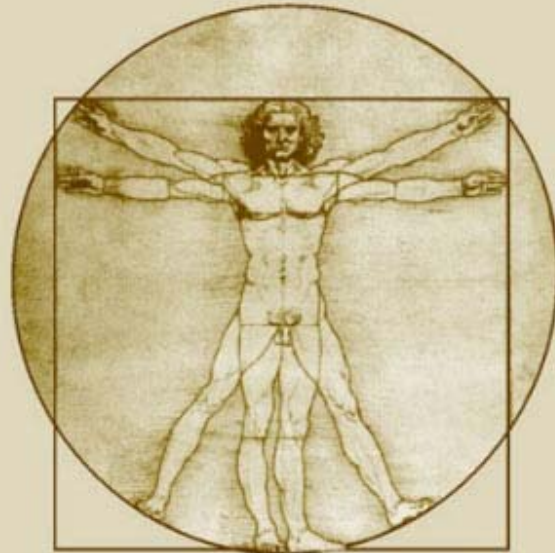


LA CULTUROCRACIA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO



José Gpe. Vargas Hernández

ISBN-13: 978-84-690-7911-9

Nº Registro: 07/73280

editado por
eumed.net

Envíe sus comentarios sobre el libro directamente al autor:

jgvh0811@yahoo.com

Para citar este libro puede utilizar el siguiente formato:

Vargas Hernández, J.G.: (2007) *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ 301

LA CULTUROCRACIA ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

Lic. José Gpe. Vargas Hernández, M.B.A., Ph. D.
Sistema Nacional de Investigadores de México
Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos –Cd. Guzmán
Avenida Tecnológico 100
Cd. Guzmán, Jalisco, 49000, México
Telefax: +523414133116
Jvargas2006@gmail.com, jgvh0811@yahoo.com

I. INTRODUCCION.

La tendencia natural de la humanidad al "progreso", en mucho es el resultado de la cultura que se "viva" en determinado tiempo y espacio, no es por tanto un concepto abstracto, pero la esencia de la vida misma es cultura. Es comprensible el debate existente en torno a la cultura entre antropólogos, politólogos, sociólogos, comunicadores, etc. por su influencia en la delimitación de otros conceptos también importantes como lo son soberanía nacional, identidad personal, etc.

La cultura es un factor inseparable de los procesos de desarrollo económico, social y político de la humanidad. El desarrollo de los pueblos está relacionado con factores culturales, entre los que pueden incluirse la misma economía de los individuos. El desarrollo cultural puede ser visto como la sucesión de eventos en los que el hombre aprende a hacer uso tanto de los instrumentos materiales como de los culturales, para encontrar solución a sus problemas. Los instrumentos materiales finalmente también son culturales. Del contacto que se tenga con ideas, instrumentos, técnicas, formas de organización y comunicación, etc., esencia misma de la cultura, depende el desarrollo de la humanidad. El factor cultural de cualquier grupo humano es un elemento que puede ser manejable para transformar sus condiciones materiales.

Una de las tendencias de nuestros tiempos es la marcada por la revolución tecnológica, la cual está provocando cambios profundos y radicales en los estilos de vida de los humanos y en los comportamientos y formas de relación existentes en nuestras sociedades, debido al uso de la información y el conocimiento como nuevas estructuras de poder y control.

Así, la cultura es el conjunto de las formas y modos con los cuales una determinada

sociedad responde a los retos de su existencia en su propia geografía y tiempo. También la cultura es la manera en que un grupo humano ha aprendido a vivir y a transmitir ese estilo de vida, para constituirse en grupos sociales que luego desarrollan su idioma propio para expresar su cultura, es su misma personalidad, sus facciones, el rostro de un pueblo, de una comunidad. Todo hombre por el hecho de serlo es producto de cultura, culto él mismo. El individuo constituye un sistema circundado por un medio o entorno. El hombre vive en sociedad humana que requieren de lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, el trabajo, la propiedad, el comercio, etc., sanciones y recompensas, conocimientos científicos y mitología: arte y tradiciones; cuentos y poesía; costumbres, etc. las cuales proporcionan pautas de comportamiento a los mismos individuos.

Los primeros estudios antropológicos de la cultura tienen como finalidad analizar el comportamiento social de los grupos humanos. La cultura es para los antropólogos, las formas de vida de la comunidad, la forma en que los pueblos perciben, organizan su vida y sus acontecimientos, aunque en muchos de ellos, su presencia parezca invisible. Los estudios sobre la cultura de los diferentes grupos sociales tienen por objeto encontrar explicaciones a los patrones de comportamiento, por lo que, descuidar la cultura tiene graves repercusiones para el desarrollo de los pueblos. El instrumento más poderoso de investigación y determinación de nuestra identidad, es la cultura. No es tarea fácil entender una cultura determinada, y menos la propia. Hall (1965) argumenta que "el trabajo real no es entender la cultura foránea pero entender la propia".

El estudio y el análisis de la cultura se ha convertido en un tema importante en la administración de las organizaciones. El fenómeno de la cultura organizacional o cultura corporativa es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades, procesos, etc. Por lo tanto, la cultura organizacional es una herramienta de implementación final disponible a los altos directivos que la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos. Investigaciones recientes han descubierto como la cultura encaja junto con otros elementos organizacionales.

No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. Las prácticas administrativas en cualquier organización, tienen como marco referencial natural, no solamente su propia cultura corporativa, sino también los demás niveles de la cultura: la cultura empresarial, la nacional, la ocupacional, etc.

II. EVOLUCION HISTORICA DEL CONCEPTO DE CULTURA.

En la historia de la humanidad, el concepto de cultura ha tenido muchas variaciones. La evolución del concepto de cultura, se relaciona con la conceptualización de qué es el hombre y cuál su esencia. El ser humano es un ser simbólico, cuya existencia cultural ha encontrado explicación en uno de los siguientes supuestos:

- 1.- Es una creación divina con actitudes espirituales.
- 2.- Es homo sapiens o animal con actividad racional, y
- 3.- Tiene un carácter indeterminado con autoproyección.

En la Grecia pre-clásica el término *aethos* designaba el conjunto de costumbres hábitos de los pueblos, percibidos como fortalezas y refugios donde moran los habitantes. En 431 a.c. en Grecia, Pericles exhorta a los atenienses a ser fieles y a defender a los valores democráticos, como los motivos más importantes para ganar la guerra en contra de los espartanos. La palabra griega *paideia* usada para significar la "crianza de los niños", tiene una estrecha relación con el concepto de cultura, entendiéndose como el cuidado o "cultivo" que se debe tener por los niños en la adquisición de conocimientos, hábitos, costumbres, sentimientos, emociones, relaciones sociales y afectivas, gusto por las ciencias y las artes, etc. Las sociedades esclavistas tenían un concepto elitista de cultura, como por ejemplo, el conocimiento filosófico de los griegos. Según el trabajo de Espinoza y Pérez (1984), el término cultura apareció en la Roma antigua como la traducción de la palabra griega *paideia*.

El concepto de cultura como conocimiento filosófico, evolucionó hacia un concepto aristocrático que alcanzó su máxima expresión durante la Edad Media y que privilegió las artes del trivium (gramática, retórica y dialéctica) y *quadrivium* (aritmética, geometría, astronomía y música). Con el Renacimiento, se agrega al concepto de cultura, la actividad productiva. Joan Corominas en su *Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana* registra el dato histórico de que para 1515 el término cultura es escrito ya como un sustantivo que se deriva del verbo latino "*cultus-us*" para significar la "acción de cultivar o practicar algo".

El término cultura surgió entre la nobleza y la burguesía de Alemania del siglo XVIII, las cuales crean las condiciones económicas en un modo de producción capitalista que protege el nacimiento y desarrollo de una clase media que tiene inclinaciones científicas, artísticas e intelectuales. El filósofo Emmanuel Kant es el prototipo de persona culta de esta época y para quien "ser culto significa poseer la capacidad de crear nuevas formas a partir de un contenido" (Espinoza y Pérez: 1994). Según Fossaert (1994), una costumbre alemana empleó el término *die kulture* para dar un significado aproximado al de civilización, acuñado en Francia en los siglos VII y XVIII para referirse a "todo lo que las sociedades antiguas permiten ver de sí mismas". Ambos términos, civilización y cultura comprendieron "el discurso social total", formado por "todos los instrumentos, documentos y monumentos sin los cuales las prácticas y las representaciones ideológicas no serían más que fantasías vaporosas", concluye Fossaert.

El fomento de la cultura crea las condiciones necesarias para el desarrollo de la ciencias, las técnicas, las artes, la filosofía, la lógica, etc. las que a su vez generan procesos sociales, políticos y económicos que liberan a la clase media de la nobleza. Así, La Enciclopedia de la Ilustración francesa libera el concepto elitista y aristócrata de la cultura. La idea de que la cultura tiene que ser popular surge con el nacimiento de los Estados-Nación que inauguran la etapa de la modernidad. La acepción científica del término cultura, de acuerdo con el Diccionario de Ciencias Sociales (UNESCO, 1975) tuvo su origen a mediados del siglo XIX, en Alemania. Así, en el siglo XIX, afirma Monsiváis (1992) la cultura se conceptualiza como "la actividad del espíritu, y sus cumbres son la erudición clásica, la veneración y el ejercicio de la poesía en distintos niveles, la escritura de la Historia, la creación artística, la prédica moral que instrumenta la divulgación del conocimiento."

