

UN ENFOQUE DEL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Alejandro O. Cordova Villegas
Isabel Font Playán
Patricia Gudiño Pérez
Erick R. Hernández Mendoza
Arturo Sánchez Martínez

Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A

Voy a decírtelo. Se trata de una opinión que no es de pequeña importancia. Pretende que ninguna cosa es una, en sí misma, y que ninguna cosa, sea la que sea, se la puede atribuir con razón denominación ni cualidad alguna; que si se llama grande una cosa, ella parecerá pequeña; si pesada, parecerá ligera, y así de lo demás; porque nada es uno, ni igual, ni de cualidad determinada, sino que de traslación, del movimiento y de su mezcla recíproca se forma todo lo que decimos que existe, sirviéndonos en esto de una expresión impropia, por que nada existe sino que todo deviene. Los sabios todos, a excepción de Parménides, convienen en este punto [...] Homero en la tragedia, cuando dice: "El océano, padre de los dioses Tetis su madre, con lo que da a entender que todas las cosas son producidas por el flujo y movimiento". ¿No juzgas que esto es lo que ha querido decir?

SÓCRATES

La sociedad de nuestros días se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones. El fenómeno organizacional se ha extendido a todas las formas de actividad humana; convirtiendo a la organización en la institución social dominante. La evolución de la sociedad ha situado a la organización como una parte integrante y fundamental, hasta el grado de llegar a depender de ella para su propia existencia. Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce. Esta tendencia que aparece después de la revolución industrial se encumbra como la fuerza medular de las sociedades de fin de siglo y parece enmarcar los designios del próximo milenio.

Consideradas como la manifestación de una sociedad que cada día se vuelve más interdependiente y especializada, las organizaciones se han convertido en la forma más eficiente y racional de agrupamiento social. Por otra parte, la racionalidad, la eficiencia y la competencia se han transformado en valores fundamentales de las sociedades industrializadas. Una so-

iedad sólo podrá reunir estas características en la medida en que las organizaciones que la conforman traduzcan estos principios en acciones diarias encaminadas al logro de sus objetivos.

Las organizaciones formales, consideradas como una unidad social compleja deliberadamente construida y reconstruida para la realización de objetivos específicos, crean un conjunto de relaciones sociales en donde los individuos orientan su actividad al logro de metas colectivas (Stinchcombe, 1965). Caracterizadas por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, se convierten en una institución única digna de un estudio especial (Mouzelis, 1968).

Estudiosos como Etzioni (1967) ya vislumbraron la importancia de las organizaciones, él señala lo siguiente:

La organización crea un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de un gran número de acciones

humanas. Combina personal y recursos al unir líderes, especialistas, obreros, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo, evalúa continuamente sus realizaciones y busca adecuarse, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Por tanto, ante las condiciones mundiales y los crecientes retos que se avecinan, la importancia social de las organizaciones no puede ser ignorada. No importa de qué tipo sean; deberán ser más eficientes pero también más humanas en su búsqueda por cumplir el objetivo para el cual fueron creadas.

Las organizaciones como fenómenos complejos pueden ser entendidas de distintas formas. El fenómeno organizacional ha sido abordado a partir de diferentes perspectivas y analogías que han derivado en que pueda ser considerada como una máquina, un organismo, un cerebro, un sistema político, una cárcel psíquica, un instrumento de cambio y transformación, un sistema de dominación, e inclusive, como una cultura (Morgan, 1986). Es desde esta última perspectiva que el presente trabajo aborda el estudio de las organizaciones. Se pretende aportar una visión general del fenómeno cultural para, posteriormente, centrarse en la descripción del mismo como un evento organizacional y ofrecer una propuesta para traducir la cultura en un modelo tridimensional, generado a partir de las variables organizacionales.

Cada enfoque, cada perspectiva, enfatizan distintos elementos de la vida organizacional al partir de diferentes supuestos para entender el fenómeno mismo. El estudio de las organizaciones no sólo debe enfocarse a la investigación de la racionalidad, sino también deberá adentrarse en los aspectos simbólicos, cognitivos y culturales que permiten el diseño y la creación de nuevos modelos de organización más acordes con las exigencias del próximo milenio.

La cultura nacional

En términos de la cultura en el entorno actual, las sociedades nacionales entendidas como las que poseen un Estado independiente tienden a ser cada vez más complejas y diversas. La diversidad obedece a factores de varia naturaleza, desde los contrastes geográficos y regionales, hasta los niveles económicos y educativos, además de otras condiciones como la edad, el género, la ocupación y el sitio de residencia. En conjunto, estos factores propician la formación y reproducción de grupos sociales más o menos estables

y delimitados, que desarrollan elementos culturales nacionales a partir de los cuales refuerzan los vínculos internos y construyen su propia identidad colectiva, contrastante y excluyente.

Así, se diversifican expresiones del habla, modos de conducta, valores y símbolos, habilidades, creencias y conocimientos que conforman la cultura e, implícitamente, se integran subculturas diversas dentro de las sociedades nacionales, cuyos perfiles se definen en tanto más amplios sean los aspectos de la vida social que se cumplen a través de una misma red de relaciones, es decir, por medio de una comunidad o grupo.

La diversificación cultural tiene su contraparte en el conjunto de factores que actúan en favor de la uniformidad cultural; el sistema escolar, los medios masivos de comunicación y la movilidad social; así como las acciones de política gubernamental, religiosa o partidaria y organizacional, las cuales tienden a eliminar la diversidad cultural con el propósito de crear un mercado más amplio, elevar la productividad y reforzar la democracia, entre otros objetivos.

Por su importancia se examinarán los valores de la cultura nacional que afectan hacia el interior de las organizaciones, espacio por excelencia en donde se desarrolla la cultura para el funcionamiento de los entes económicos, comerciales y de servicios.

Es preciso identificar dos agentes para el estudio de la cultura mexicana y su influencia dentro de las organizaciones. En primer lugar, es importante partir los hechos históricos que han animado la formación de la cultura nacional; segundo, la transformación derivada de los diferentes estatus hasta llegar al momento presente. Ejemplo claro es la política interna; por otro lado está el contexto global que genera mercados comunes continentales e intercontinentales de tecnología, productos y servicios. La calidad de estos últimos tiende a la homogeneización y por ende, los requerimientos en cuanto a los recursos humanos y su productividad, también. Ahora las decisiones de política interior se toman desde otra perspectiva, en la que pesan los intereses transnacionales.

Además, los países tienden a formar bloques y alianzas estratégicas para ocupar un lugar importante en la economía global, por tanto, se precisa la reunión de diferentes culturas; en estas mezclas, aquellas con mayor capacidad productiva son las que dominan.

Estos dos elementos de análisis pueden considerarse opuestos y mutuamente excluyentes: el histórico se basa en la particularidad, condición única de cada cultura; en tanto el segundo impulsa la globalización y la integración universal. Este trabajo no trata única-

mente de reconocer ambos elementos, sino de aceptar que existen e interactúan.

