

Cultura organizacional ¿un paradigma social? Organizational culture, a social paradigm? Cultura organizacional, ¿um paradigma social?

Nancy Ulloa Erazo¹

Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Ecuador)

nulloa@pucesi.edu.ec

Fecha de recepción: 25 de abril de 2019

Fecha de recepción evaluador: 30 de abril de 2019

Fecha de recepción corrección: 15 de mayo de 2019

Resumen

Es desde la antropología social que se puede analizar la cultura organizacional, cuyo objetivo es explicar la actuación de las sociedades en el tiempo, desde donde la cultura organizativa se define en relación a los criterios tanto de “observabilidad”, como de “significado”.

El primer criterio, la observabilidad, se define como un modelo de conducta explícito, en base a lograr resultados, configura un esquema integral de directrices positivas y negativas, formales e informales. Este se encuentra registrado en la memoria colectiva y

¹ **Nancy Ulloa Erazo.** Ph.D. en Comunicación e Información en la Universidad de Santiago de Compostela. Máster Internacional en Desarrollo Integral de Destinos Turísticos por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Diplomado Superior en Docencia Universitaria por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, PUCE-SI. Diplomado en Administración de Empresas con Mención en Calidad y Productividad con Normas ISO por la Católica del Ecuador Sede Ibarra, PUCE-SI. <https://orcid.org/0000-0002-8055-1966>

se ha establecido como verdad intersubjetiva, aceptado entre el grupo al que le servirá de guía para hacer frente a incertidumbres y ambigüedades.

El segundo aspecto sobre, el significado, involucra conocimiento, creencia, razonamiento, costumbre o cualquier otra capacidad, o modo adquirido por el individuo en el tiempo al formar parte de la sociedad o grupo social, elementos que al constituirse en consecuencia directa de la institucionalización de organizaciones sociales, se exteriorizan en las formas y maneras de adoptar decisiones, analizar, evaluar y entender la realidad. Así como interpretar las relaciones interpersonales y saber jerarquizar unos valores y normas para elegir entre situaciones difíciles, rechazando, o aceptando otras (Basabe & Basabe, 2013: p.4).

Desde la identificación que sea posible a través de la observación se puede medir el tipo de organización o empresa que es. Al mismo tiempo, se logra concebir un significado connotativo que permite señalar los valores perceptibles de la institución. La confluencia de criterios se ha visto obstaculizada al abordar la cultura desde los paradigmas denominados racionalista y constructivistas concernientes a la psicología organizacional.

Siguiendo las reflexiones de Geovanni Basabe (2013), de acuerdo con el paradigma racionalista, la cultura organizativa se identifica como una variable más de la empresa, capaz de ser gestionada para lograr determinados estándares de eficiencia económica, sobre todo cuando se desea introducir en los códigos de la dirección la idea de implantar, de una forma adecuada, un modelo estratégico de gestión.

Mientras que para el paradigma constructivista no es que la empresa posea una cultura, sino que la es en sí, sobre todo al tratarse de determinadas consistencias filosóficas que, al estar ligadas al logro de resultados, identifican plenamente a la empresa como tal.

La presente investigación se basa en un ejercicio de observación integral que permite medir a la cultura organizacional, como un fenómeno que trasciende en el tiempo. Se aplica una metodología descriptiva exploratoria.

Palabras clave: cultura organizacional, comunicación, gestión, proceso

Abstract

It is from social anthropology that the organizational culture can be analyzed, whose objective is to explain the performance of societies in time, from which the organizational culture is defined in relation to the criteria of both "observability" and "meaning".

The first criterion, observability, is defined as a model of explicit behavior, based on achieving results, it configures a comprehensive scheme of positive and negative, formal and informal guidelines. This is registered in the collective memory and has been established as intersubjective truth, accepted among the group that will serve as a guide to deal with uncertainties and ambiguities.

The second aspect about, the meaning, involves knowledge, belief, reasoning, custom or any other capacity, or way acquired by the individual in time to be part of society or social group, elements that when constituted as a direct consequence of institutionalization of social organizations, they are externalized in the ways and ways of making decisions, analyzing, evaluating and understanding reality. As well as interpret interpersonal relationships and know how to rank some values and norms to choose between difficult situations, rejecting, or accepting others (Basabe & Basabe, 2013: p.4).

From the identification that is possible through observation, the type of organization or company that it is can be measured. At the same time, it is possible to conceive a connotative meaning that allows us to indicate the perceivable values of the institution. The confluence of criteria has been hindered when addressing culture from the paradigms called rationalist and constructivist concerning organizational psychology.

Following the reflections of Geovanni Basabe (2013), according to the rationalist paradigm, the organizational culture is identified as one more variable of the company, capable of being managed to achieve certain economic efficiency standards, especially when you want to introduce Management codes the idea of implementing, in an appropriate way, a strategic management model.

While for the constructivist paradigm it is not that the company possesses a culture, but that it is in itself, especially since they are certain philosophical consistencies that, being linked to the achievement of results, fully identify the company as such.

The present investigation is based on an exercise of integral observation that allows to measure the organizational culture, as a phenomenon that transcends time. An exploratory descriptive methodology is applied.

Keywords: organizational culture, communication, management, process

Resumo

É da antropologia social que a cultura organizacional pode ser analisada, cujo objetivo é explicar o desempenho das sociedades no tempo, a partir do qual a cultura organizacional é definida em relação aos critérios de "observabilidade" e "significado".

O primeiro critério, observabilidade, é definido como um modelo de comportamento explícito, baseado na obtenção de resultados, configura um esquema abrangente de diretrizes positivas e negativas, formais e informais. Isso está registrado na memória coletiva e foi estabelecido como verdade intersubjetiva, aceita entre o grupo que servirá de guia para lidar com incertezas e ambiguidades.