El discurso social que sirve de base a la ideología imperante durante el período del romanticismo, es rico en manifestaciones artísticas concebidas como formas de expresión popular, las cuales sustentan la conclusión de los autores Espinoza y Pérez (1991) hecha en el sentido de que "Serán los románticos los primeros que afirman que el único agente de la creación cultural efectiva es el pueblo y que las otras capas (burguesía y nobleza), lo único que hacen es aprovechar y refinar los esbozos de obras que él entrega". La responsabilidad en la creación y distribución de los productos culturales recaen como obligaciones de los gobiernos para con su pueblo.

Edward Tylor (1975), antropólogo Inglés, en su obra *Primitive Culture*, escrita en 1871, conceptualizó la cultura como "todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad". Así, ya en pleno siglo XX, la cultura son ya modos y estilos de vida que implican el disfrute de excedentes de los satisfactores espirituales. En la investigación sociológica, el concepto de cultura es ampliamente usado como la "totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir." (Chinoy Ely, 1980).

III.- DIFERENTES CONCEPTUALIZACIONES DE LA CULTURA.

De la cultura, la Enciclopedia Ilustrada Danae, nos dice que se deriva del término cultivo que designa, de modo genérico, el desarrollo interior, moral e intelectual, alcanzado por un individuo o una comunidad. El término cultura tiene la misma raíz que el verbo "cultivar" significando labrar la tierra, es decir, implícitamente la forma en que el ser humano actúa en la naturaleza. (Trompenaars: 1994). Este concepto de la cultura enfatiza la relación entre el ser humano, el cual forma grupos y la forma en que interactúan con las fuerzas de la naturaleza, dando significados profundos a la vida humana.

Por lo tanto, cuando hablamos de cultura, nos referimos a toda una cosmovisión, y no solamente a ciertas actitudes basadas en un ascetismo. Para que el ser humano se reproduzca socialmente se requiere de una "precondición" (Echeverría), conceptualizada como "la dimensión cultural de la existencia humana" (Espinoza y Pérez: 1994) y que como realidad la encontramos en:

- 1.- Todos los tiempos y en todos los espacios de la historia del hombre.
- 2.- Todas las actividades de la vida humana.
- 3.- Es inherente a la humanidad misma.

La cultura vista como un complejo total y limitada a un estado determinado, tiene como característica distintiva, según Béjar (1979) "la creatividad intrínseca de sus partes interrelacionadas" que dan como resultado una cierta homogeneidad. Pero, Para conceptualizar la cultura, tenemos que hablar de heterogeneidad. Existen múltiples perspectivas para la definición del concepto de cultura. En su acepción más vulgar, el término cultura significa "un saber puro" según Ramos (1987). El Diccionario de la Real Academia Española conceptualiza a la cultura "el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre". Bajo esta concepción, se ha usado el término cultura para significar desde los patrones conductuales que son comunes a un grupo de humanos, hasta los valores y creencias que los administradores tratan de inculcar en las organizaciones, como en los trabajos de Peters y Waterman (1982) y Deal y Kennedy (1982).

La literatura sobre la cultura proviene de una gran variedad de disciplinas, las cuales han desarrollado sus propios conceptos y modelos. En las últimas tres décadas se han modificado las definiciones de la cultura, desde la tradicional basado en la continuidad y permanencia, hasta la definición moderna basada en la variedad y que además incluye "la diferenciación motivada por la tecnificación e industrialización de los modos de vida de acuerdo con la división clasista o estratificada de la sociedad". (Béjar, 1979). Por lo tanto, existen una diversidad de acercamientos teóricos al estudio de la cultura, que como un fenómeno que es objeto de estudio, según Schein (1990) descansa en el cruzamiento de las ciencias sociales con todos sus prejuicios de cada una de ellas, como la antropología, la sociología, la psicología social, y más recientemente, el comportamiento organizacional.

Cada enfoque para estudiar la cultura, desarrolla sus propios paradigmas que crean las limitaciones y prejuician la comprensión del fenómeno, como lo concluyen las investigaciones de Ott (1989), Barley, Meyer, y Gash (1988), Van Maanen (1988) y Smircich y Calas (1987). Algunas de estas perspectivas del estudio de la cultura son las siguientes:

A.-LA PERSPECTIVA ANTROPOLOGICA.

En el estudio de la cultura en México desde la perspectiva antropológica destaca Fray Bernardino de Sahagún, a quien se le considera ser uno de los precursores de la antropología cultural y quien tiene como mérito el rescate de la cultura de los indígenas pobladores de México usando como metodología de investigación, la información que obtenía de indígenas, a quienes daba entrenamiento en el empleo de las técnicas de investigación cultural, en el Colegio de la Santa Cruz de Tlatelolco. La información obtenida de sus informantes indígenas era corroborada por la observación que él mismo realizaba, logrando de esta manera superar los prejuicios sociales, culturales y religiosos existentes en esta época.

Los antropólogos se ocupan de los patrones sociales amplios, más que la cultura corporativa. Cultura, en el sentido en que los antropólogos la usan, se refiere a los entendimientos compartidos por los miembros de una sociedad. Los primeros antropólogos distinguieron en la conceptualización de la cultura, aquella que es material y la que no lo es. Según el antropólogo Ralph Linton (1936), la cultura es un proceso continuo, que aunque contiene configuraciones, está en cambio constante. Las configuraciones son los valores y creencias que tienen la tendencia a integrar y unificar la cultura. Para Beals la cultura significa la "herencia social" o las cosas que los hombres aprenden cuando son entrenados dentro de un grupo humano particular.

Un estudio exhaustivo de definiciones de cultura realizado por Kluckhohn (1962), concluyó con la siguiente: "la cultura consiste en pautas, explícitas e implícitas, de y para el comportamiento, adquiridas y transmitidas por símbolos que constituyen el logro distintivo de grupos humanos, incluso su incorporación en artefactos. El núcleo esencial de la cultura comprende ideas tradicionales (es decir, históricamente transmitidas y seleccionadas) y, sobre todo, los valores que se les atribuyen. Por una parte, los sistemas culturales pueden considerarse como productos de la acción, y por la otra, como influencias que condicionan las acciones posteriores."

Terpastra y David (1985) definen la cultura desde el punto de vista antropológico: " La cultura de la gente consiste de sus distintivos patrones modales de conducta y las subyacentes creencias, valores, normas y premisas. La cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad y tiene una influencia arrolladora en sus conductas. Por lo tanto, la cultura da soluciones a los problemas que todas las sociedades deben resolver si tienen que permanecer viables." En esta definición se enfatizan 5 elementos:

- 1.- La cultura es aprendida, no se nace con ella.
- 2.- La cultura es compartida por los miembros de una sociedad.
- 3.- La cultura influye la conducta.
- 4.- La cultura desarrolla patrones donde los símbolos y los significados están interrelacionados, y
- 5.- La cultura incorpora elementos instrumentales y expresivos.

La cultura es una abstracción de la conducta y no la conducta en sí. Un acto humano no es cultura sino lo que simboliza. Bajo este enfoque, Leslie A. White (1975) sostiene que "cultura es la clase de cosas y acontecimientos que dependen de simbolizar, en cuanto son consideradas en un contexto extrasomático". Para este autor, la cultura tiene componentes actitudinales, ideológicos, sociológicos y tecnológicos, que la diferencian de la conducta, sosteniendo que la cultura no es el acto en sí mismo, sino lo que este acto simboliza.

Cultura y civilización son dos términos que usan los antropólogos y que han provocado muchas confusiones cuando tratan de darle significados. Malinowski sostiene (citado en Kahn: 1975) que "la palabra cultura se utiliza a veces como sinónimo de civilización, pero es mejor utilizar los dos términos distinguiéndolos, reservando civilización para un aspecto especial de las culturas más avanzadas. La cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La organización social no puede comprenderse verdaderamente excepto como una parte de la cultura; y todas las líneas especiales de investigación relativas a las actividades humanas, los agrupamientos humanos y las ideas y creencias humanas se fertilizan unas a otras en el estudio comparativo de la cultura".

Según Kahn (1975), el hombre inventa y hace uso de los artefactos de la cultura en su diario vivir, modifica las fuerzas de la naturaleza en alguna medida, altera el mundo exterior, crea instrumentos y herramientas, armas, edificios, medios de locomoción, transporte y comunicación, se adapta al mundo creado a través del desarrollo de sus habilidades técnicas de su cultura, utilizando sus sentidos, sus brazos y sus piernas para crear ambientes secundarios.

Para el antropólogo social, la cultura se integra de comportamientos humanos aprendidos y recibidos de las generaciones anteriores en forma de valores, rituales, costumbres, etc.

Aseveran los antropólogos, (Barnber: 1989), que todos los grupos humanos, como por ejemplo, la familia, la comunidad, un grupo racial, una nación, etc., tienen su cultura propia que constituye los puntos de identificación y entendimiento con los otros grupos, en aspectos cognitivos, conductuales y emotivos, coincidiendo con Schein en que esos puntos comunes son creados y desarrollados dentro de cada grupo, como guías que sirven para lograr la integración de sus elementos y la adaptación a su entorno.

