

# TEORIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

Carlos F. Gómez Díaz<sup>2</sup>  
Jenny K. Rodríguez Ortiz<sup>3</sup>

*"The origin of an idea, or an object, or a practice may not be itself terribly significant, and what has to be examined is the contribution that the idea or the object or the practice can make as against the suppression it may bring about."*

Amartya Sen

*"Abre la puerta de tu alma y sal a respirar al lado afuera."*  
Vicente Huidobro

La cultura organizacional es la tendencia más notable en el campo de los estudios organizacionales.<sup>2</sup> Puede incluso llegar a afirmarse que el término "cultura" se ha convertido en una palabra obligada del lenguaje de los círculos gerenciales. Algunos teóricos<sup>3</sup> plantean que su estudio se ha convertido en uno de los dominios más importantes de la investigación organizacional y hasta puede que se argumente que es el campo individual más activo de la teoría organizacional, llegando a eclipsar estudios sobre estructura formal, ambiente organizacional y burocracia, que por tantos años dominaron el tiempo y los recursos de las investigaciones.

Es así como encontramos infinidad de escritos que se refieren al fenómeno de la cultura al interior de las organizaciones. El "paradigma cultural" ha generado mayores escritos en los últimos 15 años que lo que generó la teoría organizacional completa desde que Smith planteara su teoría del *laissez faire*. Esto podría llevarnos a pensar que existe un cuerpo conceptual definido en relación a la cultura organizacional, sin embargo, luego de años de debate cultural hay una riqueza literaria sobre cultura organizacional, caracterizada por diversas visiones teóricas que compiten entre sí con relación al concepto de cultura, su importancia, su significado y su dinámica.<sup>4</sup>

Sin embargo, como una primera aproximación, podemos señalar que existe un cierto consenso entre los teóricos de la cultura organizacional en relación a que:

**1ro.** La cultura organizacional puede conceptualizarse como un conjunto único de características que hace posible distinguir una organización de otra, que informa acerca de como las personas en la organización deben comportarse a través del establecimiento de un sistema de normas y valores, que se transmite de una generación a otra, de un miembro a otro, mediante un proceso de socialización/aprendizaje que incluye, entre otros, ritos, ceremonias, mitos, leyendas y acciones de reforzamiento y castigo.

**2do.** La existencia de la cultura organizacional permite que las personas perciban las organizaciones como poseedoras de ciertas características únicas, similares a las

---

<sup>1</sup> Version revisada el 2013

<sup>2</sup> Doctor en Filosofía, ILAS, Universidad de Liverpool (Reino Unido); Licenciado en Antropología, Antropólogo, Universidad de Chile.

<sup>3</sup> Doctor en Filosofía, IDPM, Universidad de Manchester, Reino Unido. Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile; Lic. en Administración de Empresas, Administradora de Empresas, Universidad Iberoamericana (República Dominicana).

características de la personalidad en el plano individual, que son relativamente estables en el tiempo y en el caso de las organizaciones, otorgan sentido de pertenencia e individualidad.

**3ro.** La cultura organizacional se genera en la organización, como uno de los mecanismos que le permite enfrentar su medio ambiente con cierto éxito adaptativo. No obstante, una vez que la cultura se ha establecido, tiende a fijarse y a perpetuarse, por lo que puede ser un obstáculo para la adaptación frente a los cambios que ocurren en el entorno.

**4to.** A nivel organizacional, la cultura se expresa en la manera en que las actividades están divididas en el proceso productivo; el modo en que se relacionan las distintas funciones y tareas al interior de la organización; la existencia de normas y valores compartidos; la presencia de modelos de realidad consensuales; los sistemas de recompensas e incentivos; las actitudes hacia el cambio; la propensión/aversión al riesgo; la orientación temporal de las actividades de las personas; la orientación de las actividades comerciales (al cliente, al producto, a la organización interna); el proceso y contenido de las metas; la distribución, estructura y estabilidad del poder; etc.

**5to.** Los parámetros a través de los cuales se puede describir la cultura organizacional de una empresa son: los grados de autonomía individual que existen al interior; el diseño que existe de la estructura organizacional; el tipo y calidad del apoyo administrativo que existe para la ejecución y logro de los objetivos y resultados deseados; los elementos que permiten reconocer patrones de identidad organizacional; los mecanismos a través de los cuales se otorgan las recompensas por el desempeño esperado o superior; la tolerancia que las personas tienen a aceptar y hacer un manejo positivo del conflicto; la mayor o menor aversión al riesgo que conllevan las decisiones; etc.

Estos, al igual que otros parámetros, permiten formar una imagen de lo que es el “modo de vida organizacional”, desde el cual es posible construir un modelo que lo explique. Es así como el amplio espectro de opiniones y contribuciones relativas al concepto de cultura ha servido como base para el desarrollo de puntos de vista o modelos/teorías de cultura organizacional que consideran diversos aspectos y formas de explicación del fenómeno cultural, a partir del análisis del comportamiento organizacional y sobre la base de algunos acuerdos con relación a significados, contenido e influencia desde y hacia la cultura organizacional. Estos modelos han sido descritos en forma alternativa como representaciones simplificadas de la realidad, formas de pensar y organizar las percepciones del mundo organizacional.<sup>5</sup>

Es indiscutible que la existencia de una cultura organizacional permite a los individuos percibir las organizaciones como lugares con características únicas que les otorgan sentido a su presencia laboral dentro de estas. Es por ello que al desarrollar teorías o modelos culturales se busca la identificación de patrones o sistemas de procedimientos y valores que resultan en una suerte de mapa de criterios uniformes para manejarse interna y externamente. Se dice que los gerentes tienen modelos que utilizan, los cuales son usualmente intuitivos e implícitos más que explícitamente establecidos o escritos.<sup>6</sup>

Hay tres tipos de modelos o frameworks. Los *experienciales*, que reflejan lo que un individuo ha aprendido sobre las organizaciones sobre la base de su experiencia personal.

Los *científicos*, que tienden a ser explícitos y validarse mediante la comprobación reiterada o testeo. Y los *pragmáticos*, que son una mezcla de los experienciales y los científicos, y son desarrollados en forma inductiva.<sup>7</sup>

Es así como a partir de estos diversos marcos estructurales, investigadores, teóricos y autores han propuesto modelos derivados de las variedades de dimensiones y atributos de la cultura organizacional. Sin embargo, una revisión general de las publicaciones sobre cultura organizacional permite sostener que existe una fuerte recurrencia en citar a ciertos autores, que a nuestro juicio, se pueden considerar como líderes de opinión en el análisis cultural de las organizaciones. Sus modelos son los más discutidos y aplicados al estudio empírico del comportamiento organizacional y sus planteamientos son los postulados paradigmáticos de los estudiosos de la cultura organizacional.

En este sentido, el amplio espectro de opiniones y contribuciones relativas al concepto de cultura ha servido como base para el desarrollo de puntos de vista que consideran diversos aspectos y formas para su explicación. La representatividad de estos modelos radica en el esfuerzo de sus autores de identificar variables organizacionales relevantes y desarrollar tipificaciones del proceder organizacional en función de estas variables. Teóricos como Athos & Pascale; Peters & Waterman; Deal & Kennedy; Hofstede; Schein; Handy y Denison han ejercido gran influencia con sus visiones sobre las organizaciones y modelos de cultura organizacional; sus aportes han sido determinantes en el desarrollo del imperativo cultural en las organizaciones. El presente escrito analizará sus modelos y postulados.

### *Tipos de Cultura Organizacional de Ansoff<sup>8</sup>*

Ansoff es una figura prominente en administración estratégica. Fundador del concepto, su trabajo en el área es globalmente reconocido por representar la vanguardia del paradigma de la administración corporativa moderna. Igualmente ha desarrollado investigación concentrada en los conceptos de turbulencia ambiental, el paradigma contingente del éxito estratégico y la administración estratégica de tiempo real.

El framework de Ansoff es una propuesta analítico-práctica que, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, se concentra en la evaluación de la cultura organizacional como parte del proceso de planificación estratégica, sintetizándola y unificándola en un enfoque integrado para resolver el problema estratégico organizacional desde una visión total. En este sentido, Ansoff visualiza el rol de la cultura a partir de la idea de que las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que adicionalmente tienen la aspiración de lograrlos a través de ciertos modos de comportamientos, los cuales el autor reconoce como “clima organizacional”, “estilo organizacional” o “cultura organizacional”.

A partir de estos supuestos, Ansoff propone cuatro niveles representativos de cultura estratégica, los cuales correlaciona con diversos atributos (de competencia, culturales, de perfiles empresariales, etc. En el caso de la cultura, Ansoff propone siete atributos:

1. Valores gerenciales, que se refiere a cómo opera la organización en función de características internas.

2. *El foco de la conducta*, que se refiere a lo que se importantiza, o a lo que se presta atención, ya sea en el marco de eventos interno o hacia el exterior, hacia lo que ocurre en el ambiente.
3. *Gatillador de respuesta organizacional al cambio*, se refiere a los eventos que generan respuestas organizacionales, que son medidos por la fuerza de las señales necesarias para gatillarlo.
4. *Reacción al cambio*, se refiere a la forma o tipo de reacción organizacional frente al cambio.
5. *El dominio de alternativas* en las cuales la organización busca posibilidades de acción. Esto se refiere al marco de referencia de acción, ya sean experiencias pasadas, precedentes de acción, posibilidades globales, posibilidades creativas o posibilidades extrapoladas.
6. *La propensión al riesgo* en la elección de alternativas, que habla de la aversión o preferencia por el riesgo.
7. *Metas de respuesta*, que se refiere a la discontinuidad de la experiencia pasada aceptable en las alternativas de acción. Se refiere a los niveles que mantengan o se alejen del status quo.