Con relación a los actos históricos del gobierno, México ha sido el proyecto de una minoría. Más que ser el producto de comunidades con verdadera democracia, la Nación se conforma de un pueblo manipulado por unos cuantos; este hecho refleja la endeble unión social y la poca veracidad de la democracia.

En la época virreinal se inició el proceso de sincretismo cultural entre los valores españoles y los propiamente mexicanos que, andando el tiempo, en su mezcla generarían los múltiples valores mexicanos. Oficialmente, México se erigió como un país independiente en 1821, pero una situación es el aspecto constitutivo de una nación y otra las experiencias culturales que se vivieron dentro de la sociedad. En términos generales puede decirse que la cultura mexicana es una combinación compleja resultado de la lucha entre los liberales, que buscaban resaltar las singularidades de lo mexicano característico, es decir, el rostro de la nación, y quienes se afanaban por permanecer dentro del canon europeo y, en consecuencia, de la monarquía: los conservadores. La imitación de modelos extranjeros atraviesa toda la historia mexicana, siendo ésta una de las características propias de la cultura nacional.

Los valores culturales en México reflejan dependencias hacia lo gubernamental, lo divino y lo familiar; es decir: el presidencialismo, el paternalismo, el centralismo; las devociones, promesas, mandatos, doctrinas, y las dependencias familiares permeadas por connotaciones matriarcales, patriarcales y de tipo clan. Se podría afirmar que en la cultura mexicana predominan la inseguridad, la baja autoestima, la tendencia a minimizar el yo para privilegiar al otro. Ante situaciones de tensión o desequilibrio se generan ajustes y enfrentamientos pasivos, tales como tolerar, buscar protección y refugio en roles convencionales; es decir, se evita comprometerse en la resolución de conflictos. En este contexto se pueden encontrar otras características de las nacionales que se han extendido, como son: el soborno, la extorsión, la llamada "grilla", la colusión del sector gubernamental con el patronal, muchas veces en detrimento del sector de los trabajadores, el contrabando y los fraudes al sistema fiscal por citar algunos.

La sociedad mexicana no es una unidad integrada; es una estructura diferenciada. No se ha superado la idea de las castas aunque existe un común denominador: un medio cultural mestizo. Se podría decir que México es dos naciones en una: la nación moderna, la de la minoría privilegiada que acapara ciencia, poder,

y riqueza, y la de la mayoría, oprimida y marginada, lo que genera polarización de las clases sociales.

Otras connotaciones de la cultura mexicana son las que evidencian expresiones tales como "mande usted", que delatan actitudes de sumisión; las acciones de las personas están condicionadas por el pasado más que por su orientación al futuro y se adaptan actitudes de resignación y conformismo, en lugar de confrontación, superación y participación proactiva en los problemas, esto trasciende en la vida social y laboral, en las que no se ha logrado consolidar una cultura organizacional creativa y participativa.

Se puede ver el reflejo de los aspectos mencionados anteriormente en las actividades organizacionales en México. Rasgos como la dependencia y el individualismo están presentes en muchas culturas organizacionales, lo cual puede explicar la escasa motivación para el trabajo en equipo y el excesivo deseo de obtener beneficios a través de las influencias o el compadrazgo, que generan la búsqueda de beneficios individuales y no colectivos. La cultura establece parámetros y restricciones intangibles acerca de lo que se puede realizar o no. Estas limitaciones rara vez son explícitas o escritas; sin embargo, siempre están relacionadas con el entorno cultural nacional o el local. También es cierto que otras culturas nacionales ayudan a sus organizaciones a competir con mayor efectividad, mientras algunas realmente obstaculizan el desarrollo.

La perspectiva cultural

Como ya se ha mencionado, una manera de abordar el estudio de las organizaciones es a través de la perspectiva cultural. El interés por el estudio de la cultura organizacional no es un evento reciente en el campo de la investigación de las organizaciones. El término cultura se introdujo en la teoría de gestión por la escuela de las relaciones humanas en la década de los cincuenta. Los estudios realizados por Elliot Jacques del Instituto de Tavistock dieron una nueva pauta al análisis organizacional, lo cual produjo en los años setenta un concepto nuevo para entender a las organizaciones.

Las organizaciones pueden ser entendidas como sociedades en miniatura (Silverman, 1970) y ser estudiadas a través del análisis cultural. Esta analogía permite apreciarlas como sistemas sociales que poseen características culturales que las diferencian; su individualidad se manifiesta a través de su cultura.

La importancia de la cultura organizacional fue



puesta en relevancia en el campo de la gestión y teoría organizacional a partir de la publicación del libro *En búsqueda de la excelencia*, de Peters y Waterman (1982). Su éxito radicó en el hecho de vincular el logro de los objetivos de la organización con la creación de una cultura organizacional fuerte. Bajo esta perspectiva, la teoría de la organización y la de gestión se acercan a la antropología, retoman los diferentes conceptos teóricos de la cultura, sus metodologías y estructuras de pensamiento y los aplican al análisis organizacional para determinar, en primera instancia, la influencia de la cultura en el funcionamiento y la eficiencia organizacionales.

La cultura como objeto de estudio de la antropología ha sido abordada desde diferentes perspectivas. Cada una de ellas entiende el fenómeno cultural de una forma particular. Una definición ampliamente conocida de cultura la establece Edward Tylor: *Cultura*

es ese gran conjunto que incluye al conocimiento, creencias, artes, moral, leyes, costumbres, y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por individuos como miembros de una sociedad.

De acuerdo con el trabajo de Kroeber y Kluckhohn (1952) la cultura tiene las características siguientes:

Se aprende. Se adquiere por la gente al paso del tiempo a través de la pertenencia a un grupo.

Está interrelacionada. Cada parte de la cultura está profundamente conectada con las demás, tal como la religión y el matrimonio, los negocios y la posición social.

Es compartida. Significa que quienes tienen la cultura la extienden a otros miembros del grupo.

Es transgeneracional. Se acumula y pasa de una generación a otra.

Influye. En la forma en que se perciben las cosas; es conforme al comportamiento y estructura en que la persona percibe el mundo.

Es un mecanismo de adaptación. La cultura se basa en la capacidad de cambio o evolución del ser humano.

Se puede alcanzar el conocimiento de una cultura al explorar sus manifestaciones. Otra forma es el examen de los elementos culturales dentro de un país, como son: la vida material, las interacciones sociales, el o los idiomas, el ideario de la estética, la religión, el orgullo y el prejuicio, la ética y las costumbres, por señalar los elementos más representativos. La vida material se refiere en términos generales a la producción necesaria para la vida, es decir, lo que la gente genera para subsistir: herramientas, conocimientos, técnicas, métodos, y procesos que una cultura utiliza para producir bienes y servicios, así como la distribución y el consumo. Todo es parte de la vida material siendo dos partes esenciales de ésta el conocimiento y la economía.