Los teóricos del estudio de la cultura, sobretodo los antropólogos, sostiene José María Gasalla en una entrevista que le formulara Domínguez Chavez (1996), la fundamentan en los valores que inconscientemente la organización va retomando de la actuación de su fundador o creador.

B.- LA PERSPECTIVA FILOSOFICA.

El estudio del concepto de cultura tiene como fundamento la pregunta por la esencia misma del hombre: qué es, qué hace y por qué lo hace. Los filósofos griegos representaban el concepto elitista de la cultura. Lo que parece ser evidente del ser humano es que es capaz de simbolizar. Para el filósofo existencialista Sartre (1960), la cultura es configurada por un "conjunto de formas" en procesos de construcción, destrucción y reconstrucción, los cuales constituyen la principal dimensión de la existencia de cualquier sociedad o sujeto social. Las formas culturales de una sociedad determinada que vive estos procesos de construcción, destrucción y reconstrucción, no hace recordar la dialéctica Hegeliana de los procesos históricos. Por otro lado, Valentine (1970) afirma que la cultura comprende todas aquellas formas de observar el mundo y de reflexionar sobre él, de comprender las relaciones existentes entre las personas, los objetos y los sucesos, de establecer preferencias y propósitos, de realizar acciones y perseguir objetivos.

André Malraux (1976) define a la cultura como "la unión de todas las formas de arte, de amor, de pensamiento que, a través del curso de los milenios, han permitido al hombre ser menos esclavo." La cultura es entonces una manera de expresar la libertad, dice Malraux (1976) cuando afirma que "La cultura pues, es liberación del hombre, liberación de la ignorancia, de la mendicidad política; la cultura se nos presenta como el conocimiento de lo que ha hecho del hombre otra cosa que un accidente del universo".

Béjar N. (1979) afirma que la cultura "es un proceso por medio del cual el hombre se encuentra a sí mismo en su propio yo, en su familia, en su Estado nacional, en la humanidad, puesto que su esencia como homo sapiens es un proceso continuo de desbastar su medio y su persona, de "afinarse" es decir, de hacerse más hombre, de encontrarse." Fundamentado en Kant, Nicola Abbagnano (1983) conceptualiza la cultura como la formación, mejoramiento y perfeccionamiento del hombre, al describirla como "la formación total y auténticamente humana del hombre". Adorno (1986; citado por Espinoza y Pérez: 1994) afirma que " lo específicamente cultural es precisamente sustraído a lo nudamente necesario".

C.- LA PERSPECTIVA IDEACIONAL.

Bajo esta perspectiva de la cultura, son las ideas las que constituyen el medio esencial

de la cultura. Para Murdock (1945) la cultura es "ideacional" por referirse a las normas, creencias y actitudes de acuerdo con las cuales la gente actúa. El pensador español, Ortega y Gasset (1962), conceptualiza la cultura como "un menester imprescindible en toda vida...una dimensión constitutiva de la existencia humana...", como "el sistema vital de las ideas en cada tiempo (Béjar, 1979). El antropólogo Roger Kusing (1974), define la cultura como teoría individual de lo que sus compañeros conocen, creen y significan, su teoría del código que se sigue, el juego que es jugado.

Por lo tanto, la cultura no es una característica individual sino que denota un conjunto de teorías comunes de conducta o programas mentales que son compartidos por un grupo de individuos. La cultura trasciende a los grupos y a la organización social, como lo demuestran Broom y Selznick (1980) al mencionar que son "las formas compartidas de pensar, creer, percibir y evaluar. La cultura es el reino de ideales e ideas, valores y símbolos. En pocas palabras, cultura es el orden simbólico; la organización social es el orden de relaciones." La cultura, según Bueno (1995) "integra el sistema de códigos de comunicación, de valores y de símbolos que se reafirman y/ o modifican a circunstancias particulares y por tanto orientan las actitudes y las acciones de los sujetos involucrados".

Así, de las diferentes conceptualizaciones ideacionales una de las más simples nos señalan a la cultura entendida por Díaz (1995) como "el conjunto de representaciones y aspiraciones que tiene un sujeto." La mayoría de los investigadores de administración, suscriben el punto de vista ideacional de la cultura: esto es, conceptualizan la cultura como un conjunto de ideas compartidas por miembros de un grupo.

D.- LA PERSPECTIVA PSICOLOGICA.

En el ensayo de Ralph Linton (1945) Cultura y personalidad se ocupa del desarrollo de la personalidad y la forma en que influyen los procesos de aprendizaje social. Tomando en cuenta que tenemos formas diferentes de pensar, Ross y Van den Haag (1957) definen la cultura como "una palabra para todas las cosas hechas por el hombre y para lo que se aprende y, por tanto, es un aspecto social en la conducta humana." Ralph Linton (1969) define la cultura como "la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad." Así, la cultura es el término usado para describir un sistema de valores o conductas comunes compartido por las personas.

La cultura también es definida (Everhart 1983:14) como la suma de experiencias compartidas por la gente, junto con las creencias particulares de esas gentes acerca de sus experiencias. Por lo tanto, la cultura puede ser definida como una programación colectiva de la mente, la cual distingue a los miembros de un grupo de otro. Más recientemente, el investigador Europeo Geert Hofstede, describe la cultura como la "programación colectiva de la mente, que distingue una categoría de gente de otra" (Hofstede, 1991, 1980). Para Terry y Franklin (1985), el término cultura se refiere al comportamiento aprendido o a los patrones de vida predominantes, en un sentido amplio, o a un sistema de valores y sanciones de la sociedad en un sentido estricto. Igualmente, Udaondo (1992) nos describe a la cultura como algo que es aprendido y que por lo mismo, se puede tener influencia en su establecimiento y en su modificación, definiéndola "como el conjunto organizado de

respuestas adquiridas y valores asimilados".

El concepto de cultura de Trompenars (1994) niega la existencia de un sistema de creencias mutuas como la esencia de lo que es la cultura, y enfatiza la existencia de expectativas mutuas como la parte más importante de lo que es una cultura. Para este mismo investigador, la cultura es la manera en que se reconcilian los dilemas existentes entre nuestras convicciones internas y el mundo que nos rodea, "ya que cada nación busca un camino diferente y sinuosos para sus propios ideales de integridad". La Cultura es un activo intangible: es parte de nuestro software humano. Es un fenómeno conductual y social el cual es invisible y inconsciente (Grey:1995). Para Díaz la cultura es "la construcción de una serie de modelos cognitivos, se decir, representaciones que definen, valoran y orientan la acción de los sujetos".

El término cultura, nos dice Hernández y Rodríguez (1996) es un concepto muy amplio que implica un conjunto de maneras de reaccionar homogéneas, y que comprende las pautas y patrones de conducta con sus normas, valores, creencias, tradiciones, etc. de un grupo determinado de personas que interactúan en una sociedad determinada.

E.- LA PERSPECTIVA SOCIOLOGICA: LA SOCIOCULTURA.

Desde esta perspectiva, la cultura "es el conjunto de estímulos ambientales que generan una socialización de los individuos en el curso de su desarrollo" según la Enciclopedia Ilustrada Danae. Touraine (1969) plantea que "Ningún análisis sociológico puede dispensarse de aprender el carácter más fundamental de la acción social, a saber: su orientación normativa. Se puede considerar este aspecto, afirmando que los hombres se guían por valores, ideas, principios..." La cultura es un elemento que conforma los procesos sociales e integra a las sociedades, y por lo tanto, el término cultura se refiere a "la forma de vida de la sociedad".

La cultura puede entenderse como un conjunto organizado o maneras de conducirse característico de una sociedad en particular. Así, Díaz Guerrero (1972) dice que una sociocultura es "...un sistema de premisas... interrelacionadas que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización de las relaciones interpersonales, la estipulación de los papeles sociales que hay que llenar, las reglas de interacción de los individuos en tales papeles, los dónde, cuándo, con quien y cómo desempeñarlos. Todo esto es válido para la interacción dentro de la familia, la familia colateral, los grupos, la sociedad, las estructuras institucionales, religiosas, gubernativas y para tales problemas como los desiderata principales de la vida, la manera de encararla, la forma de percibir a la humanidad, los problemas de la sexualidad, la masculinidad y la femeneidad, la economía, la muerte, etc..."

La cultura transforma, para Marcuse (citado por Cranston, 1972 y Béjar, 1979) la parte animal e instintiva -realidad biológica- del ser humano en una persona madura, que renuncia al principio del placer y se sujeta al principio de realidad sociológica para aceptar las restricciones y los sacrificios que implica la convivencia armónica en una sociedad.

La definición del sociólogo Duverger (1975) se enfoca en el concepto del rol cuando sostiene que "La cultura es un conjunto coordinado de maneras de actuar, de pensar y de

sentir, constituyendo los roles que definen los comportamientos expresados de una colectividad de personas" en tanto que según Béjar (1979), "proporciona los factores sociales y espirituales para que el hombre se entienda con sus semejantes". Este autor del libro "Una visión de la cultura en México", conceptúa la cultura como "el conjunto de patrones explícitos e implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, tanto materiales como espirituales".