A partir de esta clasificación de atributos, o en función de ellos, Ansoff propone 4 tipos de cultura organizacional, los cuales se detallan en el cuadro siguiente:

| Tipos de Atributos Organizacionales                 | Niveles de Cultura      |  |  |   |
|---|-------------------------|--|--|---|
|   | Estable                 | Reactiva   | Anticipadora                                 | Iniciativa  |
| Valores gerenciales                                 | No agitar las cosas     | Actuar de acuerdo a lo que venga                     | Planear anticipadamente                      | Soñar anticipadamente   |
| Foco de la conducta                                 | Operaciones repetitivas | Eficiencia   | Efectividad sinérgica                        | Efectividad global  |
| Gatillador de la respuesta organizacional al cambio | Crisis                  | Historia de desempeño insatisfactorio                | Anticipación de amenazas y oportunidades     | Búsqueda continua del cambio novedoso   |
| Reacción al cambio                                  | Rechazo                 | Adaptación   | Anticipación                                 | Búsqueda  |
| Fuente de alternativas                              | Casual                  | Experiencia pasada                                   | Experiencia pasada y extrapolación al futuro | Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada |
| Preferencia por el riesgo                           | Rechazo                 | Acepta riesgo familiar                               | Busca riesgo familiar                        | Busca transar entre riesgo y ganancia   |
| Metas de respuesta                                  | Restaurar el status quo | Minimizar los problemas de eficiencia organizacional | Mejorar el desempeño pasado                  | El potencial de desempeño mejor posible   |

El modelo opera en función de correlacionar el nivel competitivo, el nivel empresarial y la probabilidad de turbulencia futura y, a partir de esto, determinar marcos de acción organizacional. En función de las características de las tipologías definidas por Ansoff, podría identificarse que algunos ejemplos de la operación de las tipologías son:

- *Estable*: Unidades de Producción y Unidades de Contabilidad.
- *Reactiva*: Unidades de Producción/Control Financiero.
- *Anticipadora*: Unidades de Marketing y Unidades de Producción.

- *Iniciativa*: Unidades de Investigación de Nuevos Negocios.

En este sentido, cabe concluir que, conjuntamente, y a partir de esta categorización, el autor desarrolla la temática del cambio organizacional que tiene su base en la estrategia, identificando el ciclo de acción del desarrollo estratégico, los determinantes de la estrategia y el plan estratégico, que complementa con flujos decisionales y análisis de variables conductuales para finalmente concluir con el método acordeón de administración del cambio.

El gran valor que puede ser reconocido al trabajo de Ansoff es que, justo cuando se habla de los ochenta como la época en donde el enlace entre los conceptos de estrategia y cultura fue materializado, el trabajo de Ansoff tenía ya 15 años de haber sido publicado.<sup>9</sup> Esto habla de una propuesta inteligentemente concebida, cuya visión organizacional trascendió la comprensión de muchos estudiosos.

### ***Framework de las 7-S de Anthony G. Athos & Richard T. Pascale<sup>10</sup>***

Es un framework comprensivo e integrado representativo de un modelo de organización pragmático. Se basa en una mezcla de investigación científica y experiencia práctica. Incluye siete elementos, los llamados elementos ‘duros’; estrategia, estructura y sistemas; y los elementos ‘suaves’; staff, estilo, habilidades y metas jerarquizadas. Lo interesante de este modelo es que además de incorporar un amplio rango de elementos “duros” y “suaves”; enfatiza la dinámica y encaje entre ellos.<sup>11</sup> El centro del framework son las metas jerarquizadas, las cuales, según Athos & Pascale, llevan hacia la fluidez en la distribución interna de poder y a la flexibilidad en su uso.

La investigación de Athos & Pascale incluyó, por una parte, un cuestionamiento sistemático de la literatura y pensamiento existentes en el tema de la efectividad organizacional, y por otra parte, utilizó el control como una variable clave en sus postulados. Algunos autores<sup>12</sup> consideran que este framework apoya la visión de la cultura como variable por cuanto esa visión es apoyada por la noción del control de la gerencia que puede ser encontrada en los escritos de los autores gerencialmente orientados – como lo son Athos & Pascale.

En relación al factor cultural, aunque el modelo no fue explícitamente visto en su concepción como orientado a la cultura organizacional como fin principal, es transparente que la cultura es un elemento importante en este.<sup>13</sup> Athos & Pascale sostienen que las preferencias inherentes de las organizaciones son la claridad, la certeza y la perfección, mientras que la naturaleza inherente de las relaciones humanas involucra ambigüedad, incertidumbre e imperfección; siendo entonces el balance y la integración de las necesidades de ambos el verdadero truco de la administración. Es aquí donde se identifica el trasfondo cultural implícito en el modelo.

El poder principal de este framework se deriva de su fusión de introspecciones culturales y organizacionales y de su pragmatismo, ya que provee un marco conceptual para temas técnicos y culturales. Su aporte principal más importante es su legitimación de las “preocupaciones culturales”, incluyéndolas al lado de las preocupaciones gerenciales tradicionales.

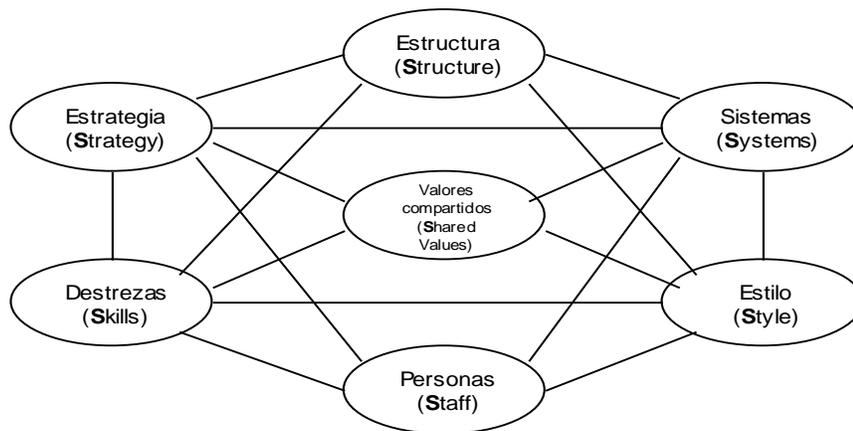
### ***Modelo de Thomas J. Peters & Robert H. Waterman<sup>14</sup>***

El modelo propuesto por estos dos renombrados consultores se basa en un estudio realizado por ambos en relación a la excelencia en los negocios estadounidenses. Sus postulados se basan en las creencias de la existencia de una correlación entre culturas corporativas fuertes y desempeño organizacional, y de la capacidad de la cultura de la organización de ser fortalecida por los gerentes. Su libro "En busca de la excelencia" es uno de los libros más populares y ha sido considerado quizás como el best-seller más alabado y a la vez más criticado de los últimos 20 años en el ámbito de la teoría organizacional y la administración.<sup>15</sup>

En el mismo, hablan de su experiencia de consultoría en McKinley & Co., localizada en los Estados Unidos de Norteamérica, donde estudiaron la excelencia en 62 compañías – definida la excelencia por ellos como las “grandes compañías que no cesan de innovar”, y donde, conjuntamente con un grupo de especialistas en comportamiento organizacional, trataron de identificar generalidades a partir de lo que aparentemente hacen las compañías excelentes y sustentar sus observaciones con una teoría social y económica.

A partir del modelo de Pascale & Athos<sup>16</sup> desarrollaron un set de conceptos para centrarse en lo que ocurre en el proceso de organización. Es así como el resultado de su investigación les llevó al modelo estructural llamado el “Framework 7-S de McKinsey”. Resulta interesante que aún cuando el modelo no presta ninguna atención especial al fenómeno de la cultura organizacional, el hecho de que los valores compartidos sean el centro que de algún modo gobierna la organización y alrededor de los cuales se edifican los demás elementos, de algún modo deja implícita que la cultura organizacional es la que articula la organización. Aún cuando en ninguna parte del libro, dan una definición de la cultura organizacional, es posible interpretar que, en su visión, limitan la amplitud del concepto a los valores compartidos, significados compartidos, principios guías, creencias básicas, etc., términos que son utilizados en forma sinónima a través de su trabajo.

Ellos proponen un rol central para los *valores compartidos (shared values)*, en el sentido de que los elementos “duros” (hard) – estructura, estrategias y sistemas - y los elementos “suaves” (soft) - staff, estilo y habilidades - se ajustan unos con otros en función del contenido de los valores compartidos.<sup>17</sup>



La *estrategia (strategy)* corresponde a los planes que las organizaciones tienen para distribuir los recursos disponibles en el proceso de obtener las metas que se definen. La *estructura* puede ser descrita como aquello que refleja el organigrama organizacional. Los *sistemas (systems)* corresponden a los procedimientos y rutinas existentes en la organización. El *staff* es el conjunto de rasgos característicos del personal de la organización. Las *habilidades (skills)* son las capacidades, habilidades y destrezas que tiene el personal clave. El *estilo (style)* corresponde al modo característico de uso del poder y la autoridad en la organización.

Sobre la base del modelo, Peters & Waterman desarrollaron un set de ocho atributos que caracterizan todas las compañías excelentes e innovadoras de los Estados Unidos de Norteamérica;

*1ro. Una distorsión para la acción:* Son analíticas en la forma en que abordan la toma de decisiones, pero no pasa de ahí. No se apoyan en la información formal ni en los sistemas de control sino que más bien favorecen la experimentación.

*2do. Cercanía con el cliente:* Regularmente escuchan a sus clientes de quien obtienen muchas de sus mejores ideas sobre productos.

*3ro. Autonomía y emprendimiento:* Fomentan los líderes y los innovadores en toda la organización. Apoyan la toma de riesgos práctica e incentivan la competencia interna.

*4to. Productividad a través de la gente:* Tratan a los miembros ordinarios de la organización como una fuente básica de ganancias en calidad y productividad.

*5to. Motivados por el valor, lo logrado:* La filosofía básica de todos los participantes tiene mucho que ver con sus logros en función de un entendimiento claro y compromiso con un sistema de valores, más que con los recursos económicos, los desarrollos tecnológicos, la estructura organizacional o los sistemas de control.