Las interacciones sociales establecen los roles que la población asume y los patrones de autoridad y responsabilidad. Estos se apoyan en la infraestructura institucional de la sociedad, que incluye, por ejemplo, la educación y el matrimonio. Los roles sociales también se establecen por la cultura. El sistema educativo, las tradiciones y estándares sociales (celebraciones y festividades), tienden a reafirmar tales roles en los individuos y los grupos.

El lenguaje como parte de la cultura es considerado no sólo en el sentido literal de la palabra hablada, sino que se extiende a la totalidad de la comunicación simbólica del tiempo, espacio, objetos, amistades y acuerdos, la cual ocurre a través del habla, los gestos,

y otros mecanismos de expresión. Los diferentes idiomas del mundo no se traducen literalmente entre sí, y la comprensión de los aspectos simbólicos y físicos de la comunicación en las diferentes culturas es aún más difícil de lograr. Además, los significados difieren dentro de una misma lengua utilizada en diferentes lugares.

La estética incluye las finas artes —espaciales y temporales—, así como la llamada cultura popular y la artesanía. Estos aspectos revelan el concepto de belleza que se aprecia en una cultura, así como sus formas de expresión. Los valores estéticos de una sociedad se muestran en los diseños, estilos, colores, expresiones, símbolos, movimientos, emociones, y posturas valoradas y preferidas en una cultura particular. De igual manera, el espacio y los símbolos que una persona utiliza para comunicar su posición varía en los términos de cada cultura.

La religión influye en la percepción de una cultura sobre la vida, su significado y su concepto. En general, enfatiza la vida material, la cual a su vez afecta las actitudes hacia la propiedad y el uso de bienes y servicios. Las tradiciones religiosas podrían inhibir el desarrollo de ciertas estructuras organizacionales. La religión también influye en los roles masculino y femenino, así como en el desarrollo de instituciones sociales y los ritos de los ciclos vitales. La religión afecta patrones de vida en muchas otras formas: establece relaciones de autoridad, los deberes de los individuos y las responsabilidades tanto en la niñez como en la edad adulta, y la ejemplaridad de diferentes actos como la higiene. En general, la religión organizada y la fe, inevitablemente, motivan a la gente y determinan sus costumbres en diferentes formas. El impacto de la religión es continuo y profundo, en ocasiones puede ser un factor determinante en la organización.

Cada cultura fomenta valores de orgullo y prejuicio entre sus habitantes. Lo que genera que en muchas naciones se rechacen ideas provenientes del exterior. Sin embargo, la percepción de grandeza atribuida a otra cultura puede provocar una gran aceptación de ésta y su producción material.

El concepto del bien y del mal también emana de la cultura. El ser recto y honesto se considera moralmente adecuado en las culturas anglosajonas; en las culturas Latinas, sin embargo, la gente evita hacer comentarios directos que pudieran avergonzar o provocar incomodidad.

De todos los elementos universales que constituyen la cultura pocos, si es que ninguno, están tan enraizados y son tan consistentemente reforzados como los hábitos alimenticios. Los requerimientos fisiológicos

diarios de la nutrición de alguna forma existen para cada habitante de cualquier sociedad o cultura. La adquisición, preparación y consumo de los alimentos están interrelacionadas con muchos otros elementos universales de la cultura, incluyendo los preceptos y ceremonias, fiestas, tradiciones y la división del trabajo. La percepción humana de lo que es comestible tiene poco que ver con la satisfacción nutricional lógica. La cultura crea el sistema de comunicación entre los humanos sobre lo que es comestible, lo que es tóxico y los límites de satisfacción. Las presiones culturales fácilmente se imponen a las necesidades fisiológicas; por lo tanto, se vuelve aún más difícil para un individuo extraño a una cultura el predecir las preferencias culturales sobre la aceptación o rechazo de ciertos hábitos.

Los científicos sociales y la cultura

Como se ha observado, el fenómeno de la cultura muestra alta complejidad, siendo el motivo central para los científicos sociales. En el caso de los trabajos de Allaire y Firsirotu (1988), indican que el fenómeno de la cultura puede ser abordado desde dos perspectivas: la primera ubica a la cultura como un sistema de ideas. Los antropólogos que sostienen este punto de vista distinguen los sistemas culturales de los sociales. La cultura se refiere a los esquemas de significado de valores, normas, creencias, conocimientos, que comparten los miembros de una comunidad. El sistema cultural y el social interactúan de múltiples formas (Parsons, 1961).

La cultura como sistema de ideas se encuentra conformada por cuatro posiciones teóricas: la escuela cognitiva, la estructuralista, la de equivalencia mutua y la simbólica. Las tres primeras parten del supuesto de que la cultura se sitúa en el espíritu de los portadores de la misma; la simbólica, la enmarca en los productos de los espíritus de los portadores de la cultura (significados y símbolos compartidos). Desde estos enfoques teóricos se considera que *la cultura está formada por concepciones del mundo y de productos simbólicos. La cultura se convierte en un contexto dinámico cargado de símbolos* (Geertz), *un conjunto de cogniciones funcionales* (Wallace; Goodenough), *o una estructura mental profunda e inconsciente* (Levi-Strauss). (Allaire y Firsirotu, 1988:16.)

La escuela cognitiva sostiene que la cultura es un producto del aprendizaje humano y no un fenómeno

concreto; un conjunto de esquemas cognitivos que el hombre utiliza para organizar sus experiencias concretas en un mundo conceptual o fenomenológico (Tyler, 1969). *La cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe de creer o saber con el fin de comportarse de una manera aceptable en el seno de dicha sociedad* (Goodenough, 1957).

Para el estructuralismo, cuyo principal representante es Levi-Strauss, la cultura es producto de los procesos mentales inconscientes y está compuesta por una serie de sistemas simbólicos colectivos. Levi-Strauss (1958) sostiene que las culturas poseen características comunes –estructurales– que se manifiestan de diferentes maneras.

Por su parte, la escuela de la equivalencia mutua señala que la cultura puede ser considerada como un conjunto de procesos cognitivos que permiten hacer predicciones del comportamiento de los individuos en un sistema social específico. Definida así, la cultura consiste:

[...] en políticas elaboradas en forma tácita y gradual por grupos de individuos con el propósito de promover sus intereses, así como en contratos establecidos por la costumbre, entre individuos que buscan transformar sus esfuerzos de cooperación en estructuras de equivalencia mutua (Wallace, 1970).

Desde el enfoque semiótico, la cultura debe ser entendida como un conjunto de símbolos y significados colectivos, a través de los cuales los miembros de un sistema social orientan su comportamiento e interpretan sus interacciones y experiencias. Geertz (1973) señala que la cultura es una telaraña de significados que el hombre ha construido y en la cual se encuentra suspendido.

La segunda perspectiva ve a la cultura como sistema sociocultural; a partir de este enfoque se entiende la

cultura como un sistema sociocultural, en el cual lo cultural está inmerso en lo social, y lo social en lo cultural. La relación entre los dos ámbitos se presupone armónica y coherente. En cuanto al comportamiento de los individuos pertenecientes a un sistema social, es la expresión del sistema sociocultural. El punto de vista sociocultural se encuentra conformado por cuatro escuelas: la funcionalista, la funcional estructuralista, la histórica difusionista, y la ecológica adaptacionista.