En otro trabajo de Béjar (1979) titulado Cultura nacional y cultura popular, afirma que "la acción, la razón y el sentir, constituyendo los roles que definen los comportamientos expresados de una colectividad de personas." Para este autor, estos tres elementos -la acción, la razón y el sentir- son básicos en toda cultura, "elementos que se coordinan, sistematizan y condicionan produciendo roles que delinear y determina formas de vida", concluyendo con esto, que el concepto de cultura puede compendiarse en la frase "cultura es una forma de vida de una colectividad". Así, la concepción que de cultura tiene este autor, es de "un proceso, como resultado de una actividad creadora, como el modo de vida -léase de lucha- de un pueblo. Cultura es "practicar algo", "afinarse", "adquirir", "formar" y por lo tanto sólo se obtiene por medio del esfuerzo personal y social;..."

El concepto de cultura es circunscrito a un ámbito estrictamente social con Edward B. Tylor (1975). Para Duverger (1983) la cultura es "un conjunto coordinado de maneras de actuar, de pensar y de sentir, constituyendo los roles que definen los comportamientos esperados de una colectividad de personas." Esta definición enfatiza el carácter normativo de la cultura. En palabras de Schein (1985:9), cultura es el patrón de respuestas básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha trabajado bien para ser considerados válidos, y por tanto, para ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. Así, otros autores, como Arias Galicia (1987) tratando de simplificar el concepto de cultura, la entienden como el conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular.

Brevemente, estas cosas que hacen únicamente a la gente como el agregado interactivo de características comunes que influyen la respuesta de un grupo a su medio ambiente y a otros grupos humanos, y que además es compartido por todos o la mayor parte de los miembros de un grupo social, y que los miembros más viejos pasan a los más jóvenes, formando su punto de vista del mundo. Cultura es en algún sentido, un producto de la interacción humana (French and Bell, 1990) el cual es generalmente aceptado para influir en la mayor parte de la interacción humana. Un concepto que nos orienta hacia un campo de análisis distinto es el de Crozier y Friedberg (1990) quienes sostienen que "la cultura es instrumento y es capacidad que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros."

Después de analizar varias definiciones, Méndez, Zorrilla y Monroy (1992), concluyeron que la cultura es "la expresión dinámica, en transformación constante, de los elementos en interacción que conforman los códigos y formas de vida, resultado de la relación del hombre en sociedad." Otros autores, Alanís Huerta y Díaz Mendoza (1992-93),

puntualizan que la cultura "es un producto social, creada o transformada por el hombre, para dar sustento a sus interacciones; para consolidar y transformar sus patrones axiológicos; la cultura es lo que norma la actividad humana, pero también es lo que facilita su transformación".

La cultura constituye uno de los elementos que influyen significativamente en la integración de los seres humanos en una sociedad, según se desprende de una comprensión tradicional del concepto de cultura según Bejar (1994), quien afirma que "cultura es el conjunto de patrones explícitos e implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, tanto materiales como espirituales. El medio esencial de la cultura lo constituyen las ideas (históricamente derivadas y seleccionadas) y especialmente sus valores adquiridos." Para Hernández y Rodríguez (1994), cultura es el "Conjunto de creencias, valores y técnicas utilizadas en las sociedades humanas para asociarse en su ambiente; los contemporáneos comparten estos aspectos y los transmiten de una generación a otra".

Al reconocer la existencia de otros espacios multiculturales entre trabajo, sociedad y cultura, De la O (1995) delimita el término cultura como aquél que "puede funcionar en la medida en que hace referencia a un conjunto de conocimientos, creencias, valores, prácticas, formas de organización de una sociedad", es decir, este concepto es funcional en la medida en que se refiera a una sociedad específica y a su propio desarrollo histórico.

El concepto de cultura como una categoría de la teoría de interacciones comunicativas en grupos de trabajo culturalmente diversos de Larkey (1996), es usada para denotar las memebresías de los grupos definidas por las identidades étnicas-raciales y de género. En este enfoque, para Scarborough (1996), el término cultura etiqueta el conjunto de valores y las actitudes y creencias concurrentes, compartidas por algún grupo de personas, el cual determina los estándares de conducta establecida sobre algún período extensivo de tiempo para la aceptación de la membresía continuada en ese grupo. Para el mismo investigador, la cultura provee a las personas no solamente con sus normas básicas de conducta pero también con su sentido de identidad y continuidad, tal como es pasada de una generación a otra.

F.- LA PERSPECTIVA TECNOLÓGICA.

Bajo esta perspectiva, los teóricos de la cultura enfatizan los elementos culturales que se transmiten entre las diferentes culturas, como resultado en última instancia, de los avances tecnológicos materializados en descubrimientos e invenciones científicas que marcan el progreso de una sociedad. Así vistas las diferentes culturas, éstas son el resultado de las diferentes estrategias que han implementado los diferentes pueblos para sobrevivir frente a las fuerzas de la naturaleza. Es la cultura desarrollada por el ser humano, considerado como un animal racional, la que le ha dado superioridad frente a los demás animales no racionales. Por tanto, los procesos culturales se separan de los procesos vitales materiales como resultado de que la cultura acepta todo lo pasado (Adorno: 1986) en un proceso que según Espinoza y Pérez (1994), "no pasa de ser una dominación progresiva de la naturaleza, que se refleja en una racionalidad creciente y en formas de dominio cada vez

más racionales".

Uno de los proponentes de este enfoque de la cultura fue, Ralph Linton (1967) en su nota "Descubrimiento, invento y su medio cultural" de su obra *Estudio del Hombre*, quien sostiene que "...la mayor parte del progreso cultural se ha debido probablemente al proceso menos espectacular del mejoramiento gradual de las invenciones ya existentes y al desarrollo de sus propias aplicaciones...Hay una asociación íntima y constante entre el inventor y sus productos y el ambiente cultural en el que las invenciones se producen y deben funcionar...Aunque el conocimiento incorporado a una nueva invención pueda derivarse, en parte, de un descubrimiento reciente, en su mayoría se deriva siempre de la cultura de la sociedad del inventor...Así podemos suponer que ningún inventor educado en una cultura que desconociese el principio de la rueda podría producir instrumentos aun tan sencillos como el torno del alfarero o el torno para otros usos. La rueda tendría que inventarse primero. El contenido de la cultura dentro de la cual debe operar el inventor le pone así constantes limitaciones..."

La cultura es definida por Kahler (citado por Béjar, 1979) como "la totalidad de los logros y el rendimiento humano en la conquista del universo mediante la ciencia, el arte y la técnica." Bowers (1984:3) sugirió que la cultura "provee los códigos de información que regulan nuestros patrones de pensamiento, cuerpo, lenguaje, uso de espacio, interacción social, rituales y el sistema económico y político." Los códigos de información son largamente aprendidos y experimentados inconscientemente, y sirven para controlar la vida personal como patrón de conducta aceptado. Otros investigadores, como Hernández, García y Wilde (1995), conceptualizan la cultura como "el origen, desarrollo y cambio de los conjuntos de símbolos, valores, conductas, identidades, actitudes, códigos de entendimiento y rutinas de acciones y actividades de los individuos en un tiempo y espacio delimitados."

Bajo este enfoque, una definición más reciente del concepto de cultura, es la que considera que ésta es " la transformación que el hombre hace de la naturaleza que le rodea, para el enriquecimiento de la existencia" (Osorio: 1994). La misma cultura, dice Montesinos (1995), "alude a los recursos, experiencias, percepciones, y valores que definen sus capacidades colectivas para apropiarse de la naturaleza, para reproducirse material y simbólicamente".

Las nuevas tecnologías están impactando fuertemente la cultura, la cual como un fenómeno más de la globalización, cada vez se manifiesta y se expresa a través de habilidades digitales ejerciendo un poder de fascinación sobre todo en las nuevas generaciones y que revierten en cambios de estilo de vida, de practicas laborales, de estructuras de poder y gobierno, etc. La reacción al mundo digitalizado de la cultura, es la misma búsqueda de las identidades culturales en la que lo local y lo micro, cobran nuevas fuerzas. En palabras de Negroponte (1996), el futuro de las identidades culturales, pequeñas y grandes, es internet y la idea de que la red "es una nueva forma de amiricanización, y que amenaza a las culturas locales es absurda e ignora las extraordinarias oportunidades del mundo digital".

Para otros autores el impacto de la tecnología en la cultura es preocupante, como lo manifiesta Serge (1996) en su ensayo "tiempo de destrucción", escrito al fin de la segunda

guerra en su exilio mexicano, en donde hace una acalorada crítica a "la era de destrucción" cuando sostiene "...Es al desarrollo de la técnica a la que hay que inculpar; y por técnica no entiendo solamente la invención de máquinas, sino también la organización de las sociedades. La técnica moderna ha permitido aprisionar a sociedades enteras, e incluso desviar su alma hacia la destrucción de los valores humanos esenciales y fundamentales. Se requieren treinta años de trabajo y de amor para hacer a un hombre, pero una bala en la nuca lo destruye en fracción de segundo. Se requieren siglos de trabajo para construir una pequeña ciudad que una bomba de diez toneladas desaparece en una fracción de segundo. Son necesarias generaciones enteras de cultura para formar un gran hombre que el despotismo destruye en seis meses de trabajos forzados o unos cuantos días de tortura".

Una disciplina nueva que emerge de este enfoque tecnológico de la cultura y que justamente trata de la relación técnica-cultura, es la mediología, la cual es definida por Debray (Zeran, 1996) como " el estudio de los procesos, agentes y vectores de la transmisión cultural" El mismo Régis Debray confiesa inscribirse "plenamente en esta corriente o contracorriente".