*6to. Se mantienen en un asunto:* No desean convertirse en conglomerados. Se mueven principalmente a través de diversificación generada a nivel interno.

*7mo. Formas simples, poco staff:* Aún con su tamaño, las formas y sistemas estructurales subyacentes son simples. Los niveles top de staff no son gruesos (menos de 100 personas en el staff corporativo completo para organizaciones que manejan, por ejemplo, multi-billones de dólares).

*8vo. Propiedades simultáneamente sueltas – firmes:* Son tanto centralizadas como descentralizadas. Descentralizadas en autonomía, pero centralizadas en los valores centrales como calidad, confiabilidad, acción, retroalimentación rápida y comunicación informal regular.

El gran aporte del estudio de Peters & Waterman está primero, en la operacionalización del modelo de Pascale & Athos y segundo, en la idea de que la excelencia organizacional yace en la creación de un sistema de valores simples, claros y no sólo compartido por todos, sino internalizado como lo más importante, y complementado con una buena estructura y manejo de lo básico.

***Framework de Terrence A. Deal & Allan A. Kennedy<sup>18</sup>***

A pesar de que ha sido planteado que el framework descriptivo de Deal & Kennedy presenta raíces más antropológicas que organizacionales, este no es considerado un modelo de cultura organizacional propiamente como tal. Su popularidad se sustenta básicamente en el hecho de que su libro “*Corporate Cultures*” ha sido considerado como uno de los libros publicados sobre cultura organizacional que goza de mayor popularidad como modelo normativo entre gerentes y practicantes, ya que plantean que la cultura de cualquier organización puede ser gerenciada hacia el logro de una mayor efectividad. En último término su propuesta puede ser evaluada como tipología, una guía para la identificación de ciertos patrones y pautas de conducta y al mismo tiempo un modelo normativo para los administradores.

Deal & Kennedy condujeron una investigación en compañías norteamericanas, en un esfuerzo por determinar cuáles factores llevan a una identificación de los determinantes de la cultura. En sus conclusiones, indican que en el largo plazo, las compañías exitosas son aquellas que creen en algo y en donde esa creencia o creencias están presentes en la totalidad de la organización, es decir, han sido comunicadas y comprendidas por toda la organización. En consecuencia, para lograr el éxito organizacional, se deben desarrollar mecanismos que permitan recompensar a los trabajadores por su adhesión a los aspectos centrales de la cultura y por la forma en que estos son mantenidos y reforzados en el tiempo. En definitiva, se concluye que las personas que trabajan, desarrollan y construyen compañías exitosas, invariablemente despliegan grandes esfuerzos para crear culturas sólidas en sus organizaciones.

El modelo desarrollado por los autores ve la cultura como un todo conformado por cinco elementos relacionados, aunque no plantean en forma explícita la relación entre los mismos. Estos elementos determinantes de la cultura:

a) *El ambiente de negocios y los factores claves de éxito*: Es la influencia individual más importante en el modelamiento de la cultura organizacional porque determina lo que la organización debe hacer para ser exitosa. Se refiere a lo que deben hacer bien las organizaciones si pretenden convertirse en competidores efectivos en relación a las condiciones del mercado en que operan.

b) *Los valores del líder*: Son las creencias y conceptos básicos de la organización que formal el corazón de la cultura organizacional y que definen las conductas que se juzgan como claves para el éxito. Son aquellos que la persona o personas que ejercen liderazgo consideran importantes y desean ver adoptados en la organización.

c) *Los visionarios o héroes que crean la cultura*: Personas que personifican los valores de la cultura y que proveen modelos de roles a seguir por los miembros. Se ven representados en los innovadores de productos o servicios, aquellos que construyen la calidad apropiada en el producto, o las personas de marketing creativo que proveen el eslogan que hace del producto o nombre de marca una palabra conocida.

d) *Ritos y rituales*: Son modelos de comportamiento en los cuales la cultura se manifiesta. Existe una diversidad de formas en que ésta puede acontecer, como por ejemplo, el modo en que los trabajadores se ayudan cuando existen dificultades, la forma en que el personal de ventas trabaja con los clientes o la cuidado y atención puesto en el proceso productivo. También se incluyen las rutinas programadas y sistemáticas de la vida diaria de la organización.

e) *Red cultural*: Se refiere a los sistemas de comunicaciones. Está conformada por las formas informales y principales de comunicación al interior de la organización. Es portadora de los valores corporativos.

La fortaleza de este framework radica en que ayuda a comunicar la realidad de la cultura organizacional en forma práctica y utiliza categorías descriptivas que pueden resultar útiles para describir la cultura. La debilidad es que, dado que no establecen cómo se vincula la cultura con los otros elementos del sistema organización, solo algunas descripciones pueden ser útiles, pero no permite establecer relaciones causales.

Igualmente, a partir de los elementos identificados como determinantes de la cultura, los autores desarrollaron un modelamiento de las culturas organizacionales a partir de la correlación de dos variables asociadas a la efectividad organizacional, las cuales enmarcan en categorías que emergen de la aplicación al análisis del comportamiento organizacional, de dos características relacionadas con el mercado: el riesgo asociado a las actividades de las compañías y el tiempo que la empresa debe esperar para obtener feedback del medio ambiente, para conocer el acierto o error de sus decisiones. Utilizando combinaciones del tipo de feedback (rápido o lento) y del grado de riesgo (alto o bajo) conceptualizaron cuatro modelos culturales:

| RAPIDEZ DE LA RETROALIMENTACIÓN | CANTIDAD DE RIESGO  |                          |
|---------------------------------|---------------------|--------------------------|
|                                 | Alto                | Bajo                     |
| Rápida                          | Tipo Duro/Macho     | Trabajar Duro/Jugar Duro |
| Lenta                           | Apostar la Compañía | Proceso                  |

(a) *Cultura del Tipo Duro/Macho*: Impera el individualismo. Las actividades organizacionales están asociadas a altos riesgos y la retroalimentación se obtiene rápidamente. Ejemplos: la bolsa de valores, una compañía cinematográfica.

(b) *Cultura de Trabajar Duro/Jugar Duro*: La fuerza impulsora es llevar a cabo las cosas. Se asocia con bajos niveles de riesgo y retroalimentación inmediata. Ejemplos: compañías del tipo McDonald's, restaurantes.

(c) *Cultura de Apostar la Compañía*: Las decisiones involucran grandes riesgos y hay un largo período de espera antes de que se sepa si las decisiones fueron acertadas o no. Ejemplos: compañías mineras, petroleras, forestales e hidroeléctricas.

(d) *Cultura de Proceso*: Caracterizadas porque tanto el riesgo como la retroalimentación son escasos o inexistentes. Ejemplos: los departamentos de contabilidad de las grandes compañías, área de educación, los ministerios públicos, las universidades, áreas de seguro.

Tres son los aportes que se le reconocen a Deal & Kennedy:

(1) La teoría de la cultura fuerte, que plantea la proposición de que las organizaciones con culturas fuertes se desempeñan mejor que aquellas con culturas débiles y que, en cualquiera de los casos, afecta prácticamente todos los aspectos organizacionales. Que la cultura sea fuerte significa que existe en la organización un número significativo de supuestos que se comparten ampliamente y que su jerarquización, según prioridad, es clara para la mayoría de los participantes en la organización. Cuando la cultura es fuerte, las personas saben qué se espera de

ellos y comprenden como actúan y deciden en circunstancias particulares, (los individuos distinguen cuáles problemas son importantes). Cuando la cultura es débil el tiempo se pierde en intentar decidir que se haría y cómo.

- (2) El proceso de diagnóstico delineado para descifrar o leer la cultura organizacional, ya que aunque no está implícito que su modelo de cultura sea diagnóstico, sino más bien descriptivo, puede ser útil para diagnosticar; y
- (3) La identificación y descripción de los cuatro tipos de cultura organizacional, los cuales son de gran utilidad para la asociación de la cultura con factores de eficacia y rapidez.

Aún así, el valor propiamente cultural de sus postulados es cuestionado por otros autores<sup>19</sup>, quienes cuestionan el valor propiamente cultural y consideran incompetente el uso que dieron los autores a los métodos y conceptos de la antropología en el desarrollo de su investigación. Igualmente, si bien permite identificar y describir, este modelo es limitado en sus posibilidades de comprensión y explicación de la cultura organizacional y su relación con estructuras, procesos y resultados organizacionales.

### ***Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Geert Hofstede<sup>20</sup>***

En los inicios de los años ‘70s, Hofstede y un grupo de colegas llevaron a cabo un complejo estudio sistemático de actitudes relativas al trabajo que ha sido considerado como el estudio organizacional más grande jamás llevado a cabo.<sup>21</sup> Hofstede llevó a cabo un estudio transcultural con el propósito de identificar las similitudes y diferencias entre los empleados de ventas y servicios de subsidiarias de IBM en un total de más de setenta países – 116,000 empleados en total.

El diseño de la investigación buscó controlar variables individuales y organizacionales de modo que cualquier diferencia revelada en actitudes o valores pudiera ser atribuida a diferencias culturales. Algunos autores<sup>22</sup> sostienen que la importancia del trabajo de Hofstede es que enfatiza la importancia de las diferencias culturales en todos los aspectos del comportamiento organizacional – motivación, conducta del grupo, estilo de liderazgo, administración del conflicto, y muchos otros.

