

# La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos

Fecha de recepción: 16/12/2008

Fecha de aceptación: 28/03/2009

Armenio Pérez Martínez<sup>1</sup>

Remberto Naranjo Pérez<sup>2</sup>

Yamila Roque Doval<sup>3</sup>

## Palabras clave

Cultura organizacional, valores organizacionales, estrategia organizacional.

## Resumen

El artículo “La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos”, del autor M.Sc. Armenio Pérez Martínez, tiene como objetivo analizar el concepto de cultura organizacional a partir de la situación contemporánea, así como describir la relación entre la cultura y la estrategia organizacionales, para lo cual se utiliza los métodos teóricos histórico-lógico, análisis-síntesis y dialéctico. Como conclusiones fundamentales se resalta algunas características de la cultura organizacional, se analiza las posibilidades de concebir nuevos puntos de enfoque del tema de la cultura en las organizaciones y se reflexiona sobre la relación entre cultura y estrategia organizacionales.

## Preámbulo

El mundo contemporáneo puede ser definido como un escenario gigantesco con actores y actrices interdependientes. Se habla de un mundo sin fronteras en cualquier ámbito de la vida. A partir de 1985, comenzó el nacimiento de una nueva era, definida desde que Bill Gates lanzó Windows, que ayudó a eliminar las fronteras y a hacer más rápidas las comunicaciones, aparejado a otros avances tecnológicos y comunicativos. También la caída del campo socialista europeo es otro de los acontecimientos presentes a fines de la década de 1980. Además, en el Hotel Plaza (Nueva York, USA) se celebró la Cumbre del G-5 y se tomó importantes acuerdos sobre el comercio internacional, lo cual marcó un viraje en las relaciones entre los países a nivel global; así como la apertura de China al comercio internacional, hicieron que estas últimas décadas marcaran un viraje en las relaciones entre los Estados, las sociedades, las organizaciones y el

1. Master en Gestión Turística, Licenciado en Psicología, profesor de Estrategia y Gestión de la Calidad en la Universidad de Ciego de Ávila. Correo electrónico: armenito@economia.unica.cu, perez\_armenio@yahoo.es
2. Doctor en Ciencias Económicas, profesor de Estrategia y Dirección en la Universidad de Ciego de Ávila. Correo electrónico: rnanajo@economia.unica.cu
3. Doctora en Ciencias de la Educación. Vicedecana Docente de la Facultad de Sociología, Universidad Central de Las Villas. Correo electrónico: yamilar@uclv.edu.cu

propio individuo (Ohmae, 2005). Al señalar estos aspectos se debe hacer referencia al desarrollo científico y tecnológico que se ha venido gestando desde fines de la década de 1960 y que da lugar al conocido enfoque de ciencia, tecnología y sociedad, de donde se han derivado todos los avances ulteriores. En opinión de Fidel Castro (2007), “El mundo de hoy es muy diferente al mundo que Marx y Lenin conocieron; nadie pudo conocerlo, nadie pudo imaginar las comunicaciones en cuestión de segundos. Vieron la globalización, vieron a lo que conducía un sistema donde las fuerzas productivas se desarrollaban, vieron que el desarrollo de las fuerzas productivas alcanzaría tales niveles que produciría en el mundo situaciones nuevas, grandes cambios”.

En este contexto es que las organizaciones sociales, lucrativas o no, enfrentan retos como nunca antes en su devenir histórico. En la actualidad las organizaciones se debaten para su propia subsistencia en una encarnizada e insostenible carrera competitiva, la cual trasciende la ya conocida lucha por los segmentos de mercado cada vez más fraccionados y diferenciados entre sí, ya que la disputa es por la credibilidad social, perfeccionar la gestión de su capital intelectual, elevar la calidad de vida de la comunidad –medioambiental y culturalmente– y trascender la inmediatez de los planes para estimular las proyecciones de las estrategias organizacionales.