G.- ELEMENTOS COMUNES.

Todas las definiciones anteriores sobre cultura tienen como elementos comunes:

- 1.- Es un fenómeno de carácter social.
- 2.- Es un conjunto complejo, coordinado y de formas que son compartidas por los humanos.
- 3.- Se forma por un conjunto de componentes cognoscitivos, intelectuales, psico-motores, afectivos y relacionales, etc.

H.- LOS SISTEMAS CULTURALES.

Un sistema cultural es el producto de la acción de una cultura en una sociedad determinada y por lo tanto, es el generador de los elementos que condicionan otras acciones presentes y futuras. (Kroeber y Kluckhohn, 1952). El sistema cultural, de acuerdo con Beals, se refiere a la acepción de la cultura que significa la entidad que se expresa con palabras tales como esquimal, francés, navajo, hindú, zulú, samos, etc.

I.- LAS TEORIAS DE LA CULTURA.

Las investigaciones y el estudio de la cultura responden a los diferentes enfoques metodológicos, los que se han agrupado en teorías, como la evolucionista, historicista, funcionalista, configuracionista, etc. En la actualidad existen muchos enfoques teóricos de la cultura, los cuales se resisten a que el concepto de cultura quede delimitado a entenderlo como "un conjunto de formas de comportamiento que se transmiten de manera simbólica y que ponen de manifiesto determinadas actitudes valorativas de esa comunidad en referencia al mundo" (Espinoza y Pérez: 1994).

1. LA TEORIA EVOLUCIONISTA DE LA CULTURA.

Esta teoría encuentra su fundamento en los trabajos de Darwin y sostiene que el desarrollo cultural de las sociedades se da a través de procesos internos y lineales, iniciándose con el salvajismo, continúa con la barbarie, hasta alcanzar la etapa de la civilización.

Leslie White (1949), uno de los grandes postulantes de esta teoría a la que se le ha llamado evolucionista universal, sostiene que los desarrollos de las diferentes tradiciones culturales siguen procesos similares: "las culturas deben explicarse en función de cultura...la cultura es un continuo. Cada rasgo u organización de rasgos, cada estado de desarrollo, surge de una situación anterior...La cultura es un copioso caudal de herramientas, útiles, costumbres y creencias en constante interacción que producen nuevas combinaciones y síntesis. Nuevos elementos se agregan de continuo a la corriente; los rasgos obsoletos desaparecen...La cultura del presente ha sido determinada por el pasado, y la del futuro no será más que una continuación de la tendencia presente. De este modo, en un sentido muy real, la cultura se produce a sí misma."

Más recientemente, Duverger (1975) ha dicho que "la cultura es, de alguna manera la memoria de las sociedades, consciente e inconsciente. Resume el conjunto de transformaciones y progresos llevados a cabo desde el origen, y les impide desaparecer." Bartra (1996), por ejemplo, cree que las peculiaridades del mapa de las grandes líneas de la evolución cultural "no proceden de un código estructural impreso en la mente de los hombres", lo que clarifica su interpretación para entender que la encarnación de las ideas en "eventos o construcciones míticas" no se debe a la existencia de lo que denomina "un sistema de mensajes" o "a la recepción codificada de ciertas 'instrucciones' provenientes de una estructura profunda (una especie de gramática generativa) en la que habría cristalizado la oposición individuo-sociedad, o naturaleza-cultura", sino que "...los hitos, los meandros, los caminos, las fronteras y las conexiones se han ido formando gracias a una especie de selección cultural, no en un proceso determinado por instrucciones preestablecidas en algún sistema simbólico de mensajes", aclara.

Así, los grandes movimientos culturales de la humanidad se dan en relación con el "yo" entendido como parte de la evolución de la naturaleza humana, de donde surgen y a la cual trascienden. En este mismo sentido, la apertura existente en nuestros tiempos hacia las culturas indígenas, por ejemplo, "son tan culturas como la nuestra, la separación se mantiene por el hecho de ser 'otras'. El otro es siempre, definitivamente "el indígena periférico de la cultura occidental", afirma Tola de Habich (1996), quien reconoce la dimensión del problema diciéndolo que "...y para no irme por las ramas en declarado parentesco con mis ancestros simios, el otro, -en pocas palabras-" es por lo tanto, "el bárbaro, el buen salvaje, el que no comprendemos, el que es distinto a nosotros y el que se comporta externa e internamente de una manera que no logramos descifrar en cuanto dejan de ser "otras", se "comercializan". "Cultura es la otredad que tiene la gente culta y los grupos indígenas todavía al margen del comercio con las capitales culturales", enfatiza Zaid (1996).

Los teóricos del evolucionismo cultural no han podido explicar satisfactoriamente el

porque el desarrollo cultural de los diferentes pueblos no sigue los mismos procesos. Bartra (1996), sostiene que la perspectiva evolucionista es necesaria para desarrollar lo que llama la historia de los mitos o la antropolgía de los mitos "para comprender largas secuencias de eventos sin dejar de apreciar la presencia de estructuras". Por lo tanto, "el enfoque evolucionista intenta ir más allá de la narración secuencial, pero no se limita a la revisión formal de las estructuras mitológicas", y concluye afirmando: "Creo que es necesario, además, enfocar nuestra atención en ciertos momentos de transición durante los cuales se operan mutaciones sintomáticas tanto en la composición el mito como en la función dentro de la textura cultural que la envuelve."

En resumen, este enfoque avanza desde la suposición básica de que son los rasgos étnicos los que definen las condiciones culturales de los pueblos.

2.- TEORIAS HISTORICISTAS DE LA CULTURA.

Este enfoque teórico de la cultura surge con Franz Boas quien se fundamenta en el análisis etnográfico para estudiar y describir mediante la observación y la investigación, el conjunto de los rasgos políticos, económicos, religiosos, etc. que forman la cultura de una sociedad. Por ejemplo, Wissler (1923) forma pautas agrupando los rasgos de la cultura. La historia de la humanidad, es la historia de los actos hechos por el hombre y que han estado permeados por la "dimensión cultural" la cual permite su reproducción social a través de todas "las instituciones credas por los pueblos y todas las transformaciones que sufren éstas a lo largo de la historia...". (Espinoza y Pérez: 1984) y promueven o frenan los procesos históricos de los pueblos (Echeverría). Este enfoque teórico ha tenido muy pocos logros debido a que ha faltado sistematización de los estudios.

Bajo este enfoque historicista de la cultura, puede quedar comprendida la teoría del ciclo vital de las culturas que propone Spengler (1944). Este autor sostiene que "las culturas son organismos. La historia universal es su biografía...el contenido de toda la historia humana se agota en el seno de las culturas particulares, que se suceden unas a otras, que crecen unas junto a otras, que se tocan, dan sombra y se oprimen unas a otras." Sin embargo, el análisis evolucionista de la cultura se dificulta a menos que como dice Bartra (1996), la biología dé un salto: "el código genético de los organismos no contiene, como se sabe, las instrucciones para un cambio evolutivo; los cambios y las variaciones no se encuentran programadas en los mensajes genéticos", situación que ineludiblemente hace que esta comparación entre los fenómenos biológicos y los fenómenos culturales, a pesar de ser interesante, solo puede conducir teóricamente a un nuevo callejón sin salida.

Por lo tanto, las manifestaciones culturales cumplen un ciclo de vida. Las manifestaciones culturales nacen, crecen, florecen, entran en decadencia y mueren. Las grandes culturas "cumplen círculos majestuosos". Para decirlo en las palabras de Spengler (1944): "Emergen de pronto, extienden a lo lejos sus magníficas curvas, debilitanse luego y desaparecen...Una cultura nace cuando un alma grande despierta de su estado primario y se desprende del eterno infantilismo humano; cuando una forma surge de lo informe; cuando algo limitado y efímero emerge de lo ilimitado y perdurable. Florece entonces sobre el suelo de una comarca, a la cual permanece adherida como una planta. Una cultura muere, cuando ese alma ha realizado la suma de sus posibilidades, en forma de pueblos, lenguas

dogmas, artes, estados, ciencias, y torna a sumergirse en la espiritualidad primitiva...Toda cultura pasa por los mismos estadios que el individuo. Tiene su niñez, su juventud, su virilidad, su vejez."

La historiografía apoyada en las investigaciones etnográficas están haciendo grandes aportaciones al estudio de los diferentes sistemas culturales existentes en la historia de las sociedades. Bartra (1996) destaca un planteamiento: "...la cultura sólo se entiende en la *longue durée*, como diría Braudel. La cultura obedece a un prolongado proceso de construcción y maduración en el que intervienen de manera decisiva estructuras muy complejas y elaboradas. La cultura política -con su cauda de mitos- suele habitar una larga franja temporal, a veces muy delgada, que se extiende a través de muchos años sobre la historia de un país o región. Ejemplificaré lo anterior con lo que Vázquez Marín (1996) supone que dirían los revolucionarios del siglo XIX: " el sujeto histórico son ahora los desheredados: poseedores de su fuerza de trabajo, de la fe que guardan, de los rasgos raciales que los identifican, de los conocimientos culturales adquiridos en una difícil batalla por la supervivencia".