O segundo aspecto sobre, o significado, envolve conhecimento, crença, raciocínio, costume ou qualquer outra capacidade, ou maneira adquirida pelo indivíduo a tempo de fazer parte da sociedade ou grupo social, elementos que, quando constituídos como consequência direta da institucionalização da sociedade social, organizações, elas são externalizadas nos modos e maneiras de tomar decisões, analisando, avaliando e

entendiendo a realidad. Além de interpretar as relações interpessoais e saber classificar alguns valores e normas para escolher entre situações difíceis, rejeitar ou aceitar outras (Basabe & Basabe, 2013: p.4).

A partir da identificação possível através da observação, o tipo de organização ou empresa que é pode ser medido. Ao mesmo tempo, é possível conceber um significado conotativo que permita indicar os valores perceptíveis da instituição. A confluência de critérios foi dificultada ao abordar a cultura a partir dos paradigmas chamados racionalista e construtivista em relação à psicologia organizacional.

Seguindo as reflexões de Geovanni Basabe (2013), de acordo com o paradigma racionalista, a cultura organizacional é identificada como mais uma variável da empresa, capaz de ser gerenciada para atingir determinados padrões de eficiência econômica, principalmente quando se deseja introduzir códigos de gestão. Implementar, de maneira adequada, um modelo de gestão estratégica.

Enquanto para o paradigma construtivista não é que a empresa possua uma cultura, mas que ela é em si mesma, principalmente porque são certas consistências filosóficas que, estando ligadas à obtenção de resultados, identificam completamente a empresa como tal.

A presente investigação baseia-se em um exercício de observação integral que permite medir a cultura organizacional, como um fenômeno que transcende o tempo. Uma metodologia descritiva exploratória é aplicada.

Palavras-chave: cultura organizacional, comunicação, gestão, processo.

Introducción

Es desde la antropología social que se puede analizar la cultura organizacional, cuyo objetivo es explicar la actuación de las sociedades en el tiempo, desde donde la cultura organizativa se define en relación a los criterios tanto de “observabilidad”, como de “significado”.

El primer criterio, la observabilidad, se define como un modelo de conducta explícito, en base a lograr resultados, configura un esquema integral de directrices positivas y negativas, formales e informales. Este se encuentra registrado en la memoria colectiva y se ha establecido como verdad intersubjetiva, aceptado entre el grupo al que le servirá de guía para hacer frente a incertidumbres y ambigüedades.

El segundo aspecto sobre, el significado, involucra conocimiento, creencia, razonamiento, costumbre o cualquier otra capacidad, o modo adquirido por el individuo en el tiempo al formar parte de la sociedad o grupo social, elementos que al constituirse en consecuencia directa de la institucionalización de organizaciones sociales, se exteriorizan en las formas y maneras de adoptar decisiones, analizar, evaluar y entender la realidad. Así como interpretar las relaciones interpersonales y saber jerarquizar unos valores y normas para elegir entre situaciones difíciles, rechazando, o aceptando otras (Basabe & Basabe, 2013: p.4).

Desde la identificación que sea posible a través de la observación se puede medir el tipo de organización o empresa que es. Al mismo tiempo, se logra concebir un significado connotativo que permite señalar los valores perceptibles de la institución. La confluencia de criterios se ha visto obstaculizada al abordar la cultura desde los paradigmas denominados racionalista y constructivista concernientes a la psicología organizacional.

Siguiendo las reflexiones de Geovanni Basabe (2013), de acuerdo con el paradigma racionalista, la cultura organizativa se identifica como una variable más de la empresa, capaz de ser gestionada para lograr determinados estándares de eficiencia económica, sobre todo cuando se desea introducir en los códigos de la dirección la idea de implantar, de una forma adecuada, un modelo estratégico de gestión.

Mientras que para el paradigma constructivista no es que la empresa posea una cultura, sino que la es en sí, sobre todo al tratarse de determinadas consistencias filosóficas que, al estar ligadas al logro de resultados, identifican plenamente a la empresa como tal.

El origen del concepto de cultura organizacional se ubica en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia en ese marco y con ese enfoque. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad.

Los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar eso, al reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa. Ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es también la fuente invisible donde la visión organizacional adquiere su guía de acción.

Según Miquel de Moragas (2011) el término cultura admite múltiples acepciones. Entre las más restrictivas está la que se usa para referirse a personas muy cultas, aquellas que, además de refinadas, acumulan grandes saberes sobre la historia, la ciencia o las artes.

Pero los estudios de cultura en el campo semántico son mucho más amplios. Estos se refieren a las experiencias históricas y actuales, la inteligencia y las emociones, tanto en sus dimensiones creativas e innovadoras como en las rutinas y cotidianidades. Los estudios culturales necesariamente interpelan a los campos de la comunicación. La cultura orienta todos los sistemas de significación y permite ubicar a los medios en un verdadero contexto.

Abraham Moles (1978), en su análisis *ecología de la comunicación*, definía la cultura de una forma especialmente sugerente, por cuanto integraba en este concepto todo lo que tenía capacidad simbólica, desde el texto literario a la arquitectura o el diseño.

Cultura es el aspecto intelectual del medio artificial que el hombre se ha ido construyendo a lo largo de la historia.

Los medios de comunicación social forman parte de la cultura moderna, constituyen un hecho cultural en la actualidad. El Papa Juan Pablo II (2003) dijo sobre el papel de los medios de comunicación. “El mundo de la comunicación social se encuentra hoy sometido a un desarrollo tan vertiginoso cuanto complejo e imprevisible. Se trata de una revolución que no solo comparte un cambio en los sistemas y las técnicas de la comunicación, sino que afecta a todo el universo cultural, social y espiritual de la persona humana”.