Aun así, se encuentra en la bibliografía de la ciencia administrativa contemporánea algunas falacias que hacen afirmar la existencia ilimitada de las organizaciones sociales. Este aspecto, comprendido fuera de un certero análisis epistemológico, parecería veraz, ya que la aparición de las micro, pequeñas y medianas empresas florece en la actualidad, pero nacen con una esperanza de vida corta, pues en la competencia pierden sus principales armas: su capital humano y lo que éste aporta a la

organización, y tampoco trascienden las formas organizativas de las empresas de mayor desarrollo tecnológico y social, es decir, su gestión se mantiene siendo copia fiel de las “empresas de éxito”. Este hecho afecta a todas las organizaciones que en estos momentos no generen formas de perfeccionar su gestión y elevar el compromiso de sus recursos humanos.

La propia vida de la organización desarrolla, al margen de los procesos fundamentales y tangibles, otros de naturaleza intersubjetiva. Se hace referencia a la cultura organizacional, la comunicación, el liderazgo, la motivación, el clima organizacional, entre otras, que paralelamente se van desarrollando, de manera no concientizada en algunas ocasiones, pero que permiten manifestar la realidad histórica de la organización. En la actualidad estos procesos intersubjetivos han demostrado su influencia y determinación en el comportamiento organizacional, en los resultados económicos y en otros indicadores de vital importancia como la calidad, el compromiso de los recursos humanos, proveedores, clientes y demás partes interesadas.

Específicamente, la cultura organizacional es el objeto de análisis en esta ocasión. La realidad impone esta categoría científica como un arma estratégica de las organizaciones contemporáneas. Su análisis y conocimiento permite mejorar aspectos medulares en la vida de la institución, tanto desde el punto de vista humano como tecnoproductivo. Ante las incertidumbres y oportunidades vigentes, emerge como catalizador de soluciones y decisiones trascendentales, ya que es un elemento característico y determinante en la organización. La cultura es la principal herramienta humana, ya que permite enfrentar el triple desafío de todos los tiempos:

- Vivir en la naturaleza y de sus recursos.
- Vivir en la sociedad.

- Vivir en relación con las fuerzas sobrenaturales y suprasociales.

La propuesta de este análisis persigue transmitir al lector especializado una valoración del concepto de cultura organizacional a partir de sus principales representantes, llegando a interrogantes que hoy son inevitables cuando de este tema se trata. Otros aspectos serán examinados y resultarán de interés. Algunos aportes teórico-prácticos resultan de estas valoraciones y pueden dar lugar a nuevos, profundos e interesantes debates al respecto.

### **Antecedentes históricos del estudio de la cultura organizacional**

Los antecedentes del estudio de la cultura organizacional pueden ser ubicados en los orígenes de las Ciencias Sociales. Entender esta contribución es muy importante porque muchos de los dilemas y debates que se dan en torno a la cultura organizacional reflejan las diferencias en la tradición histórica de la investigación social.

En el ámbito de las Ciencias Sociales, se aprecia que los aportes de mayor trascendencia son los de la Antropología, la Sociología, la Psicología Social y la Economía. Todas desde diferentes aristas investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde la cultura ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales.

La influencia de la Economía ha sido menor que la de las disciplinas anteriormente citadas, pero los análisis económicos ven en la cultura organizacional una herramienta que puede ser usada para incrementar las ganancias. Ouchi (1982) y Peters y Waterman (1984) buscan en las explicaciones culturales el éxito financiero. Ellos definen excelencia en parte como un resultado financiero consistente y de

alto rendimiento. Con la aparición de la ciencia administrativa a inicios del siglo XX, se abrió un nuevo espacio para el estudio de la cultura organizacional y más profundo desde el punto de vista epistemológico y a la vez, más holístico y sistémico, llevando no sólo a propuestas teóricas, sino también a trascender el discurso científico y nutrirse de la acción, potenciando la relación con otras ciencias como las señaladas anteriormente.