Esta peculiaridad ofrece evidentes problemas prácticos de investigación. Para estudiar la cultura, con frecuencia es necesario renunciar a la visión globalizadora para enfocar directamente la lente sobre algunos aspectos (yo los llamo cánones), como quien espía por el ojo de la cerradura, con paciencia y durante un tiempo prolongado, para descubrir los secretos de la alcoba de la historia cultural".

A mi juicio, uno de los puntos más débiles de la teoría del ciclo de vida de la cultura, lo constituye el principio de que cada una de las etapas tiene un valor determinado, una duración ideal que puede ser representada matemáticamente. Afirma Spengler (1944) que "toda cultura, toda época primitiva, todo florecimiento, toda decadencia, y cada una de sus fases y períodos necesarios, posee una duración fija, siempre la misma y que siempre se repite con la insistencia de un símbolo." Este principio de acuerdo a Spengler (1944) también rige en las expresiones culturales de las "formaciones religiosas, científicas, políticas, económicas, ...", es decir en todo tipo de organizaciones.

3.-LAS TEORIAS ESTRUCTURAL- FUNCIONALISTAS DE LA CULTURA.

Los funcionalistas Malinowski y Radcliffe-Brown son los principales teóricos de este enfoque de la cultura fundamentándose en que el sistema cultural totalista se integra con los elementos culturales y sus interrelaciones. Las organizaciones son la unidad de análisis e investigación (Malinowski::1944) que se establecen para satisfacer necesidades culturales de una sociedad en los niveles biológico (alimentación, defensa, etc.), derivado (educación, derecho, etc.) y sintético (artes, religión, etc.). Según Bartra (1996) "Malinowski abandonó lo que Ernest Gellner ha llamado el método de la urraca, propio de Frazer, de recolectar datos descontextualizados sin preocuparse por el lugar que ocupan en sus culturas, pero utilizando un esquema evolucionista de interpretación. Malinowski, lo mismo que la antropología de su época, reemplazó la búsqueda de "sobrevivencias" del pasado por la investigación de funciones contemporáneas".

El análisis de Malinowski es sistémico: estudia a la organización tomando en cuenta las

interrelaciones de los elementos culturales y su medio ambiente. Por su parte, Radcliffe-Brown estudia los elementos de la cultura en su relación con los sistemas sociales. Este enfoque estructuralista-funcionalista, según Bartra (1996), es "propio de la antropología de los mitos, que privilegia el estudio de las texturas culturales y las funciones de sus componentes". La historia de las ideas, continúa diciendo, "suele circunscribirse excesivamente al estudio de los eventos (ideas-clave), por lo que se dificulta la comprensión de las ideas como expresiones de amplias redes culturales".

De acuerdo con los estructuralistas, el ser humano ejecuta las formas culturales movido por las estructuras de una sociedad determinada. En este enfoque teórico de la cultura, quedan comprendidos los análisis sobre los efectos culturales que resultan de los cambios económicos, políticos y sociales. Los elementos de cualquier sistema estructural de una sociedad, como los roles, posiciones, relaciones, ocupaciones, etc., son en sí mismos manifestaciones de pautas culturales. Béjar (1979) sostiene que cada "estrato, posición de clase, tiene sus propias formas de actuar que conciernen a la relación del individuo con la cultura, y éste a su vez, reacciona de acuerdo con las pautas culturales aprendidas."

Bajo este marco teórico, Margaret Mead (1953; citada por Espinoza y Pérez: 1994) sostiene que la cultura "es un conjunto de formas de comportamiento adquiridas, que ponen de manifiesto juicios de valor sobre las condiciones de vida y que un grupo humano transmite mediante procedimientos simbólicos (lenguaje, mito, saber) de generación en generación" La dimensión cultural atraviesa las instituciones creadas por los pueblos, dando como resultado que la cultura sea el sujeto mismo y no la persona que la produce. Por su parte, Kluckhohn (citado por Béjar, 1979), sostiene que en general, las pautas específicas de conducta, en la medida en que están influenciadas por los factores culturales, son las expresiones concretas que reflejan los sentidos o valores generalizados, y en la medida en que la personalidad individual es un producto de la educación en determinada tradición cultural, también se encuentran diferencias significativas en el plano del valor social generalizado.

En el análisis del poder en las organizaciones, Perrow (1991) identifica tres niveles necesarios. El nivel de análisis más abstracto lo constituye el sistema cultural, el cual, como los otros dos, las redes y el estado, tienen impactos diferentes en las organizaciones. El sistema cultural tiene su origen en una racionalidad limitada y definida por una causalidad. Perrow sostiene que "...el sistema cultural de símbolos, valores y creencias expresadas en términos de relaciones causa-efecto que son de nivel social y comunes a todos los sectores." En este contexto, los grupos de interés, que luchan por el poder, establecen sus preferencias.

Al definir la cultura bajo esta perspectiva teórica, Espinoza y Pérez (1994) reconocen que "no estamos describiendo a un sujeto, sino que estamos describiendo a una dimensión de la existencia de otro sujeto, del verdadero sujeto, que es justamente la comunidad social, la sociedad tal como se encuentra dividida en clase, sometida a una determinada dinámica histórica, y la cual tiene una dimensión cultural".

4.-LAS TEORIAS CONFIGURACIONALES DE LA CULTURA.

Este enfoque teórico de la cultura estudia sus características esenciales que están profundamente arraigadas en una sociedad. En las palabras de Edward Sapir (1956), uno de los más grandes exponentes de esta teoría, la cultura es conceptualizada como "espíritu o genio de un pueblo", "aquellas actitudes generales, visiones de la vida y manifestaciones específicas de civilización que otorgan a un pueblo determinado el lugar que lo distingue del mundo." Otra de las investigadoras, Ruth Benedict (1948), busca las "pautas" y "móviles" en el "espíritu de la cultura". Este enfoque del estudio de la cultura se considera muy subjetivo.

5.-TEORIAS CULTURALISTAS.

Estas teorías se fundamentan en el principio de que los "modelos culturales" son determinantes de una personalidad de base. Según Espinoza y Pérez (1994) estas teorías "tienen su parte de verdad, siempre a condición de que sea adecuadamente restringida, relativizada e insertada en un marco de análisis dialéctico".

6.-TEORIA SEMIOTICA DE LA CULTURA.

Bajo este enfoque teórico de la cultura, ésta es definida como "pautas de significados" por Gertz (1991) y Thompson (1990). Giménes Motiel (1996), basado en los autores anteriores, la conceptualiza como: "la dimensión simbólico-expresiva de todas las prácticas sociales, incluidas sus matrices subjetivas (habitus) y sus productos materializados en forma de instituciones o artefactos", y la describe como "el conjunto de signos, símbolos, representaciones, modelos, actitudes, valores, etcétera, inherentes a la vida social."

7.-TEORIAS INTERDISCIPLINARIAS DE LA CULTURA.

Los enfoques interdisciplinarios del estudio de la cultura ha tenido un gran auge, apoyándose las investigaciones antropológicas en los hallazgos científicos de otras disciplinas como la psicología, sociología, economía, etc. Mead (1927) estudia las relaciones entre individuo, personalidad, carácter y cultura. Kluckhohn y Murray (1948) estudian las relaciones teóricas entre cultura y personalidad. Chapple (1942) analiza las interacciones del comportamiento humano.

8.-EL POSTMODERNISMO COMO MOVIMIENTO TEORICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El posmodernismo en la cultura organizacional es más un movimiento de carácter crítico que un paradigma con un cuerpo teórico consistente, que de acuerdo a Cooper & Burrell (1988), su desarrollo es reciente. El posmodernismo, afirman Schultz y Hatch (1996), reta y cuestiona todos los supuestos teóricos y metodológicos de los paradigmas anteriores conocidos como modernistas, puntualizando todas las conexiones posibles con los nuevos paradigmas que asumen que la experiencia humana es fragmentada, discontinua con énfasis en la deconstrucción y en las diferencias (Derrida, 1978, 1980), al grado que invalidan cualquier teoría general de la cultura en las organizaciones.

9.-EL INTERJUEGO DE PARADIGMAS EN LOS ESTUDIOS DE LA CULTURA

ORGANIZACIONAL.

Un estudio reciente de Schultz y Hatch (1996) usa los estudios de la cultura organizacional como un ejemplo de cómo el interjuego afecta las relaciones mutiparadigmáticas. Un paradigma se define como un conjunto de supuestos ontológicos y epistemológicos, de acuerdo con Burrell y Morgan (1979), quienes afirman la existencia de cuatro paradigmas que representan acercamientos inconmensurables al estudio de las organizaciones. Otros autores como los teóricos mutiparadigmáticos, prefieren la posición de cruzamiento de los paradigmas, que toman en consideración la multiplicidad de las perspectivas y de la diversidad de las teorías organizacionales, como en el caso de Schultz y Hatch (1996) que han estudiado la cultura de las organizaciones desde esta posición, argumentando las siguientes razones :

Primero: Muchos investigadores de la cultura evidencian conciencia de los desacuerdos con paradigmas dentro de la teoría organizacional, lo que indica que los estudios de la cultura de la organización proveen una base firme sobre la cual desarrollar la estrategia de interjuego.

Segundo: Los desacuerdos de paradigmas dentro de los estudios de la cultura organizacional son muy marcados en el caso del funcionalismo y el interpretivismo.