Hofstede determinó que las culturas nacionales difieren en cuatro dimensiones y como resultado de estas variaciones los procesos interpersonales, la conducta de grupos y la estructura organizacional varían en las diversas culturas. Las cuatro dimensiones son:

- (a) *Poder/distancia*: Se refiere a la extensión en que la cultura incentiva a los superiores a hacer uso del poder y en qué medida la sociedad acepta o no el hecho de que el poder en las organizaciones es distribuido en forma desigual. En culturas con alto grado de poder/distancia, la desigualdad es aceptada: “un lugar para cada uno y cada uno en su lugar.” Por el contrario, en culturas con bajo grado de poder/distancia, tanto superiores como subordinados se consideran entre sí como colegas y creen que las desigualdades en la sociedad deben ser minimizadas.
- (b) *Evitación del riesgo*: Se refiere a la facilidad con que la cultura se adapta a lo novedoso, la extensión en que una sociedad responde a la ocurrencia potencial de situaciones inciertas y ambiguas. En culturas de alta evitación al riesgo, la gente siente la necesidad de claridad, orden y estabilidad de carrera; se sienten amenazados por situaciones

inciertas, no se toleran conductas o ideas divergentes y se cree en las verdades absolutas. En culturas de baja evitación al riesgo la incertidumbre inherente a la vida es más fácilmente aceptada y cada día se toma como viene.

- (c) *Individualismo/colectivismo*: El primero se refiere a un marco social de nudo suelto en donde las personas se supone que se cuidan a sí mismas y a su familia inmediata solamente. Lo opuesto (colectivismo) se caracteriza por un marco social atado en el cual la gente distingue entre grupos internos (incluyendo familiares, clanes y empleados a quienes sienten que les deben completa lealtad) y grupos externos. En culturas con alto grado de individualismo se enfatiza la iniciativa y logro personal y todos tienen derecho a una vida y opinión privada. El énfasis está en ser un buen líder. En culturas con bajo grado de individualismo, o sea, de alto grado de colectivismo, las personas pertenecen a clanes y familias que los protegen a cambio de su lealtad. El énfasis está en la pertenencia y el objetivo es ser un buen miembro.
- (d) *Masculinidad/Femineidad*: Se refiere a la extensión en la cual el desempeño es lo más importante en la cultura. En culturas de alto grado de masculinidad, los valores dominantes en la sociedad reflejan conductas tradicionalmente masculinas, tales como asertividad, ambición y adquisición de dinero y cosas materiales, y una menor preocupación por las relaciones. Los roles de género están claramente diferenciados: los hombres deben ser asertivos y las mujeres deben ser acogedoras. En culturas con bajo grado de masculinidad, es decir, con alto grado de femineidad, la calidad de vida es lo importante. La gente y el ambiente son importantes, el servicio provee motivación, lo pequeño es hermoso y lo unisex es atractivo. Los roles de género son más flexibles y existe una creencia en la igualdad entre los géneros.

El análisis de cada dimensión se basa en el posicionamiento de cada cultura nacional en una escala que va de alto a bajo para cada una de las cuatro escalas, lo que lleva a perfiles culturales distintivos. A partir de esto, presentó un cuadro donde da una clasificación de los países agrupados por similitud cultural de acuerdo a la técnica estadística de análisis de grupo. Es así como las culturas estudiadas encajan en una de ocho áreas: Latina más desarrollada, Latina menos desarrollada, Asiática más desarrollada, Asiática menos desarrollada, Este cercano, Germana, Anglo y Nórdica.

**Clasificación de Dimensiones Actitudinales de Hofstede**

| Región | Clasificación               | Descripción   |
|--------|-----------------------------|---|
| I      | Latina más desarrollada     | Grado alto de poder/distancia, grado alto de evitación al riesgo, grado de individualismo medio a alto y grado medio de masculinidad. Ejemplos: Bélgica, Francia, Argentina, Brasil, España e Italia.   |
| II     | Latina menos desarrollada   | Grado alto de poder/distancia, grado alto de evitación al riesgo, grado bajo de individualismo y todo el rango de masculinidad. Ejemplos: Colombia, México, Venezuela, <b>Chile</b> , Perú y Portugal.  |
| III    | Asiática más desarrollada   | Grado medio de poder/distancia, grado alto de evitación al riesgo, grado medio de individualismo y grado alto de masculinidad. Ejemplo: Japón.  |
| IV     | Asiática menos desarrollada | Alto grado de poder/distancia, grado de evitación al riesgo bajo a medio, grado bajo de individualismo, grado medio de masculinidad. Ejemplos: Pakistán, Taiwan, Tailandia, Hong Kong, India, Filipinas y Singapur.   |
| V      | Este cercano                | Alto grado de poder/distancia, alto grado de evitación del riesgo, bajo grado de individualismo y grado medio de masculinidad. Ejemplos: Grecia, Irán, Turquía y Yugoslavia.  |
| VI     | Germana                     | Grado bajo de poder/distancia, grado de evitación al riesgo medio a alto, grado medio de individualismo y grado de masculinidad medio a alto. Ejemplos: Austria, Israel, Alemania y Suiza.  |
| VII    | Anglo                       | Grado de poder/distancia bajo a medio, grado de evitación al riesgo bajo a medio, grado alto de individualismo y grado alto de masculinidad. Ejemplos: Australia, Canadá, Gran Bretaña, Irlanda, Nueva Zelanda, Estados Unidos de Norteamérica y Sudáfrica. |
| VIII   | Nórdico                     | Grado bajo de poder/distancia, grado de evitación al riesgo bajo a medio, grado de  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | individualismo medio a alto y grado bajo de masculinidad. Ejemplos: Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Noruega y Suecia. |
|--|--|---|

Hofstede describió los valores comunes de la parte esencial de la cultura que surgen de la “programación mental colectiva” de un número de personas que están condicionadas por la misma experiencia de vida y la misma educación. Ya que los valores relativos al trabajo en las culturas son tan distintivos y diferentes, se espera que los procesos y conductas organizacionales también lo sean. Hofstede argumenta enérgicamente que no se debe esperar que las mismas concepciones y prescripciones sobre gerencia sean apropiadas para todas las áreas de cultura.

Interesantemente, a partir no solo de las dimensiones identificadas por Hofstede, sino también del trabajo de otros investigadores<sup>23</sup> fue posteriormente desarrollado un proyecto de investigación denominado Efectividad del Liderazgo y el Comportamiento Organizacional Global (GLOBE)<sup>4</sup>, que contempla nueve dimensiones culturales. Estas dimensiones son logro (orientación al desempeño), orientación al futuro, asertividad, colectivismo, igualitarismo de género, orientación humana, poder distancia, colectivismo de familia y evitación de riesgo. Según Koopman, Den Hartog, Konrad et al., quienes utilizaron el GLOBE para un estudio sobre perfiles de cultura nacional y liderazgo en Europa, House et al. plantean que,

“Las dimensiones de evitación al riesgo, poder distancia, colectivismo, igualitarismo de género, y asertividad tienen sus orígenes en las dimensiones de cultura identificadas por Hofstede (1980). Además de la dimensión original de colectivismo, varios nuevos items fueron añadidos para desarrollar una segunda medición de fenómenos colectivistas en-grupo (colectivismo de familia). Los nuevos items fueron adoptados de Triandis (1995). A partir de la dimensión de masculinidad de Hofstede, dos dimensiones fueron desarrolladas, categorizadas como igualitarismo de género y asertividad. La orientación al futuro se deriva de Kluckhohn y Strodtbeck (1961). Las orientaciones de logro/desempeño y humana tienen sus raíces en el trabajo de McClelland (1985) (House et al, 1999).”<sup>24</sup>

### ***Propuesta de Cultura Organizacional y Liderazgo de Edgar H. Schein***<sup>25</sup>

Schein es una personalidad dominante en el debate cultural y su propuesta presenta de una forma coherente e interesante entendimiento funcionalista de la cultura. El trabajo de Schein ha sido evaluado como el esfuerzo más serio de comprensión e integración de los estudios acerca de la cultura organizacional y es una de las más celebradas propuestas por lo fácil de su entendimiento y aplicación práctica en los entornos organizacionales.

---

<sup>4</sup> GLOBE por el nombre en inglés, Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program, concebido por Robert House y fundado en Octubre de 1993. En la actualidad, es un proyecto de investigación multifásico y multimétodo donde unos 170 investigadores de más de 60 países representando las regiones culturales más importantes en el mundo, colaboran para examinar las interrelaciones entre la cultura societal, la cultura organizacional y el liderazgo organizacional.

El trabajo de Schein es una propuesta clínica resultante de una fuerte influencia de la psicología, la psicoterapia psicoanalítica, la teoría de las relaciones humanas y la antropología estructural. Schein plantea que la cultura organizacional “es ubicua y cubre todas las áreas de la vida en grupo”; comprende muchos niveles de realidad, que van desde los artefactos o cultura material de la organización hasta los supuestos subyacentes, inconscientes y compartidos por los miembros de la organización.

En lo que nos interesa, los muy heterodoxos planteamientos de Schein hacen hincapié en la necesidad de reservar el concepto de cultura organizacional al ámbito de los supuestos más profundos subyacentes en la conducta, los cuales se expresan en los niveles más concretos y observables, como la tecnología, las estructuras y sistemas organizacionales, los valores, etc.

El punto de partida teórico del trabajo de Schein, como el de la perspectiva funcionalista, es que las organizaciones --*como los organismos biológicos* –deben exitosamente desempeñar varias funciones a fin de sobrevivir, siendo entonces el supuesto teórico básico que la supervivencia organizacional es la llave para el entendimiento de las organizaciones. El argumento principal es que para sobrevivir, cualquier organización debe resolver dos problemas fundamentales: (i) supervivencia en y adaptación con, el ambiente externo y (ii) integración de sus procesos internos para asegurar la capacidad de continuar sobreviviendo y adaptándose.

En el marco de estas consideraciones, define la cultura organizacional como "un patrón de supuestos básicos - inventados, descubiertos, o desarrollados por un grupo en tanto aprende a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna - que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por consiguiente, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas."<sup>26</sup>

Esta interesante y compleja definición tiene gran profundidad e ilustra en forma vívida la complejidad de la propuesta de la cultura organizacional. Indica a cultura involucra supuestos, adaptaciones, percepciones y aprendizaje.<sup>27</sup> Los tres primeros conceptos se encuentran en los elementos y niveles en que opera la cultura, y el cuarto en un proceso conductual, cognitivo y emocional desarrollado a través de los mecanismos de afirmación, expresión y transmisión de la cultura. Por otra parte, los conceptos de adaptación externa e integración interna se asocian en forma general a las funciones que tiene la cultura organizacional.

