiz Angel (VII promoción) <sup>6</sup>	Identificación de elementos para dinamizar y consolidar la cultura del servicio al cliente, como factor para elevar la productividad en el Ingeominas	Grupo 3: María Isabel Melo y Manuel Agustín Torres (VIII promoción ) <sup>7</sup>	Caracterización de la cultura corporativa en entidades del sector financiero colombiano
Grupo 4: Hermes Quiroga y Sandra Castiblanco (VII promoción)	Las diferencias de edad y género como sub-factores del clima organizacional en una microempresa		

<sup>6</sup> El ensayo elaborado por esta estudiante fue publicado en la Revista Casos Empresariales Serie II, n.º 4, II semestre de 2002.

<sup>7</sup> El ensayo elaborado por estos estudiantes fue publicado en la Revista Casos Empresariales, Serie II, n.º 5, II semestre de 2003.



E.G.R.H.	Tema
Grupo 5: Giovanna Castro <sup>8</sup> (VI promoción)	Percepciones sobre el mejoramiento de la calidad en educación, que tienen los directivos docentes y no docentes de la Localidad Quinta- Usme
Grupo 6: Carlos Alberto González (VI promoción)	Importancia de la gestión de la cultura organizacional en los procesos de transición organizacional
Grupo 7: María Victoria Maffla, Rocío Rojas y Haidy Vargas (VII promoción)	Diseño de un instrumento para la caracterización de la cultura organizacional de Carulla-Vivero S.A.
Grupo 8: Carol Castellanos y Nidia Baquero (VIII promoción)	Cultura organizacional de los trabajadores de la Vicepresidencia de Gestión Humana de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones-Telecom
Grupo 9: Janeth Rodríguez, María Arcelia Pérez y Carmen Sofía Guerra (VIII promoción)	Incidencia de la cultura organizacional en el desarrollo de una entidad pública Colombiana-Ingeominas

## I. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN CURSO, DESARROLLADOS POR ESTUDIANTES INSCRITOS EN EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ESTUDIANTES DE POSGRADO			
E.G.R.H.	Tema	M.B.A.	Tema
Grupo 1: Gloria Marlen Bravo y Astrid Lucía Quintero (VIII promoción)	Caso: Secretaría Distrital de Salud	Grupo 1: Marcela Quintero (IX promoción)	Caso: Soluciones informáticas
Grupo 2: Luz Mary Jiménez, Rosalbira Forigua y María Gladys Valero (VIII promoción)	Caso: Secretaría de Hacienda	Grupo 2: Rodolfo Uribe Ardila (IX promoción)	Caso: Kodak
Grupo 3: Katherine Zuluaga (IX promoción)	Caso: Fast Service Mensajería	Grupo 3: Adriana Caicedo (XI promoción)	Caso: Merck Colombia

<sup>8</sup> El ensayo elaborado por esta estudiante será publicado en la Revista Casos Empresariales Serie II, n.º 5, II semestre de 2003 (trabajo en edición).



E.G.R.H.	Tema	M.B.A.	Tema
Grupo 4: Humberto Amado y Julio Florián Murcia (IX promoción)	Caso: INPEC	Grupo 4: Andrés Arango (XI promoción)	Caso: Impertela
Grupo 5: Pilar Rincón y Gisella Orozco (IX promoción)	Caso: Panamco	Grupo 5: Julio César Galeano (XI promoción)	Caso: Avianca
Grupo 6: Claudia Medina Rincón y María Mónica Medina (IX promoción)	Caso: CAPRECOM	Grupo 6: Alba Lida Ospina (XI promoción)	Caso: Suizo
Caso 7: Horacio Ortega	Caso: Secretaría Distrital de Salud		
Caso 8: María Camila Cuestas y Adriana M. Barrios	Caso: ITEC-TELECOM		
Caso 9: Milena Cabrera Jiménez	Caso: Hospital Meissen		

## J. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN

### 1. PONENCIAS ACEPTADAS

TEMA	EVENTO	PUBLICACIÓN
Empresa de Energía de Bogotá: proceso de cambio, problemas que se repiten, soluciones que se evaden?	CLADEA 2000	Memorias del evento Revista Casos Empresariales, Serie II, n.º 1. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, Primera edición, Diciembre de 1998, pp. 11 a 54.
El desarrollo de lo empresarial en Colombia: Un camino hacia la racionalidad?. Area: Culture, social and ethical Issues Track.	BALAS 2001	Memorias del evento

TEMA	EVENTO	PUBLICACIÓN
La Torre del vigía: la cultura organizacional como pilar del crecimiento y el éxito organizacional. Area: Factor Humano	CLADEA 2001	Revista Sotavento, Serie I, n.º 5. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, I semestre de 2001, pp. 46-56.  Memorias del evento
La cultura corporativa y su relación con la competitividad. Área: organizational Behavior in International Management	PAN PACIFIC 2002	Memorias del evento Revista Sotavento, Serie I, n.º 7, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, II semestre de 2003

## 1. PONENCIAS PRESENTADAS

TEMA	EVENTO	PUBLICACIÓN
Metodología del caso en los estudios empresariales.	Conversatorio CCRE (II semestre de 2001)	Revista Casos Empresariales, Serie II, n.º 4 Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, (Trabajo en edición, I semestre del 2002)
Productos alimenticios Margarita: el paso de una empresa familiar, a la adquisición por empresas multinacionales.	Encuentro Nacional de Investigadores sobre la Organización y la Gestión 2001	Abstract en memorias del evento ASCOLFA 2001, Revista Casos Empresariales, Serie II, n.º 4, II semestre de 2002.
La Sociedad de los Testigos de Jehová: Hogar Betel, Facativa Colombia.	III Encuentro del ICER, Globalización y Diversidad Religiosa.	En memorias del evento, abril de 2003
Estrategias implantadas por AVESCO-KOKORICO para el logro de su perdurabilidad organizacional	XII Congreso Colombiano de Histo-	En memorias del evento, agosto de 2003



## K. IMPACTO EN EL CURRÍCULO

- Creación y orientación de la asignatura gestión de la cultura corporativa para el diplomado en competitividad para las empresas de familia (semestre de 2002).
- Creación y orientación de la asignatura de cultura corporativa para el proyecto líderes siglo XXI (I semestre de 2003).
- Diplomado en gestión de la cultura corporativa (propuesta en septiembre de 2001).
- Seminario de cultura y productividad como electiva para estudiantes de pregrado (en enero de 2003).
- Contacto con el Grupo de Investigación y Consultoría Organizacional (GICO), de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Medellín, año 2000.
- Seminario de cultura y productividad como opción de grado para estudiantes de pregrado de administración de empresas (propuesta en diciembre de 1999).
- Vinculación de dos docentes catedráticos de la asignatura gestión del talento humano del programa de pregrado en administración de empresas, al subproyecto de investigación: valores, orientaciones y representaciones de los gerentes y los cuadros directivos de pymes y empresas familiares.
- Seminario de cultura y productividad como electiva para estudiantes de posgrado MBA en administración de empresas (propuesta en febrero de 2001).