Edgar Morín (1999), en su libro *Los siete saberes*, conceptualiza a la cultura por el conjunto de los saberes, saber-hacer, reglas, normas, interdicciones, estrategias, creencias, ideas, valores y mitos que se transmiten de generación en generación, se reproducen en cada individuo, controlan la existencia de la sociedad y mantienen la complejidad psicológica y social.

No hay sociedad humana, arcaica o moderna que no tenga cultura, pero cada cultura es singular. Así, siempre se encuentra la cultura en las culturas, pero ésta no existe sino a través de los modos de vida y tendencias en las que el ser humano se identifica como ente activo de la sociedad.

La empresa y su cultura

A partir de los años 80 se brinda una serie de conceptualizaciones sobre la importancia que merecen la cultura y el clima laboral, dejando de lado el carácter periférico en las organizaciones para pasar a ser un elemento relevante. Es decir, que el comportamiento organizacional se perfila como un objetivo institucional a ser atendido y estudiado.

Un buen desempeño de una empresa tiene como resultado inmediato un ambiente estable y saludable a nivel organizacional. El compromiso de los miembros que constituyen una empresa conduce la realización de mayores contribuciones por el bien en común de la organización.

En el progreso de una empresa siempre estará presente la cultura organizacional, pues, la apropiación de los miembros en cuanto a los procesos organizacionales; así como la difusión de la misma supondrán elementos claves para el desarrollo institucional.

El avance de la cultura organizacional permite que los integrantes de una organización desarrollen conductas determinadas y establezcan otras. Una cultura organizacional abierta y tolerable admite a los miembros de la misma a identificarse como agentes participativos y propositivos.

Gracias a que los integrantes de una institución pueden hacer propios los valores y objetivos de la misma. En el sentido de la integralidad se debe considerar como líder a quien dirija en conjunto las actividades por un mismo fin y logre que todos los miembros

aúnen sus fuerzas por una misma meta que debe ser relevante y de vital importancia para todos; claro está, que no se vea enfocado únicamente en el aspecto económico sino también ideológico.

Lo que caracteriza principalmente a una cultura organizacional son los valores, las creencias y las manifestaciones entendidas como elementos constitutivos de la filosofía institucional que se encuentran definidos como la imagen corporativa de la entidad. Estas últimas, son expresiones de un sistema cultural, en donde se ven reflejados los valores y creencias básicas de los miembros de una organización (Lemus, 2000: p.15).

Según Edgar K. Schein, uno de los autores que con mayor rigor y profundidad ha estudiado el concepto de cultura en las organizaciones, y la define como: “el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa. Junto a estos atributos, también se refiere al modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos, que la configuran como la influencia del entorno en el que se encuentra. La cultura de una organización, por lo tanto, es ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de actividad, y la comunicación es parte de ella” (Blay, 2010: p.136).

Para adentrarse al tema de cultura organizacional es necesario identificar la relación de esta con la comunicación, por el grado de influencia que ejerce éste ámbito entre los distintos públicos de una empresa.

Si bien en temas anteriores se encuentra definida la articulación entre comunicación y organización, es preciso decir que en esta fusión la cultura organizacional se complementa como un elemento que equilibra a la empresa en todas sus dimensiones de gestión.

Existen varios autores que han contribuido con algunas conceptualizaciones sobre la cultura organizacional, entre los que se pueden citar a:

- Granell (1997), señala que la cultura organizacional es “aquello que comparten todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los “... valores, creencias, actitudes y conductas”.
- Chiavenato (1989) define a este campo como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.
- García y Dolán (1997) hablan de la cultura organizacional como:“... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”.

La cultura organizacional define el tipo de gestión que se debe implementar porque de esta dependerá la posterior adaptación a los planes y proyectos que se planteen

en una institución. Generar este lineamiento de identificación permitirá formar el modelo de comunicación que se debe incorporar.

Tabla 1. Identificación de pautas culturales que se encuentran en las organizaciones

Pautas culturales a seguir en la organización	Ejemplos
Las costumbres	Ritos, tradiciones
Las normas	Políticas, filosofía institucional, misión, visión
La administración	Estilos de liderazgo
Los valores	Puntualidad, evaluación continua
Las formas de comunicación	Comunicación interpersonal, comunicaciones dirigidas
Los perfiles de los empleados	Capacidades de los empleados
Las actitudes ante los retos	Respuestas al asumir nuevos retos
Los conocimientos	Habilidades, destrezas
La capacitación	Áreas de especialidad
Los programas	Diversidad de estímulos
Los antecedentes de la organización	Acciones de reputación

Fuente: Síntesis propia, a partir de la lectura del tema Cultura organizacional de la tesis doctoral Auditoría de la comunicación en las organizaciones (2012), de María del Carmen Gómez de la Fuente (Universidad de Santiago de Compostela).

La cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía. Esto se refleja en el fortalecimiento de las relaciones de una institución. De manera que, en la actualidad es cuando la cultura organizacional debe constituirse en función de los valores tangibles e intangibles que posea la entidad.

La cultura organizacional, por tanto, influye de manera directa sobre el proceso de toma de decisiones. Por eso la única forma de cambiar e innovar las tendencias organizativas es transformando su cultura, los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas.