La escuela funcionalista y la funcional estructuralista, conocidas también como sincrónicas, abordan el estudio de la cultura en un lugar específico y en un momento histórico preciso. Ambos enfoques perciben los fenómenos culturales desde un punto de vista utilitario.

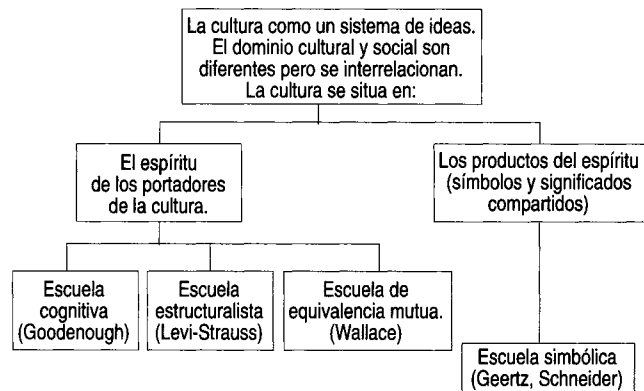
El funcionalismo, representado por Malinowski, aprecia los fenómenos culturales (valores, creencias, mitos e instituciones) en función de su utilidad para la satisfacción de las necesidades biológicas y psicológicas del ser humano. En esta perspectiva la cultura se convierte en un mecanismo utilitario que permite entender y atender las diferentes necesidades humanas.

Radcliffe y Brown, representantes de la escuela funcional estructuralista, manejan el concepto de cultura como un mecanismo de adaptación para el individuo a través del cual puede integrarse en comunidades definidas y en lugares precisos (Allaire, Firsirotu, 1988). Aquí la utilidad de la cultura radica en el poder de adaptación del individuo a la vida social.

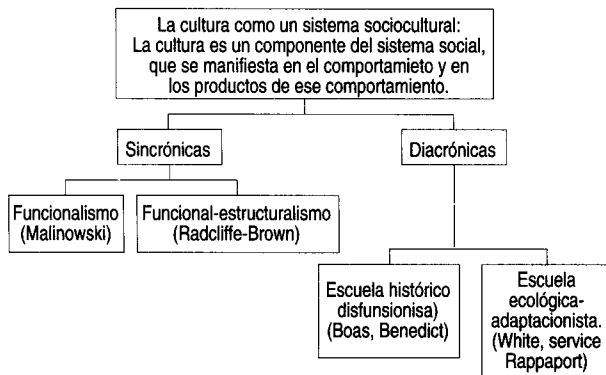
Por su parte, las escuelas diacrónicas entienden el estudio de la cultura a través de los procesos de desarrollo de culturas particulares y de la dimensión temporal. Esta vertiente se integra por las escuelas histórica difusionista y la ecológica adaptacionista.

La escuela histórica difusionista ve a la cultura como una serie de configuraciones producto de circunstancias y procesos históricos concretos, mismas que son autónomas e interactivas. La cultura se convierte en un sistema dinámico, y sobresale el estudio de los procesos de asimilación y aculturación. Se pretende ofrecer una explicación a los cambios culturales al estudiarlos como resultado de los procesos históricos y no como producto de procesos de adaptación. Ejemplos de estudios que siguen esta orientación pueden ser encontrados en los trabajos de Boas y Benedict.

Desde el punto de vista de la escuela ecológica adaptacionista, la cultura se convierte en un instrumento de adecuación del sistema social a su medio ambiente. Bajo esta óptica, la cultura se estudia como



una serie de esquemas de comportamiento que son transmitidos por el medio social y que sirven para la integración del individuo a partir del sistema social con el ambiente. La cultura se encuentra definida por el ambiente y éste, a su vez, por la cultura en una relación dialéctica.



Los diferentes conceptos de cultura se vinculan cada vez más al estudio de las organizaciones, dando como resultado la convergencia de la teoría de la cultura y de la organización en cinco grandes vertientes: la administración comparada, la cultura corporativa, la cognición organizacional, el simbolismo organizacional y los procesos inconscientes y organización (Smircich, 1983).

En la década de los cincuenta, Jacques aplica por primera vez el concepto de cultura al estudio de las organizaciones, señalaba que para ser más adaptable el ambiente organizacional, la cultura requiere ser modificada.

En los años setenta y ochenta se inicia la teoría del desarrollo organizacional, fue popular pero la mayoría de sus intervenciones fueron desafortunadas, tal vez por que sólo se enfocaron en asegurar sus metas con relación en los objetivos generales de la organización y olvidaron al factor humano. Ahora, cercano al nuevo milenio, el desarrollo organizacional vuelve a ser importante por los cambios que la competencia global implica y la presión que tienen las organizaciones para adaptarse y sostenerse (Hernández y Sánchez, 1998).

El estudio de la cultura organizacional se convirtió en un tema importante cuando ésta se ligó con la rentabilidad de las inversiones, particularmente en organizaciones donde el rendimiento no podía ser imitado. También existen evidencias empíricas de que

el fortalecimiento de valores culturales positivos reduce el nivel interno de conflicto y posibilita la obtención inequívoca de la misión (Wilkins, 1983). Otros estudiosos de este fenómeno como Kilmann (1985), han buscado diversos vínculos entre la cultura organizacional y el estado de las empresas, éste último propuso una analogía que pretende describir la importancia de la cultura organizacional, diciendo que ésta es a la organización lo que la personalidad es al individuo.

La cultura de la organización puede ser comprenderse como una manera de observar la forma en que se realiza el comportamiento de los individuos en las organizaciones, es decir: una perspectiva que se puede adoptar para comprender lo que ocurre dentro de las empresas. La cultura organizacional, se refiere al cúmulo de temas que tratan de explicar y predecir cómo se comportan bajo distintas circunstancias las organizaciones y las personas que laboran en ellas (Ott, 1989).

Otra referencia es la de Daniel Robey (1994), quien define la cultura organizacional como una estructura creada y sostenida a través de acciones. Sugiere que el concepto puede modificarse y utilizarse para pronosticar el comportamiento de sistemas sociales grandes.

En trabajos más recientes como el de Griffin (1996), la cultura organizacional se describe como el conjunto de valores que ayudan a los miembros de la organización a entender la misión, cómo se hacen las cosas y qué es lo importante; se relaciona con el desempeño administrativo, y se definen como sus determinantes la historia de la empresa, sus éxitos y la manera como éstos se han compartido al interior de los grupos; pero también se señala que se le atribuye naturaleza intangible, por lo cual para su estudio se recomienda reconocerla en la acción directa. De lo anterior puede afirmarse la posibilidad de que la cultura organizacional se reconozca como un elemento que procede de la percepción de los individuos, ya que los empleados con trasfondos y niveles diferentes en la empresa tienden a describirla en términos similares. El término percepción se refiere a la forma que adquiere la organización en la mentalidad de los miembros, y no tiene que ver con el agrado o desagrado que pueda provocarles dado que, por lo general, la cultura de una organización refleja la visión de los directivos.