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la Escuela de Administración de las Relaciones Humanas y a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empieza a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972) se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión de que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

### **Algunos conceptos de cultura organizacional**

Teniendo en cuenta su naturaleza y complejidad, no existe una definición totalmente aceptada. Nuestra opinión hace coincidir este análisis con otros similares de conceptos que han partido de ciencias primarias que, al compartir parte de su objeto de estudio con otras ciencias, además de apoyarse en trabajos de investigadores de otra rama del conocimiento, no han logrado integrar un concepto coherente para la ciencia que en la actualidad responde a la categoría que se precisa (Bunge, 2004). A continuación, se hace referencia a conceptos fundamentales para desarrollar el estudio de la cultura organizacional, los cuales si bien no son totalmente contrapuestos, sí marcan puntos críticos nuevos que este autor ha

La propuesta de este análisis persigue transmitir al lector especializado una valoración del concepto de cultura organizacional a partir de sus principales representantes.

decidido subrayar (los subrayados son de este autor).

La Real Academia Española (2001) define cultura como el “resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre”. y como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimiento y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social”.

Para Geertz, “la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporados en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica, por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida” (1987:103). En opinión de Deal y Kennedy (1982), la cultura es “la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí”.

Peters y Waterman (1984) por su parte, dicen que la cultura organizacional es un “conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas”.

Fleury, en el libro “Cultura y poder en las organizaciones”, señalaba la necesidad de añadir la arista política al concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora, la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio” (Fleury, 1989:22).

Sin embargo, para Aguirre Batzan (1996:42), la cultura organizacional no es más que un “conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican,

por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces para la resolución de problemas” Idalberto Chiavenato, destacado investigador y autor de importantes obras de Administración, presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (1995:464).

Salvador García y Simón Dolan se destacan como iniciadores de la Dirección por Valores, temática que necesita comprenderse en el marco de la cultura organizacional, que estos autores definen como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...” (1997:33).

En Cuba, se aprecia una definición clara en la labor de Carlos Díaz Llorca, quien plantea que “Cultura son las creencias, ya sean inventadas, desarrolladas o descubiertas, que los grupos juzgan como válidas y les permiten adaptarse al entorno e integrarse internamente, así como que son enseñadas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sus problemas” (Díaz, 2006:21).

La definición más aceptada de cultura organizacional es la de Edgard Schein, al referir que “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Schein, 1986:56).

Díez Gutiérrez (1999:39-40) recoge los elementos comunes a la mayoría de las corrientes y definiciones, y termina con la definición-síntesis de quinientas

definiciones de cultura presentada por Kroeber y Kluckhohn:

1. La cultura es un fenómeno social.
2. El comportamiento cultural obedece a pautas.
3. La cultura proporciona un modelo de vida. Cultura ideal, cultura modal.
4. La cultura no es fruto de la herencia genética, sino herencia tradicional o social históricamente acumulada. Resulta de dos procesos de aprendizaje: socialización (integración de un individuo en un grupo) e inculturación (interiorización de los modelos de conducta propuestos por el grupo).
5. No se puede identificar la cultura con la conducta. Ésta es consecuencia de la cultura. También hay otros factores que influyen en la conducta.
6. No se puede identificar la cultura con la tradición.
7. Toda cultura es un sistema de expectativas.
8. La cultura no es un todo coherente y armónico. Existen contraindicaciones internas, está abierta al cambio.

Smircich (1983) identifica las metáforas predominantes que han surgido en los intentos por comprender la cultura organizacional: cultura como una variable externa, como una variable interna y como una metáfora raíz. En el primer caso, se hace hincapié en la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido, las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios. Los miembros traen a la organización otras pautas culturales que se van adaptando o no al funcionamiento de la empresa. En el segundo caso, se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La propia

cotidianidad va formando la cultura a través de los integrantes de las organizaciones. En el tercer caso, se entiende que la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino algo que las organizaciones son. “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (Smircich, 1983:347).

En nuestro criterio, asumir cualquiera de estas tres posiciones sólo haría menoscabar el alcance del concepto de cultura organizacional. Ésta se encuentra relacionada estrechamente con otras organizaciones dentro de la estructura social a la que pertenecen y además de intercambiar bienes, también comparten patrones culturales. Los sujetos que componen la organización son los que se encargan de validar en su actuación diaria los elementos que integran la cultura, así como la van construyendo. Al considerar que las organizaciones en sí mismas son cultura, estamos logrando rescatar y poner en su justo lugar el papel de las interacciones humanas y la historia de la organización.