Estos supuestos se manejan en varios niveles de realidad (artefactos, valores y supuestos básicos), los cuales refinaron la distinción entre las visiones de cultura adaptacionista e ideacional. Algunos autores<sup>28</sup> plantean que Schein proveyó la teoría para la creación de un sistema de clasificación inicial y tipología de los elementos de la cultura organizacional.

Los supuestos básicos y creencias a los cuales se refiere Schein son:

*Los supuestos que existen acerca de la actividad de las personas en las organizaciones.*<sup>29</sup> Corresponden a la definición de la prioridad que las personas otorgan en la realización de sus actividades, ya sea al dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos, tareas y metas organizacionales, o bien, al desarrollo de relaciones interpersonales que satisfacen sus motivaciones psicológicas individuales.

Por ejemplo, que la conducta de las personas *se oriente a la tarea* sugiere que una persona cuando entra en interacción con otras en el contexto de la organización debe hacerlo explicitando lo que realizara cada uno, así como también cuándo, dónde y cómo se van a llevar a cabo las tareas. Por otro lado, que la conducta este *orientada a las relaciones interpersonales*, denota que las personas interactuarán con otros, proporcionando apoyo socio-emocional, "caricias psicológicas" y facilitando sus conductas de crecimiento y desarrollo personal.

Una fuerte orientación a las necesidades de las personas no olvida jamás las demandas de las tareas que la organización tiene y que justifican la presencia y pertenencia de las personas a ella. A la inversa por importante que sea la tarea siempre debe darse alguna consideración a las necesidades psicológicas si se pretende que la organización permanezca en el tiempo con algún nivel de eficiencia y eficacia razonable.

*Los supuestos que subyacen a las relaciones interpersonales.* Schein toma esta distinción del trabajo de Kluckhohn et al.<sup>30</sup> relativo a los valores y las orientaciones de valor, quien establece que estos supuestos que subyacen en las relaciones interpersonales juegan un importante rol en su modelamiento. Se propone que ellas se podrían estudiar estructurándolas en cinco polaridades: emocionalmente cargadas o emocionalmente neutrales; difusas o específicas; universalistas o particularistas; orientadas a la adscripción o al logro; e individual o colectivamente orientadas.<sup>31</sup>

A partir de la mayor relevancia que cada individuo o grupo otorga a las distintas polaridades se explica la variabilidad de los modos de relación que se establecen entre los individuos en distintos contextos sociales y culturales. A su vez, se establece que la mayor importancia relativa que los individuos o grupos otorgan a uno u otro aspecto de las polaridades no es independiente del sistema cultural de cada sociedad, quedando las elecciones individuales y grupales limitadas a la amplitud de lo aceptable en el contexto de la cultura de la sociedad a la cual se pertenece.<sup>32</sup>

(i) *Emocionalmente cargado / Emocionalmente neutral* se refiere al hecho de que las personas, al establecer contacto social con otros, deben optar por involucrarse afectivamente o mantener una distancia emocional. De acuerdo a cada sistema de interpretación de la realidad, para distintos contextos y personas específicas, cada individuo define cuando es socialmente aceptable adoptar una u otra orientación.

(ii) *Particularista / Universalista* corresponde a la distinción que las personas hacen entre establecer una relación aplicando los mismos criterios evaluativos para todas las personas que tienen roles y estatus similares en el sistema de interacción, o bien utilizar criterios específicos, reconociendo que existen las condiciones y características específicas que afectan el comportamiento de cada individuo.

(iii) *Orientado al logro o a la adscripción* dice relación con la decisión que cada actor social toma al establecer una relación con otro, de dar o no-reconocimiento, en cualquiera de sus múltiples formas psicológicas o materiales, en función del desempeño o en función de las características adscritas, tales como, género, raza, origen familiar, etc.

(iv) En toda interacción las personas involucradas deciden entre buscar la realización de sus intereses y objetivos personales o bien la realización de los objetivos y metas

del colectivo en el cual se insertan, a esto se refiere la distinción entre la *orientación individual o colectivas*.

(v) La interacción entre dos o más actores sociales, personas o grupos, se establece para lograr propósitos específicos o bien tener una multiplicidad de propósitos que no siempre están claramente definidos. Al entrar en una interacción, todo individuo aprende cuál es la pauta social definida al respecto y decide entre relacionarse de un modo *difuso o específico*.

- *Las definiciones del entorno relevante y de sus relaciones con él.* Del medio ambiente que envuelve a una organización, grupo o individuo, solo algunos elementos son seleccionados y se constituyen objeto de orientación para su comportamiento. Cada actor social distingue, jerarquiza y ordena los elementos de su entorno en función del éxito o fracaso experimentado en la búsqueda del logro de sus objetivos. Estos criterios se transmiten de una generación a otra mediante el proceso de socialización a los nuevos miembros. A partir de las distinciones respecto de la relevancia de los elementos del entorno los miembros de la organización establecen sus vinculaciones respecto de este.

- *Los supuestos que subyacen a los criterios utilizados en el proceso de toma de decisiones.* Una de las acciones más importantes dentro de una organización orientada al logro de resultados es la toma activa de decisiones. Cotidianamente las personas deben decidir, al menos, entre seguir un curso específico de acción que modifica la situación o bien dejar que la situación se desarrolle y subordinarse a este desarrollo. Para decidir, las personas recurren a algunos criterios que disminuyan, al menos subjetivamente, la incertidumbre de los resultados. Para ello, asumen ciertos supuestos respecto de cuáles criterios otorgan más “verdad” y “realidad” a los juicios y explicaciones que se hacen respecto de la situación en que están involucrados.

Se consideran normalmente, entre otros, los siguientes criterios: la experiencia del actor en relación a situaciones similares; la investigación científica de la realidad; la aplicación de las tradiciones, normas sociales y leyes que guardan relación con la situación; los principios éticos y morales que intervienen en toda decisión; la autoridad de las personas que se ven afectadas o están directamente involucradas en la decisión; y el juicio de expertos en la materia de decisión. Estos criterios determinan cuál es la información relevante y cuándo se tiene suficiente información para decidir si hay que actuar y que se debe hacer.

Lo que se define como realidad física, social e individual es en sí misma el producto del aprendizaje social y, si esto es así, por definición es parte de la cultura. Obviamente, las normas culturales tienen menos importancia en la interpretación de la realidad física, ámbito en el cual resulta más fácil tener acuerdos sociales en relación a las leyes enunciadas por la ciencia.<sup>33</sup>

Los supuestos culturales llegan a ser cruciales, es en el campo de la interacción social, donde la verificación objetiva no es posible y donde, por ende, una definición social llega a ser la única base para sustentar un juicio evaluativo. Es en las relaciones con otros donde las personas están más susceptibles de sentir desagrado y/o ansiedad si no tienen una norma común para interpretar lo que está sucediendo. Cada grupo desarrolla algún consenso sobre cómo alcanzar la verdad, dependiendo de su concepto básico de lo que es la verdad.

Para algunos, por ejemplo, la aplicación del método científico al análisis de problemas permite establecer los límites de lo aceptable y de lo que no lo es. Para otros, sin embargo, cuando los criterios científicos son inaplicables, no son aceptables o no se los considera, la discusión y análisis colectivo es el método que permite legitimar y validar los juicios y argumentos que sustentan las decisiones, aquellas ideas o hechos que sobreviven a la discusión y el debate serán considerados como "verdaderos".

En este contexto de ideas Schein rescata la distinción propuesta por Hofstede en el análisis cultural: la escala moralista - pragmatista. Se ha encontrado que los gerentes en diferentes culturas tienden al pragmatismo, buscando la validación en su propia experiencia, o al moralismo, buscando la validación en una filosofía general, sistema moral, o tradición. Estas dimensiones destacan las bases en la cual la verdad se determina y al mismo tiempo se relacionan con el manejo de la incertidumbre y la tolerancia a la ambigüedad. Desde el punto de vista del análisis, se requiere identificar cuales son los supuestos implícitos apoyados por los miembros de un grupo y cuál es el grado de acuerdo respecto de estos supuestos.

- *Supuestos sobre el tiempo y el espacio.* Cada grupo cultural tiene algún supuesto acerca de la naturaleza del tiempo (monocrónico o policrónico); tiene una orientación básica que enfatiza la importancia de tener en consideración en las decisiones el pasado, el presente o el futuro; y, mide el tiempo en unidades específicas.

El tiempo como algo "monocrónico" es algo como una cinta lineal divisible infinitamente en diferentes partes y cuyo supuesto tiene implicaciones respecto a cómo el espacio es organizado a fin de que el tiempo sea utilizado en forma eficiente. Se asigna a cada parte o unidad de tiempo solo una clase de acción; es decir, si más de una cosa debe ser hecha en el lapso de una hora, entonces se divide la hora en tantas unidades como se requieran y luego se hace una cosa tras otra. El tiempo es un bien valorable que puede ser perdido, gastado, o del cual se puede hacer un buen uso, pero una vez que una unidad de tiempo se acaba, esta se ha ido para siempre.

El tiempo como algo "policrónico", es una clase de espacio definido más por lo que se realiza que por el reloj mismo y cuyo supuesto tiene implicaciones respecto de la elasticidad de poder llevar a cabo muchas cosas en forma simultánea. Esta concepción requiere áreas abiertas, fácil acceso, y comodidad para permitir períodos más largos de contacto. Es efectiva para construir relaciones y para solucionar problemas complejos donde la información es ampliamente esparcida y altamente interactiva, de modo que todos los canales deban ser conservados abiertos en cualquier momento.

Otra dimensión del tiempo en el cual los miembros de un grupo necesitan consenso tiene que ver con la medida de las unidades relevantes en relación a tareas dadas, es decir, medición y planificación ya sea en función de años, meses, días, cada hora o por minutos o segundos. Esto se orienta a responder preguntas cómo ¿Cuándo se puede hablar o considerar que algo está justo a tiempo? o ¿Cuál es el horizonte temporal en que se piensan cotidianamente las acciones; días, meses o años?