Como parte de una primera aproximación se pueden identificar dos tipos básicos de cultura organizacional: la cultura fuerte, que es aquella donde se valoran y se comparten con amplitud los valores y

creencias, tiene una mayor influencia sobre los empleados; y la cultura débil, que posee menor arraigo entre los integrantes y es susceptible de ser modificada; sin embargo, la mayor parte de las organizaciones tienen culturas fuertes que no son fáciles de cambiar.

Otros autores preocupados por la influencia del fenómeno de la cultura en las organizaciones la han considerado en sus soluciones administrativas, tal es el caso de McKinsey (1985), quien propone un modelo de gestión en el que la cultura se integra al subsistema del estilo directivo y al de valores compartidos.

Estructura, procesos y cultura organizacional

Es necesario comprender que la cultura de la organización es producto de la interacción de la estructura y los procesos, entre otros elementos; por lo que es un reflejo de la planificación directiva del pasado y del presente así como de las actividades de organización, liderazgo y control.

El objetivo que persigue la organización a través de la estructura y los procesos es llegar a predecir lo que hará la gente, con quién, qué decisiones tomarán, que información recibirán; cuándo, cómo y con qué frecuencia desempeñarán funciones y tomarán decisiones. Los gerentes interactúan con otros gerentes, y con personas que poseen cargos distintos; se relacionan en ámbitos individuales y de grupo para establecer planes, políticas, procedimientos, reglamentos, descripciones de puestos, canales de información y líneas de autoridad y de comunicación. Todas estas acciones e interacciones configuran una cultura en la organización que tendrá impactos –positivos y negativos–, en la eficacia de individuos y grupos.

Bajo este marco, los factores básicos que determinan el comportamiento individual son las relaciones entre las tareas y la autoridad. La cultura de una organización está constituida por el patrón de supuestos básicos que los individuos y los grupos utilizan para relacionarse con ella y con su entorno; además de generar pensamientos y opiniones comunes acerca de ella. Para que una empresa sea capaz de ser flexible y adaptarse permanentemente a los cambios externos, es necesario que haga coincidir los intereses y objetivos de la organización con los de sus personas a través de estructura y procesos que faciliten la comunicación entre empleados.

Blau (1974), define la estructura organizacional como la distribución de las personas en diferentes

líneas; las posiciones jerárquicas influyen en las funciones y las relaciones de aquellas. Una consecuencia de esta definición es la división del trabajo ya que al interior de las organizaciones las personas reciben la asignación de diferentes tareas u oficios. Otro efecto lo son los rangos o jerarquías que prevalecen en las organizaciones: las posiciones que detentan las personas tienen reglas y normas que especifican, en grados diferentes, cómo deben comportarse.

Meyer, Rowan y Kamens (1977), por otro lado, ven a la estructura como un mito creado por las demandas sociales. Indican que está conformada por las prácticas y los procedimientos que se definen a través de los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad.

Ranson, Hinings y Greenwood (1980), en cambio, conciben a la estructura *como un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas*. Esto implica que una organización no es inmóvil y que a través del tiempo se definen sus contenidos, los cuales la modelan. La estructura no genera conformidad total pero previene un comportamiento aleatorio. Estos enfoques proporcionan una base para identificar cuáles son los elementos importantes de la estructura que influyen en el comportamiento de los individuos que las conforman. A continuación se hablará de la estructura con relación a sus objetivos. La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas (Hall, 1983):

- Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos.
- Están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias organizacionales, no al contrario. En algunos casos todas las acciones de los individuos están dirigidas, mientras que en otros se les impulsa a utilizar la mayor libertad posible. Cuando se pone énfasis en la libertad la organización ha ejercido, por lo general, un fuerte control sobre los procesos para la selección los individuos.
- Las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder; éstas conforman y/o determinan qué posiciones lo tienen. También es el medio a través del cual se toman decisiones; el flujo de información que se requiere para tomar una de-

cisión está determinado por la estructura. Y, finalmente, es el medio en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

La estructura afecta a los individuos; la posición que tiene un individuo en una organización moldea sus reacciones individuales con respecto a ella. De manera similar, la satisfacción del individuo en su trabajo se relaciona con su posición en la estructura organizacional (Ivancevich y Donnelly, 1991).

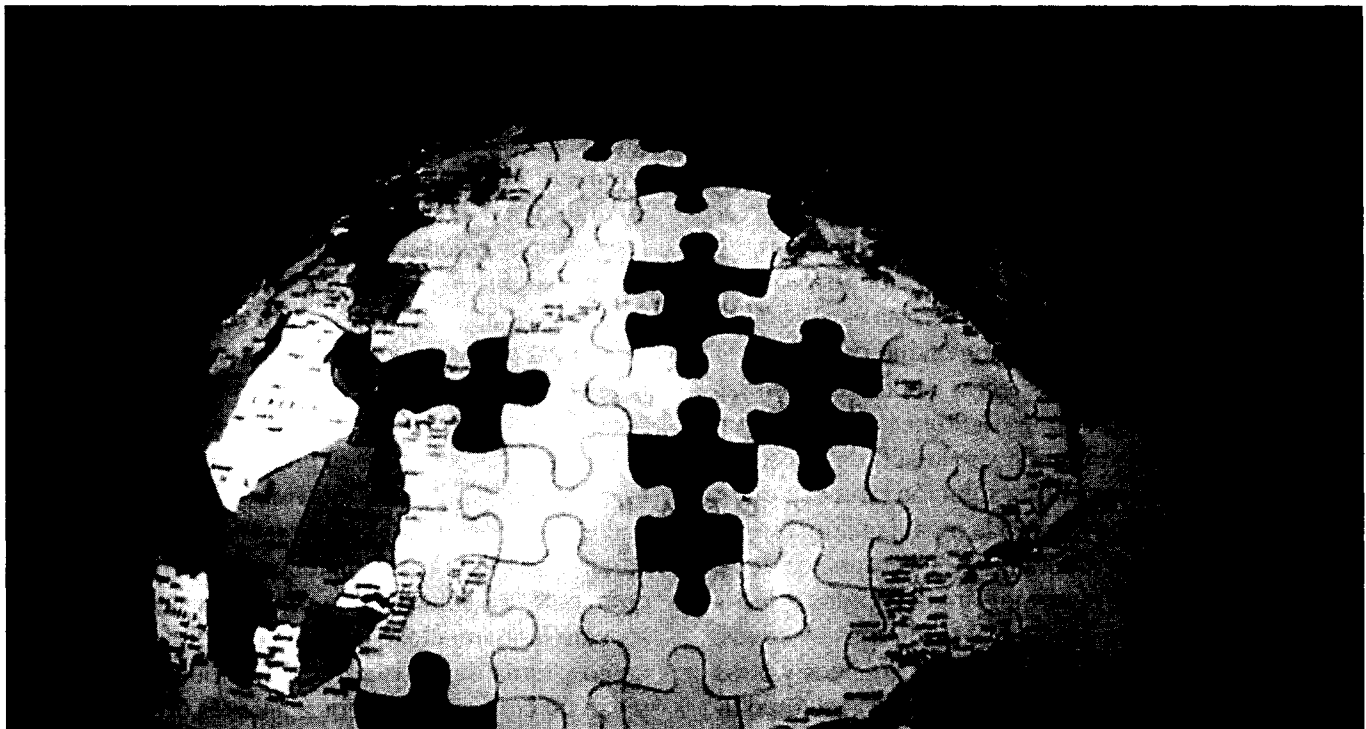
Las características estructurales e individuales interactúan; algunos factores que podrían aparecer como la consecuencia de acciones individuales, llegan a tener importantes vínculos estructurales. La capacidad para innovar, elemento importante para la supervivencia de la organización, podría originarse en la capacidad de los individuos que la integran o bien, posiblemente esté determinada en mayor medida por factores estructurales como el tamaño y la complejidad de la organización, más que por aspectos individuales como la edad, la actitud o la educación, (Baldrige y Burnhan, 1975). El punto importante aquí es la interacción que se realiza entre las características de la organización y los individuos para producir los eventos organizacionales.