A partir del análisis realizado, se considera posible establecer algunos aspectos básicos dentro del concepto de cultura organizacional. Los mismos pueden proporcionar una mejor comprensión teórico-metodológica, ya que sirven tanto a investigadores como a directivos para la realización de sus funciones:

- La cultura no se puede manejar por parte de los directivos para conseguir resultados, metas, fines u objetivos. Es un sistema estable de significados y sentidos compartidos, difíciles de manipular.
- Interpretar la cultura implica subjetividad, que debe ser consciente y explicitada. No se puede interpretar algo sin una concepción teórica previa que nos permita analizar y explicar la realidad.

Para investigar la cultura hay que realizar una inmersión en la organización, ser uno más dentro de ella.

- La cultura organizacional, a pesar de ser estable, no es estática, sino dinámica: está construyéndose continuamente con sus propios mecanismos, incluso sin que haya habido modificaciones en sus componentes. El cambio y las nuevas experiencias nutren a la cultura organizacional de nuevos elementos que se configuran con los contenidos subjetivos ya existentes.
- La cultura organizacional como sistema trasciende la sumatoria de elementos aislados que la componen, no es una suma de variables o de partes que se puedan analizar por separado, pues el análisis sería sesgado, parcial al eliminar aspectos que no se pueden olvidar ni aislar. Sistema “como definición conceptual para describir una pauta de relaciones, más que para referirnos a una suma de partes percibidas o encontradas” (Katz y Kahn, 1986:28). Este aspecto es de vital importancia a la hora de estudiar alguno de sus elementos componentes (valores, actitudes, creencias, normas, comportamiento, etc.), ya que no puede realizarse un estudio ajeno a la cultura de la que forma parte.
- En una organización no se da una cultura organizacional única ni están unidos sus integrantes de modo que todos piensen lo mismo y estén de acuerdo en todo. Siempre hay pequeños grupos (subculturas) con interrelaciones e interacciones constantes.
- Para investigar la cultura hay que realizar una inmersión en la organización, ser uno más dentro de ella. Sólo así se puede comprender la realidad y sólo así se puede realizar el cambio, que no es posterior a la investigación, sino conjunto, coetáneo, de tal manera que llega a ser difícil diferenciar cuándo se está investigando y cuándo se está produciendo el cambio. “La teoría de los sistemas dicta una estrategia para la investigación, que se

encuentra en oposición fundamental al reduccionismo o paso inmediato hacia algún nivel más elemental para que sea posible comprender los fenómenos sociopsicológicos. El primer paso será siempre ir al siguiente nivel superior de la organización del sistema, para estudiar la dependencia del sistema en cuestión respecto al suprasistema del que es parte, pues éste asienta los límites de varianza de conducta del sistema dependiente” (Katz y Kahn, 1986:54).

- La cultura es un sistema abierto, recibe influencia de otros sistemas culturales. Erróneamente se considera que el sujeto que se incorpora de manera pasiva a nuestra organización, asume la cultura existente como propia. Sin embargo, todas las personas participan en otras organizaciones e incluso en la sociedad, donde se puede decir que existe un intercambio de contenidos culturales. Este aspecto se ejemplifica en empresas nuevas, donde se aprecia rasgos culturales de organizaciones de otro tipo, siendo estas últimas coincidentes con contenidos de las culturas de las organizaciones de las que proceden estos recursos humanos.
- La cultura organizacional se manifiesta a través de un proceso de doble formación. Los contenidos, antes de consolidarse como parte de la cultura y pasar por un proceso de interiorización, tienen un momento de vida social, real y actual, en la acción cotidiana de la vida organizacional, donde se puede reestructurar algunos contenidos ya existentes, así como complementar o validar otros. Hoy, en nuestro funcionamiento organizacional, se consolida la cultura existente, se enriquece, a la vez que es interiorizada. Este elemento será retomado posteriormente para resaltar la necesidad de relacionar la cultura organizacional con la estrategia de

desarrollo de la organización.