La otra dimensión importante a considerar es la orientación respecto de los cambios en el tiempo, ya que se ha encontrado que algunas culturas están predominantemente orientadas hacia el pasado (China tradicional), algunas hacia el presente (Latinoamérica), y algunos hacia el futuro cercano (EEUU actual).

Igualmente, el concepto del tiempo puede ser de importancia crítica al momento de evaluar el modo de relación que una organización tiene con su mercado, si se considera que los resultados que puede obtener una organización tienen relación con su capacidad para anticipar los posibles cambios que ocurrirán en su entorno relevante. Mientras la empresa se mueve dentro de un mercado relativamente estable es posible que una visión histórica sea muy útil; en cambio, en un mercado muy dinámico, con irrupción de tecnologías y productos que generan rápida obsolescencia a los propios servicios o productos, una visión de futuro debería ser de mayor utilidad.

- *Los supuestos acerca de la naturaleza de la actividad humana.* Estos supuestos definen lo que se considera correcto que los seres humanos realicen, basándose en los supuestos acerca de la realidad, el medio ambiente y la naturaleza humana: Ser activo, pasivo, auto-experimental, fatalista, etc.

Los grupos hacen supuestos diferentes acerca de como actuar y ellos reflejan sus supuestos acerca de la naturaleza humana y acerca de la relación fundamental del grupo con el medio ambiente. En un extremo esta una “*orientación práctica*”, que se relaciona íntimamente con: (1) El supuesto de que la naturaleza humana puede ser controlada y manipulada; (2) Una orientación pragmática hacia la naturaleza de la realidad; y, (3) Una creencia en la perfectibilidad humana.

En el otro extremo esta la “*orientación al ser*”, la cual supone que la Naturaleza es poderosa y que la Humanidad esta subordinada a ella. Esta orientación implica una clase de fatalismo; como no se puede modificar la realidad, las personas aceptan y disfrutan lo que tienen. Esta tiene una orientación existencial que se enfoca más en el aquí y en el ahora, en el placer individual y en la aceptación de lo que venga.

Una tercera orientación es “*el llegar a ser*”, que señala que los individuos a través del control de cosas, como los sentimientos y las funciones del cuerpo, pueden ser controlados para obtener una relación armónica con la naturaleza. Esta orientación enfatiza el auto-desarrollo, la auto-actualización, en cumplimiento del potencial de la persona. Esta orientación enfatiza toda clase de actividad que tiene como objetivo el desarrollo de todos los aspectos de la identidad como un todo integrado, bajo el supuesto de que la persona es más que aquello que ella puede realizar. Este punto de la reflexión de Schein tiene evidente parentesco con la propuesta de Handy, e históricamente, en el ámbito de la antropología, con los planteamientos de Benedict.<sup>34</sup>

Como último punto, y quizás lo más importante y más difícil de llevar a cabo de los planteamientos de Schein, es que el análisis cultural en la organización logre que estos supuestos estén ordenados en modelos coherentes, los que denomina “paradigmas”. Aún así, Schein también reconoce que, empíricamente, la experiencia indica que no todos los supuestos son compatibles o consistentes mutuamente unos con otros. Frente a este hecho, sin abandonar sus supuestos funcionalistas acerca de la existencia de un impulso cognitivo para el orden y la consistencia en el cerebro humano, propone interpretar la inconsistencia y falta de orden, como diagnóstico de que se está frente a una cultura inmadura, o que se esta observando un conflicto entre muchas culturas.

Finalmente, para Schein, la cultura se manifiesta primariamente en: (1) lo que se evalúa y controla en la organización; (2) los cambios que ocurren en la organización como respuesta a las crisis o a las alteraciones en el medio ambiente; (3) en lo que se

muestra y enseña a los nuevos miembros; (4) en el sistema de recompensas y castigo que se utiliza en la organización; y, (5) en los criterios para la contratación, promoción y retiro de las personas.

### ***Modelo de Dioses del Management de Charles Handy<sup>35</sup>***

El modelo de Handy es un modelo integrado que agrupa postulados filosóficos, principios de administración y experiencia empírica en la conformación de un mapa en el cual se pueden identificar tipologías culturales sobre la base de los roles asumidos por las personas en las organizaciones.

El postulado inicial de Handy es la importancia de internalizar que cada cultura o forma de hacer las cosas es “buena para algo”. Ninguna cultura o mezcla de culturas es mala o equivocada en sí misma, sino solo inapropiada para las circunstancias. El hecho de no aprobar o gustar de alguna, no la hace mala, ineficiente o incorrecta en sí misma.

A partir del trabajo de Harrison<sup>36</sup> sobre el carácter organizacional, Handy desarrolló un cuadrante de cultura basado en dos grandes variables, el nivel de centralización y el nivel de formalización. Al interior de cada cuadrante utiliza tres elementos de definición: tipos de cultura en función de las diferencias culturales, dioses griegos asociados a cada categoría y simbología. Esto lo correlaciona a fin de crear las tipologías culturales, bajo el entendido de que la esencia de los dioses sintetiza el espíritu de cada categoría y el símbolo representa la dinámica del poder y los grupos al interior de la tipología.

En este sentido identifica cuatro tipologías: la Cultura del Club o Cultura Zeus, orientada por el control del poder; la Cultura del Rol o Cultura Apolo, que se orienta al cumplimiento de las normas, roles y procedimientos; la Cultura de la Tarea o Cultura Atenas, que se orienta a la búsqueda de solución a problemas, logro de metas o desafíos organizacionales; y la Cultura Existencial o Cultura Dionisio, que orienta sus mejores esfuerzos al desarrollo y crecimiento de los miembros en su condición de personas.

#### ***Tipologías de Cultura de Handy***

|                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| La Cultura del Club: Zeus      | La Cultura del Rol: Apolo        |
| La Cultura de la Tarea: Atenas | La Cultura Existencial: Dionisio |

#### ***(1) Cultura del Club - Cultura del Poder***

Las organizaciones tipo “cultura del poder” corresponderían a lo que en términos weberianos sería una construcción bajo un esquema de liderazgo autoritario<sup>37</sup> y un diagrama de la estructura de la organización la presentará como estructurada y jerarquizada en torno a su autoridad máxima.

Estas organizaciones están basadas en unidades estratégicas de funciones o productos, rapidez decisional y son manejadas como una gran familia donde el líder es una figura patriarcal y las relaciones se desarrollan sobre la base de la confianza, la empatía y la afinidad. Las decisiones en este tipo de sistema organizacional se toman rápidamente, pero la calidad de las decisiones dependen de las habilidades de las personas que tienen más poder. Los trabajadores son recompensados en su desempeño por el esfuerzo y por su condescendencia con los valores esenciales de los que dirigen.

El dios que representa esta cultura es *Zeus*, divinidad suprema del panteón griego, señor de los dioses que hacía reinar el orden y la justicia. La simbología que representa gráficamente esta cultura es una tela de araña, donde las líneas rectas irradiando desde el centro representan las funciones o departamentos, y las líneas concéntricas representan las líneas de comunicaciones, poder e influencia en la organización. Las organizaciones emprendedoras organizadas alrededor de un fundador brillante son un claro ejemplo de esta tipología.

### (2) *Cultura el Rol - Cultura de la Función y de las Normas*

Este tipo de cultura organizacional es la materialización de los principios e ideales que orientaron el surgimiento de la Administración Científica a comienzos de siglo. El modelo induce a pensar que las organizaciones tienden a estar construidas alrededor de reglas y procedimientos definidos en relación al trabajo, en términos formales, generales y no personalizados. Podría categorizarse como una bien descrita burocracia en el sentido weberiano.

Estas organizaciones están basadas en la definición de roles o trabajos. Asumen la racionalidad del hombre y, por consiguiente, todo se maneja bajo un lente lógico, siguiendo reglas y normas orientadas hacia la búsqueda y logro de la estabilidad y la predecibilidad conductual. Las prioridades en el trabajo se orientan al diseño de estructuras, la elaboración de manuales de procedimiento, descripciones de puestos de trabajo y la racionalización de tareas, entre otras; y se valora la limpieza, la pulcritud y el orden en su ejecución. Las actividades deben ser realizadas de acuerdo a manuales, de modo que todo pueda ser debidamente anticipado.

El poder y las decisiones están en la cúspide de la pirámide organizacional y el edificio organizacional descansa sobre la confianza que los subordinados ponen –o atribuyen– en la jefatura, de la cual se esperan directrices de orientación, coordinación y proyección.

En general, si la organización no enfrenta grandes crisis o el entorno no es muy dinámico, la estabilidad y la resistencia al cambio son las características más destacables en su comportamiento. Pueden ser empresas eficientes en ambientes predecibles y estables. En mercados dinámicos, turbulentos e irruptivos suelen ser lentas en sus reacciones y, consecuentemente, ineficientes en sus decisiones de corto plazo.

El dios que representa esta cultura es *Apolo*, dios griego de la belleza y de la claridad. El símbolo es una estructura donde la cúpula representa las figuras de máxima autoridad, los pilares son las funciones y divisiones, y la base son las reglas y procedimientos. En la actualidad se ve representada en las organizaciones que aún mantienen una orientación mecanicista, como por ejemplo, fábricas administradas por estudio de tiempo y movimiento, y por especificaciones mecánicas precisas.

### (3) *Cultura de la Tarea - Cultura del Logro y la Tarea*

Este modelo cultural supone que la solución de problemas complejos requiere de una mezcla de capacidades y habilidades individuales, promoviendo la formación de equipos de trabajo para la solución de problemas sobre la base de una fuerte valoración de la igualdad entre las personas, suponiendo que cada persona tiene una contribución

especifica que realizar que es valiosa en sí misma. La dinámica organizacional opera en continua comparación con la competencia y observando el mercado laboral en busca de nuevas estrellas que eventualmente puedan integrarse a los equipos existentes para obtener, a través de ellos, ventajas competitivas en el mercado.