Las estructuras organizacionales adoptan muchas formas. Una de ellas es la burocrática de Weber, la que genera organizaciones rígidas y con un comportamiento ritual; se caracteriza por la existencia de

jerarquías de autoridad, autoridad limitada, división del trabajo, reglas para los empleados y gratificaciones diferenciales. Otra forma es la mecánica, muy cercana a la burocrática, y la orgánica, opuesta a la mecánica. Las organizaciones orgánicas, en vez de una autoridad jerárquica mantienen una red estructural de control; en lugar de especialización en las tareas, un ajuste y revisión continuos de las mismas; en cuanto a supervisión de jerarquías presentan un sistema de comunicaciones que involucra información y consejo.

Hage (1965), caracteriza a la estructura a través de sus aspectos críticos: centralización, formalización y complejidad y estratificación. La complejidad adopta varias formas: diferenciación horizontal, diferenciación vertical y dispersión espacial. El grado de complejidad genera problemas de coordinación, control y comunicación. El grado de formalización también tiene consecuencias importantes para los individuos, ya que pueden reaccionar fuertemente, volverse esclavos de las reglas o luchar contra ellas simplemente por hostilizar. Un individuo puede aburrirse o no con una sobreespecificación de cómo debe desempeñarse en la organización; dependiendo del grado de especificación el comportamiento puede acarrear consecuencias negativas para la organización. La formalización es una variable importante para entender la organización, el desempeño y la manera de pensar de sus miembros.

La centralización se refiere a la distribución del



poder dentro de las organizaciones. Como se mencionó anteriormente, Ranson, Hinings y Greenwood (1980), consideran la estructura como constituida y constitutiva. En el caso de la centralización, una distribución dada de poder es constitutiva porque genera otras acciones. La gente acepta las reglas y las decisiones organizacionales. La centralización está también constituida porque la distribución de poder está sujeta a cambio a medida que los grupos y los individuos ganan o pierden poder con el paso del tiempo.

Un factor que se asocia a la estructura es la dimensión. En una organización grande el individuo se enfrenta con cosas desconocidas; es lo primero que perciben las personas. Hall (1983), considera que la dimensión tiene un impacto en el comportamiento, que luego disminuye con el tiempo de permanencia o de contacto de la persona con la organización. Una forma de reducir el impacto del tamaño organizacional es a través de los grupos "informales", un fenómeno que se da en toda clase de organización y a todos los niveles. Involucran patrones de interacción que se desarrollan en el trabajo y entre compañeros, y representan o no desviaciones con respecto a las expectativas organizacionales. El factor clave es que miembros pertenecientes a organizaciones, grandes o pequeñas, conforman grupos que se vuelven para sus miembros parte significativa de la vida organizacional. Por otro lado, se habla de una relación entre las dimensiones y la satisfacción en el trabajo. La satisfacción es mayor en organizaciones de tamaño mediano, que la generada en las más grandes o más pequeñas. Estos temas afectan y se relacionan con cualquier concepción amplia sobre los valores humanos.

Por otro lado, el poder, el conflicto, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y la socialización resultan de una estructura y conducen a ella. Estos procesos constituyen la dinámica de las organizaciones. Cada proceso es un componente que permite conocer la cultura organizacional. Cada relación social involucra poder, el resultado de éste es el conflicto, aunque no es el resultado inevitable del poder. El poder y el conflicto son aspectos importantes en las organizaciones, así como las actitudes y valores que intervienen en la distribución y solución de estos.

El liderazgo parece ser una solución para cualquier clase de problema que afecte a la organización. Buscar un liderazgo nuevo puede mejorar aspectos tales como acuerdos estructurales inapropiados, distribución de poder que bloquea las acciones efectivas, carencia de recursos, procedimientos arcaicos y otros problemas comunes. El concepto de liderazgo involu-

cra la combinación de factores como la posición en la organización, las situaciones específicas que se enfrentan, las características de los individuos involucrados y la naturaleza de las relaciones con los subordinados. El liderazgo afecta el comportamiento y las actitudes en los bajos niveles de la organización.

La toma de decisiones involucra las presiones inmediatas sobre quien decide, el análisis del tipo de problema y sus dimensiones básicas, la búsqueda de soluciones alternativas y la consideración de las consecuencias de esas soluciones, factores que se determinan a través de un sistema de valores. Este sistema de valores consta de aquellos ideales explícitos e implícitos que comparte el grupo. Forman un sistema coherente y representan el motor para la acción; impulsan a los miembros del grupo a conseguir aquello que consideran deseable. La jerarquización de valores evita la indecisión en situaciones donde puede ser un dilema elegir entre uno y otro. Las decisiones se ven influenciadas por el poder que tengan los individuos que las toman; tal poder es el resultado de ocupar una determinada posición. Las decisiones también se basan en tradiciones, precedentes, usos y costumbres, lo que también afecta el proceso de toma de decisiones.

Otro proceso es la socialización, a través de éste los miembros aprenden los valores culturales, normas, creencias, así como el comportamiento que les permite ser contribuyentes eficaces en la organización. La socialización puede darse como en el caso de los programas de orientación que se establecen para los nuevos empleados, o cuando los gerentes y sus colaboradores informan a los nuevos empleados sobre algunos detalles relevantes acerca de las expectativas de la organización. La socialización es una actividad que se enlaza con el desempeño, tanto del individuo como de la organización. Conocida también como enculturación, la socialización es el *proceso por el que las personas aprenden e interiorizan, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio, los integran a la estructura de su personalidad bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos y se adaptan así, al entorno social en cuyo seno debe vivir* (Rocher, 1976).