Tercero: La familiaridad con el desarrollo de los estudios de la cultura organizacional proveen de un conocimiento íntimo de los temas y debates en los acercamientos funcionalista e interpretivista.

La posición del cruzamiento de los paradigmas es explicada como aquella en que "el investigador reconoce y confronta múltiples paradigmas, más que ignorarlos como en la posición integracionista o rehuír su confrontación como en la posición de inconmensurabilidad". Para conducir investigaciones mutiparadigmáticas, se han usado diferentes estrategias, según Schultz y Hatch (1996):

1).- Secuencial: Los paradigmas específicos son mutuamente complementarios más que exclusivos.

2).- Paralela: Los diferentes paradigmas son aplicados en los mismos términos más que secuencialmente, citando como ejemplo de aplicación en estudios de la cultura el realizado por Martin (1992): "lo que tiene que aprenderse de la investigación de la cultura es, en parte, la utilidad de preservar las diferencias entre estas perspectivas científicas sociales y profundizar, más que erradicar, los conflictos entre ellas".

3).- La estrategia de "puentear" es aquella en la cual las fronteras que separan los paradigmas son más permeables que los proponentes de la inconmensurabilidad admiten, considerando que existen zonas de transición entre los diferentes paradigmas que hacen que no permiten su aislamiento.

4.- La estrategia del interjuego, desarrollada por Schultz y Hatch (1996), como un nuevo paradigma de conducir el cruzamiento de los paradigmas, y se refiere al reconocimiento

simultáneo de los contrastes y las conexiones existentes, asumiéndose la permeabilidad de las fronteras entre los paradigmas.

Los contrastes y las conexiones de los paradigmas entre el funcionalismo y el interpretismo, los cuales difieren como marcos teóricos, son ejemplificados por los autores, con sus estudios de la cultura organizacional.

El análisis de la cultura organizacional desde el paradigma funcionalista enfatiza las diferentes dimensiones o variables culturales predefinidas por un marco teórico. La cultura se añade como una variable más de análisis de las organizaciones, como lo pueden ser la estructura, el medio ambiente, la estrategia, etc., como por ejemplo, las conceptualizaciones de Schein (1992), de que la cultura es "un patrón básico de supuestos" y por lo tanto, está compuesta de supuestos y valores básicos que producen los artefactos al nivel de la superficie, y cuyas manifestaciones no siempre implican relaciones armoniosas y consistentes. Los procesos analíticos en este paradigma son dominados por el tipo de pensamiento convergente, dirigido a juntar y condensar los diferentes elementos del análisis.

En contraste, el interpretismo tiene un desarrollo asociativo y emergente de aquéllos constructos que son útiles para "explorar la creación activa de significados", el análisis y descripción de la cultura organizacional a través del uso de metáforas, imágenes, etc., y la forma en que sus significados se asocian a las organizaciones, lo cual depende muchas de las veces de las habilidades de los mismos investigadores, como por ejemplo, en el caso de la descripción de las organizaciones como una fortaleza. Geertz (1973) y Smircich (1985) se refieren a la cultura como un punto de vista global o como significados de telarañas. Los procesos de análisis, tienden a ser divergentes en la medida en que expanden y enriquecen los análisis de la cultura.

Las conexiones existentes entre los paradigmas del funcionalismo e interpretivismo de la cultura organizacional, son el resultado de asumir teóricamente a la cultura en las organizaciones como patrones de supuestos y significados que forman configuraciones y que por lo mismo, presentan un conjunto de características que dependen del reconocimiento de estos patrones que "involucran un ordenamiento de las relaciones sociales" según Cooper y Burrell (1988). Ambos paradigmas de las organizaciones presentan características que corresponden a la etapa modernista y que Schultz y Hatch (1996) sintetizan en el siguiente cuadro:

CONECCIONES ENTRE EL FUNCIONALISMO Y EL INTERPRETIVISMO.

SUPUESTOS CONECTORES	FUNCIONALISMO	INTERPRETIVISMO
La cultura como patrón	Un patrón de supuestos y valores básicos	Un punto de vista global o redes de significados.
La cultura como esencia	El descubrimiento del nivel profundo de la cultura hace posible descifrar los niveles visibles y adoptados de la cultura.	La interpretación de las expresiones simbólicas y las representaciones de las áreas profundas de los significados.
La cultura como estática	Estados de desarrollo predecibles, lineales, determinísticos.	Relaciones interrelacionadas y circulares, entre las interpretaciones y los significados.

Fuente: Schultz y Hatch (1996). "Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies". The Academy of Management Review, Vol. 21 number 2, April.

Estas características son vistas de la misma forma desde el paradigma posmodernista, lo cual permite que se realicen los interjuegos analíticos de la cultura organizacional entre los

paradigmas funcionalistas e interpretivistas.

IV.- LOS COMPONENTES DE LA CULTURA.

La cultura hace existir una comunidad, afirma Giménez Montiel (1996) " en la medida en que constituye su memoria, contribuye a cohesionar sus actores y permite legitimar sus acciones. Lo que equivale a decir -citando a Bassand (1981)- que la cultura es a la vez socialmente determinada y determinante, a la vez estructurada y estructurante".

Lo que se conceptualiza como cultura, es identificada con otros nombres por otros autores, como por ejemplo, ideología, discurso social, etc., la localizamos siempre en estrecha interrelación con los modos de producción y la organización que sirve de fundamento al Estado. Resulta difícil desligar estos tres componentes: economía, organización e ideología, porque los tres están en una continua interacción y descansan en una base común, como se muestra en el siguiente cuadro:

ECONOMIA		
Modos de producción	-----	
ESTADO		
Organización	-----	
CULTURA		
Ideología	-----	

Considerando los modos de existencia de lo que Bourdieu (1979) denomina el "capital cultural" de los pueblos, éste se manifiesta de tres formas:

1).- En estado incorporado en forma de habitus.

Bourdieu (1980) puntualiza respecto del habitus: "En cuanto sentido práctico, el hábitus opera la reactivación del sentido objetivado en las instituciones (...); el habitus (...) es aquello que permite habitar las instituciones, apropiárselas prácticamente y, por ende, mantenerlas activas, vivas y en vigencia; es lo que permite arrancarlas continuamente del estado de letra muerta y de lengua muerta, haciendo revivir el sentido depositado en ellas, pero imponiéndoles al mismo tiempo las revisiones y las transformaciones que constituyen la contrapartida y la condición de reactivación".

2).- En estado objetivado en forma de "bienes culturales" que comprenden su patrimonio artístico-monumental, literatura, escultura, pintura, etc.

3).- En estado institucionalizado, que comprende ceremonias, rituales, prácticas, etc.

Por su parte, Giménez Montiel reduce esta trilogía a una dicotomía de los modos de existencia de la cultura:

1).- Formas objetivas de la cultura, que comprende los bienes culturales y el estado institucionalizado de la cultura, y

2).- Formas subjetivadas o interiorizadas, que comprende el habitus.

De acuerdo con éste investigador, entre ambos modos de existencia de la cultura se da una relación dialéctica que permite que "las formas objetivadas o materializadas sólo cobran sentido si pueden ser apropiadas y permanentemente reactivadas por sujetos dotados de "capital cultural incorporado", es decir, del habitus requerido para "leerlas", interpretarlas y valorizarlas." Si no sucediera así, aclara Giménez Montiel (1996), las formas de la cultura se convertirían en "letra muerta" o "lengua muerta".

Por lo tanto, concluimos la importancia que tiene el lenguaje como el centro de la cultura que "además de enseñarnos a pensar, tiene la virtud de constituir el mundo como lugar común, de dar permanencia a la comunicación, de generar discursos encontrados que se fusionen en consensos. El lenguaje compartido constituye, en germen, la esfera pública; sedimenta las memorias del pasado, atesora las riquezas de las tradiciones y encierra, como en reserva, los diversos futuros posibles de una comunidad" (Latapí: 1995).

La cultura está formada por los siguientes componentes:

A.- LAS INSTITUCIONES. Definidas por Talcott Parsons (1949) como "pautas normativas que definen lo que se considera adecuado, legítimo o como expectativas de acción o de relación social." Las normas sociales comprenden los usos populares (folkways), las costumbres (mores) y los conceptos de hábitos y leyes.

B.- LAS IDEAS, CREENCIAS Y VALORES. Las cuales pueden ser teleológicas, filosóficas, científicas, tecnológicas, históricas, sociológicas, etc.

C.- LA CULTURA MATERIAL. Son los instrumentos y artefactos producidos por los humanos, como las máquinas, productos, casas, automóviles, etc. Para el uso de estos objetos materiales de la cultura se necesitan métodos, técnicas y sistemas que implican "

"...más bien hábitos y ajustes mucho mayores, como son las costumbres, las creencias, las filosofías, las leyes, los gobiernos...Summer llamó costumbres (mores) a muchos de esos procesos de ajuste." (William F. Ogburn: 1922). Si cambian las condiciones materiales de una sociedad, se producen cambios en la cultura inmaterial adaptativa también, a los cuales muchas de las veces se corresponden y se correlacionan con rezagos en los cambios en la cultura material.