Las organizaciones donde es dominante este modelo cultural se basan en la solución continua y exitosa de problemas para el logro de las metas organizacionales. A las personas se les induce a la polivalencia en el trabajo - sin una clara definición de los límites de las tareas y funciones específicas que a cada cual le corresponden - predisponiéndolas a estar siempre listas y dispuestas a integrarse a la solución de problemas y dificultades, a lograr un resultado, más que a centrarse en las definiciones de obligaciones y derechos que se suponen corresponden al puesto de trabajo que se ocupa. Se definen las actividades y funciones por su transitoriedad temporal, lo que genera un entorno de incertidumbre e inseguridad y la valoración del éxito/fracaso se realiza a nivel grupal y no individual.

Esta cultura está representada por *Atenas*, diosa griega del pensamiento. La simbología asociada es una red en cuyas intersecciones yace el poder. Un ejemplo de esta tipología podría ser un equipo multidisciplinario en pos de una finalidad conjunta; por ejemplo, un ejecutivo de cuentas, un encargado de producción, un visualizador y un contratista de medios trabajando todos juntos en una campaña publicitaria.

#### *(4) Cultura Existencial - Cultura del Desarrollo de las Personas*

La cultura existencial es completamente diferente a las otras tres, pues se basa en la premisa de la existencia de las organizaciones para ayudar a los individuos a desarrollarse y crecer. En este tipo de organización los individuos tienden a ser altamente autónomos y solo demandan algún grado de coordinación y apoyo afectivo/emocional.

El dios que representa esta cultura es *Dionisio*, dios griego de la vegetación, en particular de la vid y el vino. El símbolo es un círculo punteado al interior, en el cual los puntos representan los individuos y el círculo el entorno que los agrupa, en lo que podría ser metafóricamente interpretado como una constelación o galaxia conformada de varias estrellas individuales importantes. La idea que subyace a los puntos no interconectados al interior del círculo supone la inexistencia de dependencia o continuidad, con control y estructura mínimos.

Uno de los ejemplos más representativos de esta cultura es el estereotipo del académico devoto a su propia carrera en la jerarquía universitaria. Igualmente, otros ejemplos serían las comunidades hippies de fines de los 1960s, o los kibbutz israelitas.

Handy sostiene que todas las organizaciones mostrarán elementos de los diferentes tipos y que un modelo siempre será dominante y definirá el carácter de la organización. Su conceptualización de la cultura organizacional se basa en la orientación del esfuerzo que la organización hace y en su relación con el entorno, y que resulta de una forma de comportarse y un método de conducir actividades. Otras consideraciones igualmente importantes son:

(1) *La antigüedad de la organización en el mercado*: Las compañías nuevas tienden a ser más agresivas e independientes, o bien más flexibles y adaptables, o una mezcla de

ambas; es decir, con una cultura entre Zeus y Atenas. A medida que las empresas se estabilizan y logran el posicionamiento que desean en el mercado, tienden a ser más cautelosas, conservadoras y a desarrollar fuertes mecanismos de control formal, o sea, se convierten más hacia una cultura Apolo.

(2) *La propiedad de la compañía:* Las empresas dirigidas por sus dueños son más proclives a estar orientadas al poder, mientras que las empresas de acciones con directorios que las dirigen, se orientan más a una cultura del rol. Como por ejemplo, las empresas transnacionales con su cúmulo de formularios e informes que van desde las sucursales a la casa matriz.

(3) *El tamaño de la organización:* La dimensión de la empresa se sugiere como uno de los factores más relevantes en el modelamiento de la cultura. Las empresas de mayor tamaño son comparativamente más burocratizadas, aún cuando es posible que en su interior existan sub-culturas en algunas unidades que presenten culturas de tarea o de club. El crecimiento en la magnitud de los negocios y de las actividades administrativas presiona para el desarrollo de culturas de rol.

(4) *El costo de las inversiones:* La magnitud de la inversión y el riesgo asociado es otro factor explicativo en el desarrollo de un tipo u otro de cultura en la organización. Las firmas intensivas en capital tenderán a controlar más el uso de los recursos y a vigilar más estrictamente el desempeño organizacional, desarrollando sólidos mecanismos de control, seguimiento y proyección de sus actividades. Para este tipo de organizaciones, el fracaso tiene un costo muy alto, lo que las hace cautelosas al momento de tomar decisiones.

(5) *Las metas organizacionales.* Para Handy, las metas de crecimiento serían más frecuentes en las empresas orientadas al poder o a la tarea, mientras que las metas de bienestar de los empleados son más propias de aquellas orientadas a la tarea o a las personas. La búsqueda de prestigio y confiabilidad, por otro lado, estaría asociada a las organizaciones con culturas de roles. Las organizaciones con cultura de club se enorgullecen de sus resultados, mientras que las culturas de rol lo hacen de la calidad y prestigio de sus productos o servicios.

(6) *Las características del entorno organizacional:* En mercados dinámicos es más probable que sobrevivan las empresas flexibles y creativas, con cultura de tareas, mientras que en entornos estables y predecibles pueden ser exitosas las organizaciones con culturas de club o de rol. La dinámica del mercado de una empresa tiene relación con el impacto que los cambios en el medio ambiente general provoca en el funcionamiento de la organización, de ahí que son ciertas variables específicas las que alteran el comportamiento de las firmas. Por ejemplo, cuando se deprime la demanda global por bienes y/o servicios en la economía de una región, no todas las compañías son afectadas del mismo modo; aquellas que otorgan bienes y servicios esenciales, probablemente se verán menos afectadas en sus resultados que aquellas otras que elaboran productos y/o servicios prescindibles, las que enfrentaran una situación de mayor competencia, obligándolas a desarrollar la creatividad para sobrevivir en un entorno más exigente.

(7) *Las personas claves de la organización:* Las características, adhesiones valóricas, la preferencia por ciertas técnicas administrativas en desmedro de otras, etc. que tienen

las jefaturas, ejercen una gran influencia en el proceso de formación de la cultura organizacional, más aún si permanecen largos períodos en sus cargos en la firma. Un gerente de personal que considera vital para una buena administración tener descripciones exhaustivas de los cargos existentes en la empresa, de sistemas de evaluación sistemática y formal del desempeño de los empleados, etc. ejerce una gran presión para que la organización desarrolle una cultura de rol.

Finalmente, para conocer la cultura de una organización, Handy sugiere que, además de aplicar el cuestionario modificado de Harrison, se lleven a cabo entrevistas a las personas de la compañía y consultarles, entre otras cosas, ¿cómo son las personas que trabajan en la empresa?, ¿quiénes se consideran triunfadores en la organización?, ¿a quienes se premia y por cuáles razones?, ¿cómo es un día normal de trabajo?, ¿cómo se recibe a los nuevos miembros.

### ***Modelo de Cultura Organizacional de Daniel R. Denison***<sup>38</sup>

El modelo desarrollado por Denison se basa en una correlación entre la cultura organizacional y las mediciones del desempeño de primera línea (retorno a la inversión, crecimiento en las ventas, calidad, innovación, satisfacción de empleados). Fue desarrollado a partir de una serie de estudios que examinaron el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y llevaron a la identificación de cuatro características que impactan: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

La idea central planteada por Denison es la “hipótesis de la cultura fuerte”, la cual sostiene que a fin de lograr incrementar significativamente el desempeño, la cultura necesita ser tanto fuerte como distintiva. A partir de esto, Denison elabora un modelo que es presentado en un perfil circular. El perfil se divide horizontalmente para distinguir entre un foco interno y un foco externo, y se divide verticalmente para distinguir entre una organización flexible y una estable. Para ello muestra las cuatro características y al interior de cada una, tres índices que proveen la representación gráfica de la cultura. Cada característica representa una idea central sobre los determinantes del desempeño y efectividad organizacional.

Según lo planteado por Denison, este modelo fue concebido bajo las siguientes premisas claves:

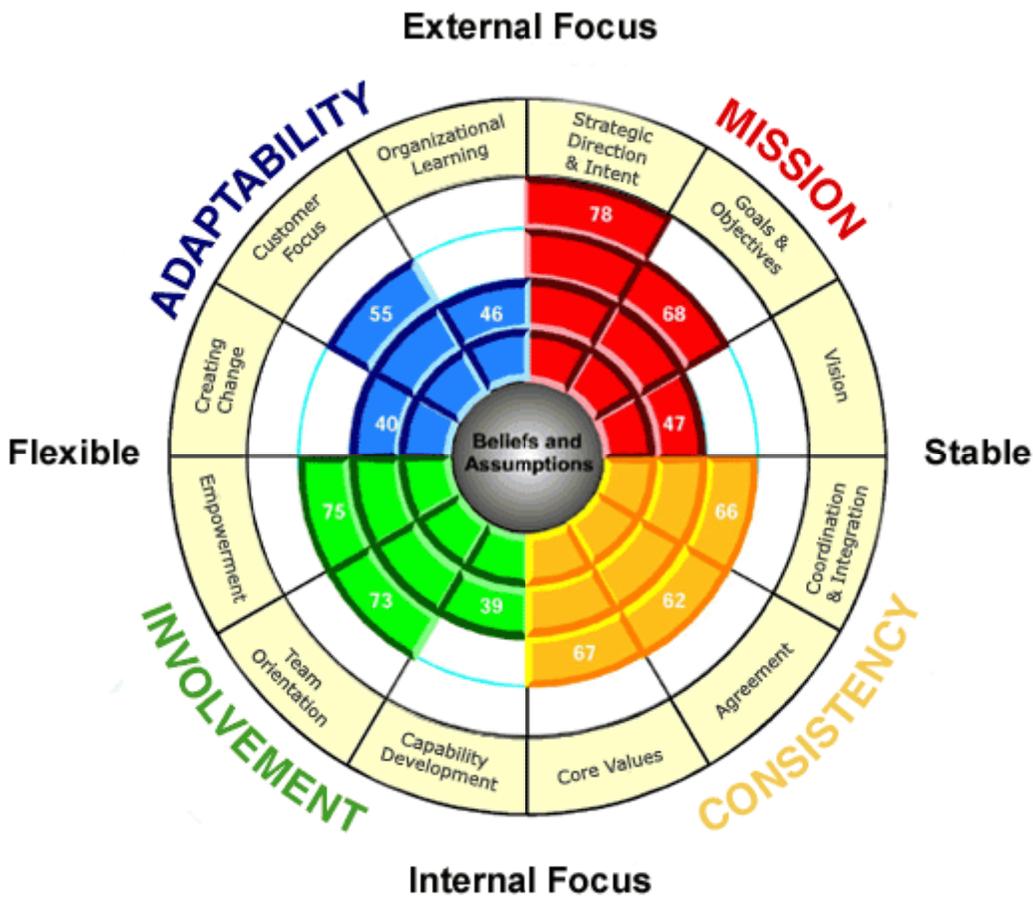
- 1ro. Es conductualmente basado
- 2do. Fue diseñado y creado al interior del ambiente de negocios
- 3ro. Usa el lenguaje de negocios usado para explorar los asuntos al nivel de negocios.
- 4to. Está enlazado con los resultados de negocios de primera línea.