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, acumula los contenidos y experiencias de una organización a través de su historia; en segundo lugar, tiene un papel de definición de límites, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En tercer lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En cuarto lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En quinto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. En sexto lugar, la cultura tiene que guiar las proyecciones y estrategias de la organización, siendo un elemento a partir del cual se logre los resultados esperados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La cultura también ha sido percibida como un elemento que limita a las organizaciones, describiendo la existencia de tres barreras fundamentales: barrera al cambio, a la diversidad, y a las fusiones y adquisiciones (Smircich, 1983). Se considera, por nuestra parte, que el papel de la cultura nunca irá en detrimento del desarrollo organizacional, pues aunque se plantea que pueden existir culturas rígidas que sí lo frenan, si esto es tomado en cuenta en la dirección estratégica de la organización, si se construye y se tiene en cuenta diariamente, difícilmente será un elemento que aplaque el cambio, sino que estará abierto a él. Si la cultura organizacional es vista como pasado, como un resultado y no como un proceso, puede considerarse como limitante de aspectos actuales y vitales de la empresa, ya que es una estructura estática. Ahora bien, teniendo en cuenta el proceso de doble

formación, su vigencia y potencialidades, la cultura puede facilitar todos los procesos y metas que se proponga en la organización, ya que ella está presente siempre en la cotidianidad de la institución social.

El análisis anterior por los derroteros de la cultura organizacional ha permitido que se proponga al respecto nuevas ideas. Partiendo de la aceptación de las generalidades de los autores citados y concientes de lo inacabado de este concepto, se percibe la existencia de un nuevo elemento que no ha sido tomado en cuenta a la hora de trabajar la cultura organizacional, así como el papel del sujeto concreto dentro de la cultura, ya que a través de éste es que la primera se manifiesta y para su estudio es necesario partir de las construcciones compartidas por los individuos de su realidad organizacional.

La manifestación de la cultura en las organizaciones pasa por el prisma del rol que juega el individuo dentro de la institución social. La forma en que el individuo interactúa con la cultura y con los demás miembros de la organización se da mediante el papel que éste desempeña en la empresa a la hora de realizar su función social. Los roles “describen las formas específicas de conducta asociadas con determinadas tareas; en un principio éstas surgen de los requerimientos de la tarea... tales papeles son pautas estandarizadas de conducta que se piden a toda persona que desempeñe una tarea en una relación funcional dada, sin tener en cuenta sus deseos particulares u obligaciones” Katz y Kahn, 1986:44).

Esta realidad, según nuestra opinión, tiene una doble implicación para la investigación científica. En los modelos que pretenden explicar la cultura organizacional desde el sujeto (única forma en que ésta puede ser estudiada, pues de manera ajena a éste no se manifiesta como un elemento sistémico y con vida propia), este elemento movilizador del comportamiento y de las

Otro aspecto trascendental a la hora de analizar la cultura en la práctica organizacional es la estrategia.

interpretaciones de los miembros de la organización tiene que estar presente, ya que determina la función individual dentro de la organización. Esta interrelación entre cultura y roles nos permite salvar una vieja deuda teórica con la categoría “organización”. Esta última, si se analiza desde un enfoque de sistema, deja de ser una suma aislada de esfuerzos, voluntades y tareas (roles), para apoyarse en la cultura y formar un esquema monolítico de roles definidos en función de objetivos y con una vida e historia propias.

Desde el punto de vista práctico, este aspecto al que se ha hecho referencia con anterioridad, permite al investigador partir de las funciones de cada sujeto, que además de portar la cultura organizacional, la pone en función de su tarea y en esta misma práctica fue donde se realizó el proceso de interiorización de la cultura. No es igual la apropiación y manifestación de la cultura organizacional en un sujeto cuya función se desarrolle ajena al contacto con el personal, que en uno que se encuentre en contacto constante y directo. También se aprecia diferencias sustanciales entre los que realizan funciones de producción y los de apoyo, etc.

Incluir el rol en el análisis de la cultura conlleva desarrollar una comprensión complementaria de lo que hasta ahora se venía compartiendo por la mayoría de la comunidad científica. La cultura organizacional no es “algo” que compartimos o no cuando se forma parte de una organización, ya que ésta se pone de manifiesto según el rol que se desempeñe en la organización, al permitir interiorizar y construir la cultura y a la vez, ponerla de manifiesto en sus comportamientos.