Tabla 2. Características de la cultura organizacional

Características	Descripción
Carácter simbólico	Está conformada por símbolos y costumbres que sirven de guía a los empleados de una entidad.
No es permanente, ni rígida	La cultura es dependiente del entorno inmediato así como del externo, puesto que debe adaptarse al medio en el que se maneje.
Organizada y objetiva	No se adapta a cada uno de los miembros, al contrario los miembros al apropiarse de la misma se adaptan; además es organizada sigue parámetros establecidos.
Es transmitida por sus miembros	Comprensión de los mensajes
Es singular en cada empresa	Logra en los individuos una mejor cohesión
Influyen en el comportamiento de sus miembros de manera positiva y negativa	Valores y normas
Determina la forma como funciona la empresa	Identificación de estrategia, estructura y sistema
Interacción entre las características personales y el ambiente que rodea a los miembros	Comunicación fluida
Transmite identidad	Creación de compromiso personal y sentido de pertenencia
Favorece el cambio	Múltiples beneficios con las innovaciones
Ayuda a adaptarse a los cambios que surgen por influencias externas	Clima de prevención
La cultura es aprendida	Procesos internos entre empleados y el involucramiento entre comportamientos
Las personas forman la cultura	Personalidades y experiencias de los miembros de la organización
La cultura es difícil de cambiar	El cambio depende de las personas

Fuente. Elaboración propia.

En el siglo XXI la cultura organizacional va cambiando por los avances tecnológicos, la globalización, la competitividad, etc. Estos fenómenos están relacionados con el contexto social de las instituciones. Así las organizaciones son la expresión de una realidad cultural. La cultura organizacional puede resultar de un aprendizaje continuo, de elementos compartidos, los mismos que son transmitidos entre individuos. En consecuencia, es entendida como el conjunto de actividades y prácticas que diferencian una institución de otra.

En un amplio sentido, el estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial. Hasta el año de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social, por lo que no existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella.

Tabla 3. Dimensiones de la comunicación organizacional

Individualismo - colectivismo	Hace referencia a las necesidades que cada individuo presenta en una organización así como a las que se producen como grupo formado
Distancias de modos y poder	Se refieren a la aceptación de los grados de poder y la jerarquía dentro de un organigrama.
Valor de género	La separación (masculino – femenino) que se produce por razones que requiera la organización
Evitar incertidumbre	Planeación establecida que no se guíe por supuestos sino por necesidades reales
Enfoque u orientación temporal	La perspectiva que se tome en una empresa en cuanto a plazos, mediano, corto o largo, ello dependerá de los objetivos y estrategias que se hayan considerado.

Fuente. Elaboración propia.

Las normativas establecidas, así como, las relaciones interna y externa de toda empresa están íntimamente ligadas a la cultura organizacional. Para cumplir de manera eficiente con la labor que exige mantener una imagen consolidada y respaldada de aquella cultura, supondrá acoger niveles de reciprocidad y compromiso que favorezca a cada uno de los miembros. Frente a esto, existe un listado de funciones que se debe cumplir a partir de una cultura organizacional (Campos, 2007)

Tabla 4. Funciones en base a una cultura organizacional

Motivación	Motiva o limita las prácticas de la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública.
Cultura administrativa	Procesos y procedimientos claros y eficientes.
Competitividad	Competir en el mercado y actuar consecuentemente.
Cultura corporativa	Entender y asumir la filosofía institucional.
Garantizar el servicio de buena calidad	Ofrecer productos y servicios con valor agregado.
Prioridad recurso humano	Controlar y modelar a los empleados de una empresa.
Cultura política	Estructurar la descripción mental, tanto en los ciudadanos como en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser la administración apropiada.
Articulación	Contribuir en el moldeamiento de otras organizaciones.
Cultura social	Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño de las organizaciones en lo social.
Cultura interna	Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna.
Cultura de percepciones	Enseñar a los nuevos miembros de la organización el modo(s) correcto (s) de percibir, pensar y sentir problemas de la organización.
Cultura de relaciones	Establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.
Cultura de vínculos organizacionales	Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.
Cultura de la identidad	Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
Cultura y aprehensión	Facilitar la traducción, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos compartimentales e individuales en la organización.

Fuente. Elaboración propia.

Sostenimiento de la cultura organizacional

Todas las organizaciones deben crear entornos favorables en función de su filosofía global. Esto permitirá cultivar valores institucionales, que necesariamente deben transmitirse a los empleados. Una vez que se asuman estos componentes, se logrará un sentido de pertenencia, que al final repercutirá en la determinación de acciones compartidas y una imagen cohesionada.

Al tener claras estas características dentro de las empresas, en todos los momentos de inducción que se efectúen, se podrá dar una primera impresión positiva y desde un comienzo se conocerán las pautas, normas y valores que dan como resultado una identidad propia. Este contexto es parte de la cultura organizacional.

Joan Costa (2001) refiere que la cultura organizacional es el estilo de conducta que da personalidad a la empresa y que constituye una forma relacional entre sus empleados y de estos con los clientes, accionistas, los líderes de opinión, asociaciones de consumidores, usuarios, medios de comunicación. Desde los inicios de los estudios de los términos comunicación organizacional se ha perfilado la definición de ser un conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, filosofía, personalidad, el clima y el espíritu de la empresa, junto al modo de estructuración y administración de los recursos materiales y humanos, teniendo en cuenta el entorno en el que se encuentra (Gómez & Benito, 2013: p.10).

La composición de la cultura organizacional se concreta en tres grandes factores que son la identidad corporativa, que antes era descrita por lo que es la organización; el sistema de valores corporativos, que quiere decir lo que piensa la organización; y finalmente la unidad estratégica que se refiere a lo que hace la organización (Blay, 2010).

Joan Costa (2001) menciona que la comunicación está en permanente acción. Frente a la nueva cultura social y corporativa, se debe avanzar hacia un nuevo modelo de gestión empresarial. El nuevo modelo se llama acción – comunicación donde se gestionan los valores.