El modelo reconoce que las características culturales, conductas gerenciales y aún las estrategias organizacionales pueden ser enlazadas con un set de creencias y supuestos sobre la organización y su ambiente. Estas creencias y supuestos centrales yacen en el corazón de una cultura organizacional. En el modelo de cultura organizacional de Denison, estos son reunidos en función de las características reconocidas como impactantes.

El modelo ofrece entonces cuatro tipologías de cultura:

- (a) *Cultura de la adaptabilidad*: caracterizada por una concentración estratégica en el ambiente externo a través de la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- (b) *Cultura de la misión*: otorga una importancia crucial a una visión compartida del propósito organizacional.
- (c) *Cultura del involucramiento*: tiene una concentración principal en el involucramiento y participación de los miembros de la organización.
- (d) *Cultura de la consistencia*: tiene una concentración interna y otorga un énfasis a la propuesta estable, metodológica y co-operativa de hacer negocios.

La forma en que Denison aborda la cultura es eminentemente operacional y definida por y hacia el desempeño en función de la eficiencia organizacional. El modelo es en realidad usado para presentar en forma estructurada el análisis de la efectividad organizacional, y sobre la base de otros instrumentos desarrollados por Denison para medirla.



## Conclusiones

La cultura contribuye a unificar las dimensiones sociales de una organización y es la principal fuente de determinación y estabilidad; de ahí su importancia.<sup>39</sup> Las organizaciones, como sistemas sociales, aprenden y evolucionan; el sentido de ese aprendizaje y evolución está dado por la cultura, por la visión que subyace a los cursos de acción determinados. La cultura organizacional siempre ha sido una variable importante aunque no así explícitamente reconocida como tal. Nos encontramos entonces que para finales del siglo XX existe la posibilidad de usar la cultura organizacional como una herramienta gerencial de control, pero más que nada gracias a la correlación realizada entre la cultura de la organización y la gestión organizacional.

La cultura organizacional puede ser vista como la respuesta a problemas y preocupaciones de un cierto tiempo y de ciertas condiciones socioculturales, algunas de las cuales no son tan evidentes en sí mismas.<sup>40</sup> En este punto es donde tienen aplicabilidad los modelos organizacionales de cultura, ya que asisten en la identificación de estas condiciones y ayudan a que se conviertan en situaciones que las organizaciones puedan enfrentar y consecuentemente en potenciales fortalezas.

Finalmente, cabe considerar que, en nuestra opinión, un modelo teórico que recoja la experiencia acumulada debe considerar los siguientes elementos en su construcción:

- (a) Relaciones y elementos relevantes a considerar en el modelaje.
- (b) Los elementos y relaciones se comportan como un sistema o paradigma interpretativo.
- (c) El modelo es contingente y ajustado al nivel lógico en que se realiza el análisis.

---

<sup>1</sup> Este texto es una síntesis y actualización de parte de la Tesis doctoral de Gómez, Carlos (1997) *Chilean Organisational Culture*, The University of Liverpool, U.K. Tesis no publicada.

<sup>2</sup> McLeod, J. R. & J. A. Wilson (1994) *Corporate Culture Studies and Anthropology: An Uneasy Synthesis*. En T. Hamada & W. E. Sibley, *Anthropological Perspectives on Organizational Culture*, Londres, University Press of America.

<sup>3</sup> Ouchi, W. & A. Wilkins (1985) *Organizational Culture*, *Annual Reviews of Sociology*, II:457-458.

<sup>4</sup> T. A. Deal & A. A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures*, Reading, MA, Addison-Wesley; T. J. Peters & R. H. Waterman (1982) *In Search of Excellence*, ; Smircich, L. (1983) Concepts of Organizational Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28 (3); Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.; Hampden-Turner, C. (1990) *Corporate Culture*, Londres, Hutchinson; Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill; Raelin, J. (1991) *The Clash of Cultures*, Boston, MA, Harvard Business School Press; Alvesson, M. & P. O. Berg (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, New York, Walter de Gruyter; Schultz, M. (1994) *On Studying Organizational Cultures*, New York, Walter de Gruyter; Moore (1997); Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner (1998) *Riding the Waves of Culture*, New York, McGraw-Hill; T. A. Deal & A. A. Kennedy (1999) *The New Corporate Cultures*, Reading, MA, Perseus Books.

---

<sup>5</sup> Ackoff, R. L. (1981) *Creating the Corporate Future*, New York, John Wiley & Sons; Lawler, E. E. (1988) Gainsharing theory and research: Findings and future directions. En W. A. Pasmore & R. Woodman (eds), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 2, Greenwich, Connecticut, JAI Press.

<sup>6</sup> Nadler, Hackman & Lawler citados en Fillmore (1990).

<sup>7</sup> Fillmore (1990).

<sup>8</sup> Ansoff, H. I. (1968): *Corporate Strategy*, Harmondsworth, Penguin Books.

<sup>9</sup> Recordemos que los trabajos de este autor datan de 1965.

<sup>10</sup> Athos, A. G. & R. T. Pascale (1981): *The Art of Japanese Management*, Penguin Books, Harmondsworth.

<sup>11</sup> Fillmore, W. J. (1990): *A Pragmatic Framework for Understanding and Managing Corporate Cultures*, dis. Ph. D., The Graduate School of The Union Institute

<sup>12</sup> Buchanan, D. & A. Huczynski (1997) *Organizational Behaviour. An Introductory Text*, 3ra. Edición, Londres, Prentice Hall.

<sup>13</sup> Fillmore (1990).

<sup>14</sup> Peters & Waterman (1982).

<sup>15</sup> Pugh, D. S. & D. J. Hickson (1989): *Writers on Organizations*, 4ta. Edición, Harmondsworth, Penguin Books.

<sup>16</sup> Athos & Pascale (1981).

<sup>17</sup> La distinción entre elementos “soft” y “hard” fue introducida en el análisis organizacional por Athos y Pascale (1981).

<sup>18</sup> Deal & Kennedy (1982).

<sup>19</sup> Fillmore (1990); Stoffle citado en Baba, M. L. (1986) *Business and Industrial Anthropology: An Overview*, *Napa Bulletin* 2.

<sup>20</sup> Hofstede, G. (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA, Sage.

<sup>21</sup> Pugh & Hickson (1989).

<sup>22</sup> Buchanan & Huczynski (1997).

<sup>23</sup> House et al citados en Koopman, P. L., D. N. Den Hartog, E. Konrad et al., (1999): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4).

<sup>24</sup> Koopman, Den Hartog, Konrad et al (1999:507).

<sup>25</sup> Schein (1985).

<sup>26</sup> Schein (1985:9)

<sup>27</sup> Ivancevich, J. M. & M. T. Matteson (1996) *Organizational Behavior and Management*, 4ta. Edición, Chicago, Irwin.

<sup>28</sup> Miles & Huberman, citados en Ott, J. S. (1989) *The Organizational Culture Perspective*, Oak Grove, CA, Brooke Cole.

<sup>29</sup> Los estudios sobre el liderazgo organizacional de la Universidad de Michigan y de la Universidad del Estado de Ohio (citados en Katz, D. & R. L. Kahn (1966) *The social psychology of organizations*, New

---

York, John Wiley & Sons). También en Blake, R. R. & J. S. Mouton (1985) *The Managerial Grid III*, New York, Gulf Publishing.

<sup>30</sup> Kluckhohn, C. et al. (1962) *Culture and Behavior*, New York, Free Press.

<sup>31</sup> Schein (1985:85-111). Dimensiones para analizar las relaciones humanas pueden también ser sacadas de las variables del patrón de Parsons, T. (1956) Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1.

<sup>32</sup> Al respecto, resulta muy interesante e ilustrativo revisar los resultados de al menos veinte años de investigación transcultural en psicología y antropología.

<sup>33</sup> Algunos trabajos en física teórica quizás nos mostrarían que esto tampoco es tan claro.

<sup>34</sup> Véase por ejemplo, los trabajos sobre el Japón o sobre los Hopi de R. Benedict.

<sup>35</sup> Las ideas de Handy han sido tomadas de sus libros *Gods of Management* (1995), New York, Oxford Press; y *Understanding Organizations* (1976) Londres, Penguin Books.

<sup>36</sup> Harrison, R. (1972) Understanding your Organizations's Character, *Harvard Business Review*, (23) 3.

<sup>37</sup> Weber, M. (1982) Economía y Sociedad, México, Fondo de Cultura Económica.

<sup>38</sup> Denison, D. (1990) *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*, New York, John Wiley & Sons.

<sup>39</sup> Peters & Waterman (1982).

<sup>40</sup> Alvesson, M. & P. O. Berg (1992) *The Corporate Culture and Organizational Symbolism*, New York, De Gruyter.