### Posibles desenlaces del análisis

El análisis realizado permite enfocar el estudio de la cultura organizacional como un elemento de actualidad. La mayoría de las empresas de éxito apuestan a esta

categoría como una de las vías para enfrentar las constantes transformaciones que se suceden día a día en el mundo contemporáneo. Desde el punto de vista científico, el debate se mantiene, ya que aún no se logra la comprensión acabada de su naturaleza. Existe gran cantidad de conceptos y acercamientos a una realidad compleja, multideterminada y en constante evolución.

La cultura engloba en sí toda una serie de conceptos como creencias, valores, comportamientos, significados compartidos, etc. En este marco lógico, se propone el concepto de rol como un elemento de vital importancia para el análisis de la cultura. Ésta se manifiesta a través del rol del individuo concreto y se hace palpable en las conductas también dentro de las funciones que el individuo tenga establecidas para sí en la empresa. Estas implicaciones operan en el plano teórico y metodológico del estudio de la cultura.

Otro aspecto trascendental a la hora de analizar la cultura en la práctica organizacional es la estrategia. La relación entre ellas ha estado siendo comprendida de manera parcial. La interpenetración de ambas en el actuar de las organizaciones de hoy es un nuevo reto para los directivos, quienes tienen que comprender la necesidad de poner una en función de la otra, para potenciar y desarrollar en última instancia a la organización.

### Bibliografía

- Aguirre Batzan, A. (1996): *La antropología aplicada a la empresa*. Revista de Antropología Aplicada 1/96, Instituto de Antropología de Barcelona. Barcelona, España. Pág. 42.
- Bunge, M. (2004): *La ciencia. Su método y su filosofía*. Escuela de Filosofía. Universidad ARCIS. Santiago de Chile. [www.philosophia.cl](http://www.philosophia.cl). Fecha de Consulta: octubre del 2007.
- Bunge, M. (2002): *Ser, saber, hacer*. Editorial PAIDÓS Mexicana, S.A. México D.F., México.



- Castro Ruiz, F. (2007): *El diálogo de las civilizaciones*. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana, Cuba.
- Chiavenato, I. (1995): *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1982): *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley. New York, USA.
- Díaz Llorca, C. (2006): *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. Serie Gerencial. Ediciones Balcón. La Habana, Cuba.
- Díez Gutiérrez, E. J. (1999): *La estrategia del caracol. Un cambio cultural en una organización*. OIKOS-TAU. Barcelona, España.
- Fleury, A. (1989): *Cultura y poder en las organizaciones*. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- García, S. y Dolan S. (1997): *Dirección por valores*. Mc Graw-Hill. Madrid, España.
- Geertz, C. (1987): *La interpretación de las culturas*. Gedisa. Barcelona, España.
- Hatch, M.J. (1993): *The Dynamics of Organizational Culture*. *Academy of Management Review* (October 1993), pp. 657-693.
- Hatch, M. (1997): *Organization theory*. University Press. Oxford.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1986): *Características que definen a las organizaciones sociales*. En: *Psicología Social de las organizaciones*. 5ta Ed. Trillas, México.
- Mayo, E. (1972): *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- Ouchi, W. (1982): *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984): *En búsqueda de la excelencia*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Real Academia Española de la Lengua (2001): *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. XXII Edición. Asociación de Academias de la Lengua Española. En: <http://buscon.rae.es/draell/>. Fecha de consulta: octubre del 2007.
- Robbins, S. (1980): *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana. Bogotá, Colombia.
- Schein, E. (1983): *The role of the founder in creating organizational culture*. En: *Organizational Dynamics*, 1983, p. 14.
- Schein, E. (1986): *Cultura organizacional y liderazgo*, Jorsey-Bass. San Francisco, California.
- Smircich, L. (1983): *Concepts of culture and organizational analysis*, *Administrative Science Quarterly*, N.º 28, pp. 339-358.
- Smith, P. B. y Peterson, M. F. (1990): *Liderazgo, organizaciones y cultura*. Editorial Pirámide. Madrid, España.