Las nuevas características de la cultura organizacional están determinadas por los siguientes parámetros:

- La organización debe estar en un constante aprendizaje
- La organización debe ser inteligente
- La organización debe ser flexible
- La organización debe ser molecular y proactiva
- La organización debe ser de alianza y virtual
- La organización debe estar preocupada por la responsabilidad social

Todos estos parámetros se pueden lograr a través del entendimiento de la cultura organizacional en donde se crean líderes que serán más democráticos y concertadores, que estarán presentes en todas las áreas y niveles de la empresa. Para el sostenimiento de una adecuada cultura organizacional es necesario plantear el análisis de las razones o situaciones que influyen notablemente en el comportamiento organizacional.

Tabla 5. Formas de ejercer influencias en la cultura organizativa

Diseño de los sistemas y procedimientos	Se pueden utilizar los presupuestos formales, las sesiones de planificación, los informes, las revisiones del rendimiento y los programas de desarrollo directivos para destacar algunas actividades y criterios.
Diseño de la estructura de la organización	El diseño de la estructura suele estar influido más por los supuestos sobre las relaciones internas, o las teorías implícitas de la dirección, que por los requisitos reales de una adaptación eficaz al entorno. Una estructura centralizada refleja la creencia de que solo el líder puede decidir qué es lo mejor.
Diseño de la instalaciones	Aunque no se suele señalar como una estrategia intencionada, los líderes pueden diseñar las instalaciones para reflejar los valores básicos.
Declaraciones formales	Otra forma de influir sobre la cultura es cambiar las formas culturales como los símbolos, eslogan y normas.

Fuente. Elaboración propia.

Por lo general, es mucho más difícil cambiar la cultura en una organización madura que crear una original, en una nueva institución. La razón es que muchos de los supuestos y creencias subyacentes compartidos por los individuos de la organización son implícitos e inconscientes (Yukl, 2008: pp.304-305).

En una organización madura y relativamente próspera, la cultura influye más en los líderes de lo que estos influyen sobre la cultura. Es improbable que se produzcan cambios dramáticos salvo que una crisis importante afecte al bienestar y supervivencia de la organización. Incluso en una situación difícil, hace falta tener mucha perspicacia y

habilidad para que el líder comprenda la cultura actual de la organización e implemente los cambios necesarios.

Tabla 6. Aspectos a considerarse para el sostenimiento de la cultura organizacional

Las técnicas	El uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje
Los modelos de la realidad	Las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar de una organización
El mundo normativo	Conjunto de creencias, valores, normas y sanciones
Valores	Son convicciones fundamentales de un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia
Costumbres	Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, el cual permite diferenciarlo de los demás
Dirección y liderazgo	Miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño
Ritos y rituales	Ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa
Redes de trabajo de la comunicación cultural	Canales informales de interacción que se usan para los miembros en la cultura de la organización.

Fuente. Elaboración propia.

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo aspecto social, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de estos elementos se encuentran en toda organización. La cultura organizacional se manifiesta a través de los siguientes puntos:

- Elementos tangibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo.
- Elementos intangibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.
- Elementos visibles al interior de la organización. Se trata del enunciado formal de las normas y políticas que deben guiar el comportamiento de todos los miembros. Nuevamente, con el propósito de generar el compromiso de todos los colaboradores, es necesario que estos compendios sean coherentes con las actuaciones que se generan desde la dirección organizacional.

Algunas de estas acciones conforman la estructura organizacional. También las descripciones de los perfiles de cargos, las normas, políticas, lineamientos estratégicos como la misión y la visión, entre muchos otros, son componentes que definen a la institución. Otras situaciones como los procesos que sirven para comunicar a las personas por medios formales, generalmente escritos, cuáles son sus objetivos y las formas más apropiadas de alcanzarlos también se consolidan como parte de la estructura de la institución, utilizando como apoyo los elementos invisibles, pues también se debe garantizar la coherencia, para generar estabilidad al sistema cultural que se está gestando.

Para dar sostenimiento a la cultura organizacional, además de las estrategias citadas previamente, no se deben descartar los elementos que conforman la imagen corporativa por ser parte del ambiente y la cultura organizacional, y todo lo que representan, contribuyen favorablemente, al desarrollo de las organizaciones, porque condicionan el marco de actuación para todas las funciones, actividades y procesos que ocurren dentro de ella. Concretamente en la gestión de información, a partir de la política de información existente y la cultura de apoyo al uso de la información.

Cuando en la organización hay una cultura basada en el utilización de los activos intangibles, esencialmente en el sujeto y las cualidades asociadas a este (conocimientos, competencias, habilidades, experiencia, aptitudes) y están definidas claramente las maneras de hacer y las responsabilidades individuales, con procedimientos de trabajo basados en formas para analizar, discutir, cooperar y compartir ideas, experiencias, resultados, información, y existen además los recursos adecuados para obtener, procesar y comunicar esta nueva información, la cultura organizacional se enriquecerá y se obtendrán mayores beneficios para toda la organización” (Paredes, 2012).

En el ambiente de la organización influyen varios factores, entre los que cuentan la administración o gobierno, el marco legislativo por el que se rige, los clientes y suministradores y los activos tangibles e intangibles que hacen mover la organización. La cultura de una organización no está definida por una sola arista, sino que comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización y que regulan su actuación dentro de la misma.

Estos elementos, ambiente y cultura organizacional están presentes en todo el funcionamiento de la organización e influyen poderosamente en el proceso de la gestión de información, recurso este imprescindible para la toma de decisiones y la consecución del éxito de la organización. La clave para construir una fuerte cultura organizacional que se proyecte tanto al interior como hacia el exterior de la empresa, es contar con coherencia entre las ideas, las palabras y las actuaciones de todos los colaboradores, de forma que se logre el compromiso motivado de todos los colaboradores con naturalidad y compromiso real, mas no como una obligación para mantener la posición laboral.