En las organizaciones el proceso de comunicación es complejo ya que los individuos tienen ideologías, actitudes y habilidades que se ven complicadas por características organizacionales tales como la jerarquía o la especialización. La comunicación es un aspecto fundamental para los procesos de poder, liderazgo y toma de decisiones. Las comunicaciones emplean un conjunto de medios a través de los cuales se

difunden las creencias y los valores organizacionales; que permiten a los héroes mostrarse y ser mostrados para servir de ejemplo. Los mensajes pueden ser verbales (formas de hablar); escritos (documentos de empresa); materiales (mobiliario); estilo (vestimenta); de acción (reuniones); de estatus (espacios); de imagen (periódico interno) y de pertenencia (grupo profesional). Esta red de comunicación recoge todos los medios formales e informales que se usan para transmitir la información.

Los estudiosos de la teoría organizacional han sugerido que para comprender el fenómeno cultural en la organización es necesario analizar la práctica de la comunicación. Dicha teoría inició con un panorama funcional estático de las organizaciones (enfoque clásico), posteriormente los teóricos mostraron interés por éstas como colectividades culturales (enfoque humanista) y, finalmente, se han comprendido como sistemas abiertos que interactúan dinámicamente dentro del ambiente (enfoque de sistemas).

Para Barnard (1938) la comunicación debería de ocupar un lugar central en la teoría organizacional, ya que la estructura, amplitud y cobertura de la organización están determinadas por la comunicación. Katz y Kahn (1978) señalan que la comunicación como intercambio de información y transmisión de significados es la esencia misma de un sistema social o de una organización.

El proceso de comunicación se ha descrito históricamente como un modelo de conducto a través del cual se transmite información de una persona a otra; dicha información contribuye de manera determinante en la conducta de los integrantes de la organización, dado que cualquier tipo de comunicación lleva intencionalidad implícita, conciente o inconciente.

Así pues, se observa que, a la par del avance de la teoría de la organización, se ha revalorado la perspectiva del proceso de comunicación en éstas. Al principio se consideró únicamente como una herramienta emisora de mensajes descendentes, estrictamente lineal y formal. Posteriormente se reconoció la importancia de la comunicación tradicional, la formal y la informal, así como la relevancia de las redes de comunicación y la compleja naturaleza multidireccional de los sistemas tecnológicos de apoyo.

La tendencia sugiere que en el futuro las organizaciones serán consideradas, cada vez más, como *sistemas procesadores de información* (Galbraith, 1977; Penley, 1982). Este enfoque propone considerarlas como entes que adaptan continuamente sus sistemas de comunicación; que reúnen, interpretan y envían

mensajes respecto a las demandas de información asociadas con la incertidumbre del ambiente interno y externo. Por consiguiente, cuando las organizaciones y los eventos organizacionales deben enfrentarse a situaciones altamente inciertas, la comunicación se convierte en un factor de vital importancia. Una organización eficiente es aquella que relaciona dinámicamente sus necesidades de procesamiento de datos y la capacidad para procesar información de la organización.

Las estructuras organizacionales deben ser diseñadas para convertirse en sistemas capaces de manejar información. La creación de una estructura organizacional es un indicio que supone, en realidad, que la comunicación sigue siempre una ruta específica (Hall, 1983). Sin embargo, el hecho de que la estructura formalmente diseñada no opere, sólo indica que la comunicación no siempre mantiene las líneas preestablecidas. Liderazgo, poder y toma de decisiones recaen sobre el proceso de comunicación, explícita o implícitamente.

La comunicación es un proceso básico dentro de toda organización, ya que toda función o actividad de gestión involucra algún tipo de comunicación, por lo que adquiere formas diversas. Algunas se refieren a aspectos internos de la organización, otras a los vínculos de ésta con su medio ambiente, y algunas más son totalmente interpersonales. Este proceso puede definirse como el *intercambio de información entre un emisor y un receptor y la inferencia o percepción de su significado entre las personas involucradas* (Bowditch y Bueno, 1994:132). La comunicación se refiere a un mensaje que se envía a un receptor, lo que éste haga con la información transmitida es la parte más importante del proceso; dentro de éste, la percepción se convierte en un elemento vital para la comprensión de la comunicación organizacional. El proceso de percepción se ve influido por muchos factores que pueden originar diferencias relevantes en la forma en que dos individuos perciben el mismo mensaje.

La mayor parte de las comunicaciones se producen en interacción con otros; la forma en que una persona percibe a otra en este proceso modela la manera en la cual un individuo captará la comunicación. No es factible esperar que exista una percepción homogénea por parte de todos los receptores en las situaciones sociales. Esto se vuelve mucho más variado cuando se agregan factores organizacionales, como la autoridad, la jerarquía, el origen de la información o la búsqueda de aprobación, sólo por citar algunos. En este sentido podemos decir que la comunicación es un proceso

recíproco que se conforma por diversos elementos vinculados entre sí y de forma consecutiva.

Como se mencionó anteriormente, la comunicación dentro de las organizaciones implica una actividad dinámica y en constante flujo, mantiene un grado de identificación y cohesión con la estructura, misma que no es estática sino cambiante, y se adapta a la evolución organizacional. En consecuencia, la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados (Jablin, 1986).

En las organizaciones –de acuerdo con Robbins (1996)–, la comunicación cumple con cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información. Como elemento de control, las comunicaciones formal e informal reducen la variabilidad del comportamiento humano. La formal controla la conducta del individuo a través de las jerarquías, las políticas y los lineamientos establecidos; la comunicación informal lo hace por medio de la socialización de normas de comportamiento que se generan al interior de los grupos informales. Como factor de motivación, la comunicación se utiliza como un medio a través del cual se establecen objetivos específicos y la retroalimentación sobre el avance logrado y el reforzamiento de los comportamientos adecuados para la consecución de los mismos.

Al interior de los grupos de trabajo, la comunicación permite que el individuo exprese tanto los sentimientos de satisfacción, como los de insatisfacción, derivados ambos de la ejecución de tareas. En este sentido, ofrece la posibilidad de reducir los niveles de tensión y frustración. Un objetivo primordial de la comunicación es facilitar la toma de decisiones al proporcionar los datos y la información necesaria que permitan al grupo y al individuo evaluar las distintas alternativas de acción. Derivado de lo anterior, la comunicación debe ser considerada como una variable fundamental de la cultura organizacional; es a través de ella que los individuos participan en forma dinámica en la construcción del fenómeno cultural.

Una propuesta para el estudio de la cultura organizacional

La importancia del análisis de la cultura organizacional no debe soslayarse. Los diversos caminos metodológicos apuntan hacia visiones segmentadas de dicho fenómeno, por lo cual, dentro de las labores del semi-

nario de investigación ha surgido una idea que a lo largo de la discusión se convirtió en la más fuerte posibilidad de realizar un mapa perceptual de los integrantes de una empresa en función de la cultura organizacional generada.

Se pretende la realización de estudios de campo para representar las variables organizacionales, entendidas como las varias formas en que se perciben por parte de los integrantes procesos como la estructura y la comunicación, entre otros. Las variables no organizacionales del ambiente del negocio, como son las económicas: nivel de empleo, ingreso, ahorro, índice de precios; las políticas: como la gobernabilidad y la eficiencia de los partidos, la calidad de los servicios públicos; y las sociales: el estado de integración familiar, nivel educacional, estilo y calidad de vida, grupos de convivencia, de referencia, así como el papel de la mujer en la sociedad, entre los más relevantes.

Por último, se definirá la cultura organizacional como la percepción que tienen los individuos sobre los valores y actitudes más importantes y definitorios de la cultura organizacional, como son los supuestos bajo los cuales reposan las operaciones, el trato que se da al personal, cómo se considera a los “externos”, entre ellos a los proveedores, los clientes y los distribuidores; si se tienen en cuenta las cuestiones ambientales y sociales y cómo se trata de resolverlas; qué parte del presupuesto se destina a la educación y a la capacitación; cómo se distribuyen las utilidades, cómo se realizará el crecimiento, cómo se define la calidad, y qué beneficios reciben los empleados, la cooperación y las relaciones personales.

Asimismo, el estudio de la cultura puede ser a nivel de la organización, de una subsidiaria nacional, una división, un área funcional, una región geográfica, un nivel jerárquico o inclusive en un grupo de trabajo. Por otro lado se pueden escoger entidades organizacionales cruzadas, tales como una profesión o una industria. La elección de las variables es una cuestión de juicio, pero algunas veces el método de investigación usado permite una revisión posterior de variaciones en éstas.

Teóricamente, lo anterior puede resultar obvio en cuanto el objeto de estudio sea significativo en la cultura organizacional. Una entidad puede ser razonablemente homogénea con respecto de las características culturales estudiadas, o suficientemente homogénea para las manifestaciones de la cultura, que como una totalidad debe ser justificada. Esto significa que pueden existir diferentes niveles de estudio para distintas características: algunos aspectos de la cultura pueden aplicarse a nivel de toda la corporación, otros

son específicos de unidades más pequeñas. Los desacuerdos culturales en las organizaciones representan por sí mismos una información cultural esencial.

Las formas tradicionales de organización han cambiado por estructuras flexibles, la rigidez de los procesos se ha transformado para generar respuestas organizacionales más veloces y eficientes. Ante esto, los administradores han respondido con la utilización de nuevas propuestas y técnicas de gestión, pero no se ha replanteado el impacto que esto tiene en los valores individuales y en la cultura organizacional.

Las exigencias que impone el medio a la organización, implican no sólo el rediseño de estructuras y procedimientos, sino también la necesidad de replantear los valores al interior. Esta idea puede ayudar a distinguir las zonas de acuerdo, no acuerdo y desacuerdo, elementos indispensables para promover el cambio y el desarrollo organizacional. Para tal efecto se utilizará el método de escalamiento de Rensis Likert (1976), quien se basa en un conjunto de preceptos presentados en afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide a los sujetos "respondientes" a emitir una posición, es decir: la afirmación califica o designa al objeto a partir de la actitud compartida por el "respondiente".

Las actitudes de los "respondientes" se obtendrán a partir de entrevistas. Aún no se han generado los instrumentos de recolección, no obstante, con este trabajo se trata de iniciar la ruta hacia la descripción gráfica de los valores culturales dentro de las organizaciones. Un precedente de este tipo de estudios lo es la investigación realizada por Hofstede (1990). Este investigador y su grupo trabajaron en Dinamarca entrevistando a 1,290 personas, y obtuvieron seis dimensiones que fueron etiquetadas como:

- Orientación hacia los procesos vs orientación hacia los resultados
- Orientación hacia los empleados vs. orientación hacia el trabajo
- Camaradería vs profesionalismo
- Sistema abierto vs sistema cerrado
- Pérdida del control vs lucha por el control
- Normatividad vs pragmatismo.

En el caso particular, con este avance se busca obtener la sensibilización de alguna entidad productiva de la zona industrial Vallejo para diseñar un análisis de la cultura organizacional *ad hoc*. Para tal efecto se libera la siguiente dirección electrónica: ifp@hp9000a1.uam.mx.

Fuentes Bibliográficas

- Abravanel, H. (1988), *La Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y metodológicos*, Montreal, Gaetan Morin.
- Bertanini, (1995), *Las diagonales del cambio empresarial*, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Bock, P. K. (1977), *Introducción a la moderna antropología cultural*, México, FCE.
- Bonfil, Guillermo (1991), *Pensar nuestra cultura*, México, Alianza.
- Burns, M. J. (1978), *Leadership*, Nueva York, Harper & Row.
- Burns, T., y G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock.
- Byars, E. (1984), *Estrategia de Gestión*, Nueva York, Harper & Row.
- Chiavenato, Idalberto (1995), *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, McGraw Hill.
- Fernández Collado, Carlos y Gordon L. Danhke (1986), *La comunicación humana*, México, McGraw Hill / Irwin.
- Gibson Ivancevich (1994), *Las organizaciones*, E.U., Addison Wesley Iberoamericana.
- Gibson, James L., et al. (1996), *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*, Colombia, McGraw Hill / Irwin.
- Gil, Ignacio, et al. (1997), *La nueva dirección de personas en la empresa*, México, McGraw Hill.
- Griffin, W. Ricky (1996), *Management*, Boston, Houghton Mifflin.
- Hall, Richard H. (1983), *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*, Colombia, Prentice Hall Internacional.
- Harrison, R. (1986), *Los enfoques de la cultura organizacional*, Jersey-Bass.
- Hernández, Roberto, et al. (1991). *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill Interamericana.
- Hughes, I. Richard y Robert C. Ginnett (1996), *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, E.U., Irwin.
- Kreitner, Robert y Angelo Kinicki (1997), *Comportamiento en las organizaciones*, Madrid, McGraw Hill / Irwin.
- Mitzberg H. (1984), *La estructura de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- Pümpin, L. y García Echeverría S. (1988), *Cultura empresarial*, Madrid, Díaz de Santos.
- Robbins, Stephen P. (1986), *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, México, Prentice Hall.
- (1996) *Administración*, México, Prentice Hall.
- Rodríguez Estrada M. y P. Ramírez Buendía (1985), *Psicología del mexicano en el trabajo*, México, McGraw Hill.
- Schein, E. (1986), *Cultura organizacional y liderazgo*, Jersey- Boss.
- Smith, P. B. y M. F. Peterson (1990), *Liderazgo, organizaciones y cultura*, Madrid, Pirámide.

Publicaciones Periódicas

- Hernández, Erik y Arturo Sánchez (1998), "Aproximaciones para un nuevo modelo de gerencia", *Gestión y estrategia*, núm. 13, enero-junio.
- Smircich, Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, núm. 28.