Entre las funciones que dan sostenimiento a la cultura organizacional se encuentran las siguientes: marcar los aspectos que determinan las diferencias y particularidades, definir patrones culturales, normas y procedimientos. Asimismo, proporcionar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas organizacionales, facilitar el aprendizaje y el cambio; entre otras.

Niveles de la cultura organizacional

El término comunicación organizacional nació en el siglo pasado, procedente de la antropología; en el año de 1871, fue definida como un complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad (Lemus, 2000: p.14).

Lo que caracteriza principalmente a una cultura organizacional son los valores, las creencias y las manifestaciones culturales, entendidos como elementos constitutivos de la cultura y que se encuentran definidos como:

- Valores. Son los ideales que se comparten y aceptan dentro de una sociedad.
- Creencias. Propositiones o ideas reconocidas como verdades por los miembros de una sociedad independiente de su validez objetiva.
- Manifestaciones culturales. Son las expresiones de un sistema cultural. Es donde se ven reflejados los valores y creencias básicas de los miembros de una organización.

Tabla 7. Algunos niveles de la cultura organizacional identificables en una organización

Nivel	Descripción
Las tradiciones institucionales	Modo en que la institución actúa en actividades propias y de cara al exterior
La filosofía institucional	Modo de asumir la misión y visión
Los modelos y procesos de comunicación implementados	Formas de lograr procesos de retroalimentación y aprendizaje
Los roles de los miembros y personal directivo	Formas de medir y evaluar las capacidades del personal
Los medios corporativos con los cuales se identifica a la organización	Material institucional disponible con mensajes institucionales
Los planes de acción	Proyecciones de fortalecimiento de imagen
Los objetivos estratégicos	Actividades que conduzcan los objetivos estratégicos

Fuente. Elaboración propia.

Estos niveles forman parte de la cultura organizacional y son un componente significativo para el desarrollo de esquemas organizacionales. Estos pueden servir como pautas para formar la personalidad de la entidad y distinguirla de otras. Al hablar de la cultura, como el elemento analizador de los grupos sociales, la historia revela que las culturas primitivas, surgidas en los aislamientos geográficos e históricos, constataban que en cada uno de estos aislamientos geográficos solo era posible una cultura. En la realidad urbano cultural-industrial, por el contrario, existe un pluralismo cultural, ya que las culturas que surgen a través de aislamientos psicológicos y sociológicos, es decir construyendo membranas grupales reconocidas por sus miembros y que después son socialmente identificadas por los otros individuos y grupos, se asumen que son grupos culturales organizados. Se ha constatado que en estas culturas existen cinco elementos básicos de la cultura organizacional, a través de las cuales se pueden analizar las culturas propias:

Etnohistoria (y etnoterritorio). El concepto de etnohistoria puede entenderse de dos maneras complementarias: como el método antropológico que utiliza los documentos históricos para conocer una cultura del pasado (etnografía histórica), y como un elemento básico de la cultura que permite conocer la identidad cultural de una comunidad y su organización actual desde su diacronicidad, su pasado y su proyecto de futuro.

La cultura está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten en forma colectiva en

un proceso social. En cada organización existe una diversidad de subsistemas que influyen en las prácticas, valores, normas, políticas, ideas y creencias que apoyan y hacen frente a las oportunidades y amenazas. Este es un sistema cultural; un conjunto fuerte de convicciones compartidas por sus miembros es único y es su ventaja competitiva, además, marca la diferencia de una organización (Krieger, 2001: p.327).

La segunda acepción de etnohistoria es como conocimiento de la identidad cultural de un grupo actual, partiendo del pasado (la reconstrucción de la historia de una organización constituye el relato de su identidad) y del futuro a través del conocimiento de la misión como organizadora del proyecto estratégico.

En cuanto a la etnohistoria de la organización se pueden localizar dos tipos de historia: las que se, realizan como historia crónica, en las que los hechos actuales constantemente se archivan, y las que se construyen como una historia explicada, en las que el pasado está constantemente haciéndose presente para iluminar al futuro. También hay que notar que en la perspectiva etnohistórica de una organización hay dos secuencias importantes.

Una es la verdadera historia, es decir, la biografía de la empresa, aquella que contextualiza y dice de donde viene (visión de la empresa) y la segunda es reconocer a dónde va la organización (misión de la empresa), que expresa su identidad de tal forma que los miembros de la institución se sientan sujetos activos de la misma.

La propia historia cultivada servirá de guía para identificar las creencias y cosmovisión de una empresa. Se suele distinguir entre creencias y experiencias individuales y colectivas, para determinar los procesos de adaptación, como una estrategia de integración organizacional. Los antropólogos hablan de creencias, refiriéndose a los postulados fundamentales de cada cultura, siendo así, cabe la definición de afirmaciones básicas en torno a las cuales se desarrolla y organiza cada cultura, y que se transmiten en su sistema educativo formal.

En tanto, los valores en la organización se fundamentan en las presunciones básicas (etnohistoria y creencias) y surgen de la evaluación del entorno. La cultura que barca los valores de la empresa son los principios subyacentes en la organización, basados en la personalidad de la entidad. Desde otro análisis, a partir del rol que cumple el líder en la organización, una de sus funciones es crear valores y generar factores de cumplimiento de esos valores; por lo que conduce al grupo estableciendo canales de comunicación e implicación. El grupo interactúa a través de la comunicación, en la cual tiene un papel preponderante los lenguajes y los rituales como vehículos de cohesión. La comunicación es vital para la organización, un liderazgo sin comunicación conduce a la crisis de la organización.

En los grupos culturales, los lenguajes han formado la superestructura étnica de identidad. En las organizaciones, los lenguajes pueden tornarse diversos y relacionarlos con las áreas en las que se desarrollan las personas. Sin embargo, el lenguaje es una

dimensión que se identifica culturalmente al grupo y por ende a la misma organización (Aguirre, 2004).

Desde otro enfoque lo que produce la organización es el fruto de su actividad. El producto, como elemento cultural de la organización, tiene varias dimensiones tales como:

- El oficio, que es la capacidad de la empresa para hacer el producto
- El producto, que puede ser material (cosa, artefacto, herramienta) o desde un enfoque formal (agrupamientos, instituciones, formas, símbolos, etc.)
- La marca y la imagen, como identidad de la producción y de la organización
- El cliente, como receptor del producto a través de la publicidad y la venta (Aguirre, 2004).

Tabla 8. Elementos de la cultura se categorizan en cuatro ámbitos

Las técnicas	El uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad
El código simbólico	Como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje
Los modelos de la realidad	Las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar
El mundo normativo	Conjunto de creencias, valores, normas y sanciones

Fuente. Síntesis de elaboración propia.

Otro aspecto a tomarse en cuenta es que la sociedad de la información ha logrado que los países tengan una mayor interdependencia. La mundialización ha agilizado el proceso de industrialización de las culturas, estrechamente vinculado a las tecnologías y a la formación de conglomerados de empresas internacionales de los medios de comunicación, del espectáculo, y con frecuencia de otras industrias. Estas empresas se están convirtiendo en verdaderas estructuras de poder por derecho propio (Rojo, 2014).

En los estudios de las organizaciones, la cultura debe referirse, igualmente, a las percepciones generales duraderas de las características definitorias de la conducta de sus miembros. La función de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos, y podríamos considerar que sus elementos distintivos deben ser producto de la adaptación de lo señalado para la cultura general.

Creencias y valores

Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y definidos cuando van contra el autointerés personal. Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que determinan una forma de actuar para conseguir los fines. Los valores son creadores de la integridad y la responsabilidad, son los forjadores de optimismo y autoestima, de las definiciones de quienes son las empresas, se vuelven manifiestos vivos de las organizaciones y las personas (Martín, 2002: p.2).

Si los valores representan una realidad conceptual definida de las personas y la organización, entonces son las instituciones las llamadas a incorporarlos sobre la base metodológica de la práctica y la evaluación permanente; como un proceso de mejora continua. Los llamados valores éticos son aquellas estructuras del pensamiento, son medios adecuados para conseguir las finalidades.

Entre los valores organizacionales que se deben considerar se encuentran: los personales, éticos, sociales y morales.

Con respecto a la correspondencia con las creencias, estas, se relacionan de manera directa tanto con los valores como con las normas y las actitudes. Por lo que las creencias forman las acciones de creer en la verosimilitud o en la posibilidad de una cosa. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresar la realidad y que preceden a la configuración de los valores organizacionales.

Las creencias junto con los valores se perfilan como el proceso de formación de la identidad de la empresa. Toda organización surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos. La dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente la realidad institucional, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno (Martín, 2002: p.7).

Las creencias y valores forman de manera articulada la cultura de las personas y de las instituciones. A partir de los años sesenta apareció una vertiente de estudios de la cultura a la que se conocería como *Estudios Culturales*. En gran parte, en sus inicios comparte algunas de sus tendencias de las posturas críticas anteriores a ellas, principalmente en lo que se refiere al efecto de la cultura de masas sobre la tradicional.

Desde el reconocimiento de la cultura como un todo social, integrada por formas, prácticas e instituciones sociales a las que hay que observar para entender el cambio social, en donde el arte y la literatura son fórmulas comunicativas que tienen una historicidad. Realidad que es necesaria recuperar para comprender la manera en la que han cambiado las relaciones sociales, a través de distintas demostraciones de circulación

de lo simbólico para encontrar los valores socioculturales con los cuales se ha conformado y actuado lo ideológico (Gómez, 2006: p.11).

La concepción del todo social es la composición de valores, prácticas y normas en una organización. Las nuevas cosmovisiones culturales en donde convergen valores y creencias corresponden a los debates modernos; por los que se abren nuevos paradigmas sociales.

Valores subyacentes o supuestos

Hablar de valores subyacentes es entender las acciones intrínsecas presentes en las organizaciones. Estos valores se convierten en las fuentes de las cuales emanan las conductas culturales, a partir de las normas de convivencia. En esencia la raíz de los valores reside en la ética corporativa, en lo que los miembros de una organización convienen en definir como positivo. Los valores subyacentes abordan creencias y valores fundamentales que se dan por supuestos, son comprensibles ante la percepción de los públicos.

También se pueden considerar como valores supuestos, aquellos que no están evidenciados, que se presuponen y que son percibidos a través de la imagen proyectada. El cúmulo de actividades que contiene una cultura determinada se convierte en un valor subyacente y más aún cuando la cultura se debate alrededor de la diversidad, entendida como un amplio conjunto de recursos, de reivindicaciones y de formas de ser.

Las políticas culturales y las instituciones no han sido inclusivas de la diversidad étnica e identitaria, sino hasta hace muy poco en el discurso y aún más tardíamente en los hechos sociales. Por el contrario, la validación o primacía de unos sujetos y de unas expresiones sobre otras es lo que ha caracterizado el proceder institucional, incluyendo la cooperación como valor (Durán, 2012).

En otro sentido, la cultura occidental del siglo XX se caracteriza por la introducción de nuevos lenguajes en el arte, la alteración de los hábitos de comunicación y las estructuras procesales de la recepción de mensajes, la crisis de los cánones estéticos tradicionales y de la noción misma de las obras. Simultáneamente, se produce un nuevo fenómeno: el consumo masivo de la cultura, que fue posible gracias a los medios masivos de comunicación.

El concepto de cultura de masas surgió en la década de 1930, con la llegada de los medios masivos de comunicación. En esta época, en Europa, cobraron fuerza los regímenes dictatoriales en varios países, como Alemania, Italia y España, dirigidos por representantes de la pequeña burguesía. En estas circunstancias, los medios de comunicación sirvieron como vehículo de propaganda ideológica y como medio para sembrar el terror en los pueblos. Dentro de este campo los valores subyacentes se encuentran en los mensajes que emiten los medios de comunicación masivos y que enriquecen los procesos culturales.

Ante el discurso de los medios, convergen las formas culturales que se insertan en las nuevas tendencias tecnológicas, donde los mensajes deben estructurarse en función de distintos niveles de consumo y necesidades.

Los cambios que se han producido a raíz de la inserción de las tecnologías de la información y comunicación, desatan nuevas formas culturales en el contexto de la sociedad de la información.

En este sentido el pronunciamiento de la UNESCO se basa en "... que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos... A través de ella, el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden (UNESCO, 1982: p.2).

También se generan valores subyacentes cuando se habla de fronteras culturales. Estas constituyen límites de los espacios que delimitan los movimientos en la cultura, se definen escenarios presentes y futuros, precisamente por los cambios que se producen en la sociedad. La cultura no es un elemento independiente del resto y, quizá, hasta sea el resultado de todos esos valores supuestos (Aguirre, 2000: pp.1-2).

Si bien, no existe una definición unánime de cultura popular, se considera que intervienen en ella lo material, lo espiritual, lo intelectual y lo afectivo. Asimismo, abarca pautas socioeconómicas, políticas, religiosas y artísticas. En sus orígenes, la cultura popular estaba integrada por todo lo que distinguía a las clases más humildes de una civilización.

La existencia de una clase social más alta y de una cultura que la identificaba había provocado una brecha respecto de los hábitos, costumbres, vestimentas y expresiones artísticas de la población. Entonces, en esos contextos, donde existe una fuerte dominación por parte de una cultura oficial, surgen expresiones convertidas en valores supuestos de los grupos.

"Por lo general, se considera que las culturas populares son manifestaciones que se oponen a la cultura oficial y, por lo tanto, no cuentan con el apoyo de las instituciones oficiales" (García, 2015).

Las presunciones subyacentes son la fuente de la cual emanan las conductas culturales, siempre se ve determinada tanto por la predisposición cultural, como por las contingencias que se derivan del medio externo. Las regularidades de conducta podrían ser, por consiguiente, un reflejo del medio como de la cultura, y no deberían constituir, en consecuencia, un fundamento para definirla.

Bibliografía

- Aguirre, J. M. (2001). Nuevas fronteras y escenarios culturales en la Sociedad de la Información. En Aguirre, J.y Álvarez, M. (2001). *Periodismo y fronteras culturales*. Madrid: Tauro.
- Basabe, G y Basabe, M. (2013). Cultura organizativa: análisis de su relación con la estrategia y gestión empresarial. En *Eídos* , 6, pp. 48-63. Recuperado de: <http://www.ute.edu.ec/revistas/7/articulos/570202ca-f23e-48f6-be19-60f9ff532811.pdf>
- Blay, R. (2010). *Gestión de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la comunidad valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación como activo estratégico empresarial.*(Tesis Doctoral) Universidad Jaume I de Castellón, Departamento de Ciencias de la Comunicación. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/14913>
- Campos, F. (2013). *Investigación y gestión de las redes sociales*. La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social. Recuperado de: <http://www.revistalatinacs.org/068/cuadernos/cac51.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría geneal de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al Director de Comunicación. En *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, 91, pp. 56-64. Recuperado de: http://repositorio.ciespal.org:8080/bitstream/123456789/1245/1/CIESPAL_Chasqui_De_la_comunicacion_integrada_al_Director_de_Comunicacion.pdf
- Durán, S. (2012). *El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones*. *Red Cultural Mercosur*. (Página Web). Recuperado de: http://www.redculturalmercosur.org/docs/SylvieDuran_es.pdf
- García, E. J. (2015). Estudiar y construir la cultura de participación desde la interdisciplinariedad y la ingeniería social en el marco del quehacer científico en México. En *Razón y palabra*, v. 90, pp.1-18. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/>
- Gómez, B., y Benito, C. (2013). Comunicación interna y cultura corporativa. Una relación indisoluble. En *Imagen y comunicación* , 39, pp.1-30. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N39.pdf>
- Gómez, H. (2006). *Estudio sobre las culturas contemporáneas*. México: Universidad de Colima.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Brasil: Prentice Hall

- Lemus, R. (2000). *La investigación en la comunicación organizacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Moragas, M. (2011). *Interpretar la Comunicación. Estudios sobre Medios en América y Europa*. Barcelona: Gedisa.
- Martín, D. (2002). *Los valores en el centro de la cultura organizacional*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Rojo, P. (2014). La Nueva riqueza inmaterial y el auge de las industrias culturales en la Sociedad de la Información. En *Razon y palabra*, 42. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/mundo/2004/diciembre.html>
- Unesco, (1982). *Declaración de México sobre las políticas culturales*. (Conferencia) México. Recuperado de: http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo de las organizaciones*. España: Prentice-Hall.