Los diferentes elementos de la cultura material nos ayudan a realizar los ajustes entre las condiciones materiales y la cultura inmaterial adaptativa, aunque "pudieran producirse formas de adaptación anteriores a un cambio en la situación material, y la adaptación podría aplicarse prácticamente al mismo tiempo que el cambio en las condiciones materiales... la tesis es que la cultura adaptativa no modificada se relacionaba más armoniosamente con las viejas que con las nuevas condiciones materiales, y que una cultura adaptativa nueva se acomodará mejor a las nuevas condiciones materiales que la vieja cultura adaptativa." (Ogburn:1922).

CLASIFICACION DE LOS FENOMENOS CULTURALES.

Atendiendo al criterio del "desarrollo histórico de la sociedad sobre el eje tradición/modernidad", Giménez Montiel (1996) clasifica a las culturas en:

- 1).- Culturas tradicionales, y
- 2).- Culturas modernas y postmodernas.

Los fenómenos culturales son también clasificados por Bourdieu (1991), de acuerdo a la estructura de las clases sociales en:

- 1).- Cultura legítima o dominante.
- 2).- Cultura media o pretensiosa, y
- 3).- Cultura popular.

V- LAS DIMENSIONES ANALITICAS DEL FENOMENO CULTURAL Y LOS NIVELES DE LA CULTURA.

En los fenómenos culturales, Giménez Montiel (1996) distingue tres dimensiones analíticas:

1) La cultura como comunicación.

Es conceptualizada como un "conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, etcétera, considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos".

2).- La cultura como stock de conocimientos.

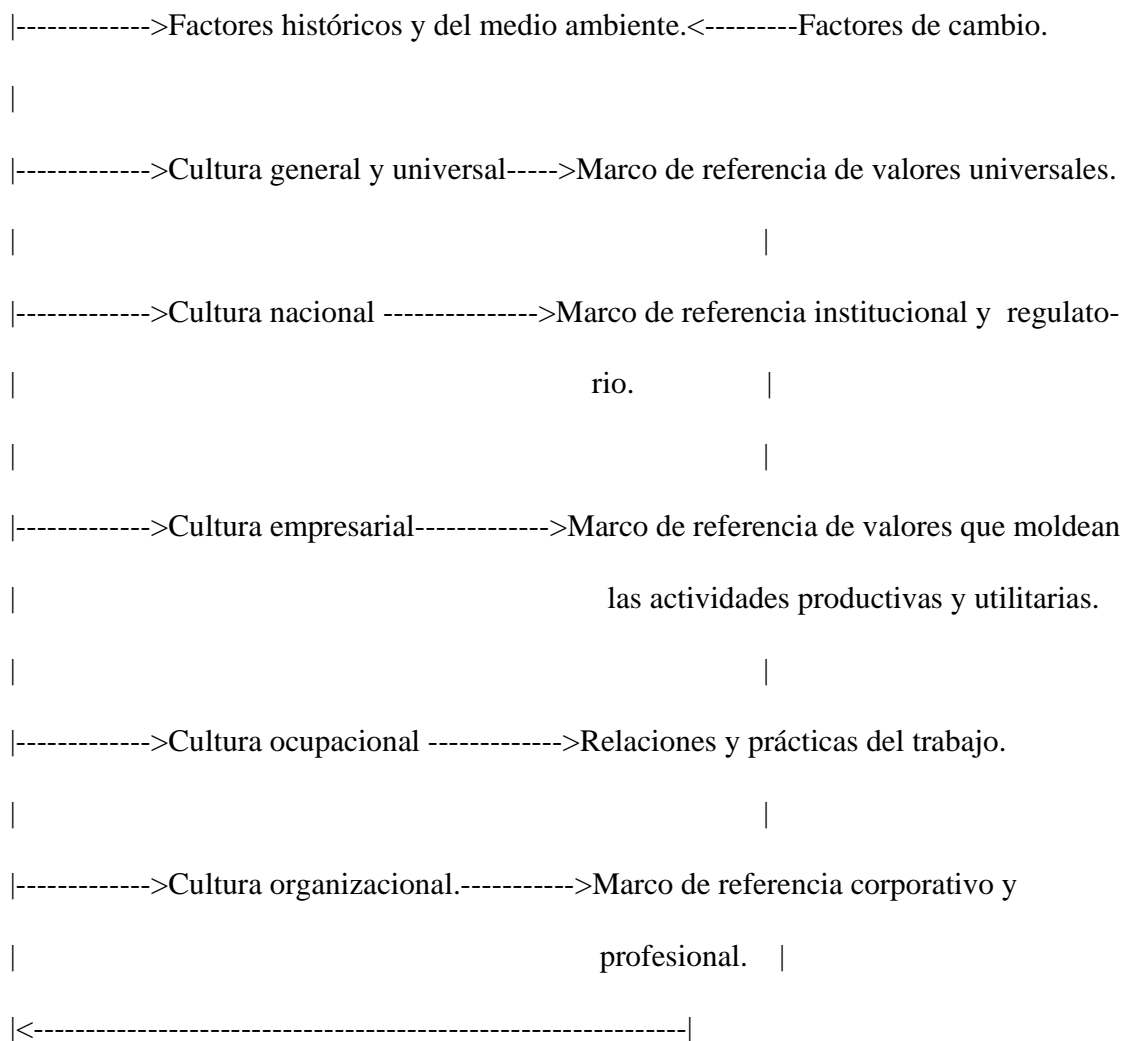
En esta dimensión de la cultura, ésta se considera como un cúmulo de conocimientos no solamente los científicos, "sino también otros modos de conocimiento como las creencias, la intuición, la contemplación, el conocimiento práctico del sentido común, etcétera".

3).- La cultura como visión del mundo.

En esta dimensión "se incluyen las religiones, las filosofías, las ideologías y, en general, toda reflexión sobre "totalidades" que implican un sistema de valores, y por lo mismo, dan sentido a la acción y permiten interpretar el mundo".

Como en todo fenómeno complejo, en el cultural se mezclan y implican los diferentes componentes dimensionales dificultando separación de tal modo que pudiera ser más sencillo su análisis. Las síntesis de estas tres dimensiones dan como resultado una cultura específica.

Las manifestaciones de la cultura se dan en una variedad de niveles, debido fundamentalmente a que "inevitablemente la gente lleva consigo varias áreas de programación mental dentro de ellas mismas" (Hofstede, 1991). En el siguiente cuadro, podemos apreciar cómo los valores identificados en una cultura en los niveles general y nacional, pueden influenciar hasta cierto grado, las culturas empresariales, ocupacionales y organizacionales.



Adaptado de Gray, Sidney (1995), y aumentado.

Tomando como base el cuadro anterior, la cultura puede ser conceptualizada en un número de niveles que se entrecruzan: nivel general, nacional, empresarial, ocupacional, organizacional, departamental, e incluso a nivel de grupo de trabajo. Hay que considerar que la cultura es un fenómeno invisible e inconsciente y que sobre todo los valores

nacionales constituyen el tejido de las instituciones, las prácticas laborales y las organizaciones profesionales y de negocios de una sociedad.

A. CULTURA GENERAL Y CULTURA UNIVERSAL.

Es aquélla que es referida a los entendimientos compartidos por los miembros de una sociedad y que permiten adecuadamente predecir y coordinar la actividad social. Es mediante un proceso de socialización como los individuos aprenden la cultura, el cual se efectúa en la familia (socialización primaria) y durante la participación individual en grupos sociales a los que pertenece. De acuerdo con Béjar (1979), "se habla de una 'cultura universal' como algo dado, y de la cual es posible derivar patrones aceptables a culturas nacionales. No obstante, la idea de cultura universal puede ser tan abstracta que signifique cualquier aportación humana, con independencia de tiempo, individuo, geografía, grupo. También puede entenderse en el sentido de aspectos comunes de la cultura, que existe en todos los hombres y que se atribuyen, en parte, a las necesidades biopsíquicas generales."

El mismo Béjar, en otra obra titulada Cultura Nacional y Cultura Popular, sostiene que la cultura como "conjunto sistematizado de respuestas adaptativas que requieren de un esfuerzo social y personal..." en las cuales "...la heterogeneidad de las condiciones ambientales, geográficas e históricas generará un sinnúmero de respuestas..." que servirán de base para la creación de diferentes formas culturales. La cultura universal será en tanto ésta sea "un proceso de desenajenación, búsqueda de identidad", y será la cultura diferencial, "en cuanto que cada diferencia nacerá de problemas que exigen solución concreta, a veces única".

Desde esta perspectiva general de la cultura, Schein (1981) la divide en tres niveles que se interrelacionan en forma sucesiva.

1.- SUPUESTOS BASICOS Y PREMISAS que incluye la relación del hombre y la naturaleza, la naturaleza de la relación humano a humano, y el concepto humano de espacio y su lugar en él, los cuales son usualmente tomados por conocidos y son "preconscientes".

2.- VALORES E IDEOLOGIAS que indican ideales y metas, así como los caminos para llegar ahí.

3.- ARTEFACTOS Y CREACIONES que incluyen tales cosas como el lenguaje, tecnología y organización social.

B.-CULTURA SOCIAL.

El ser humano es un ser eminentemente social, vive y se desarrolla en una sociedad específica, donde crea una cultura. La cultura social es definida por Newstrom y Davis (1993) como " el medio ambiente social de las creencias creadas por los seres humanos, las costumbres, los conocimientos, y las prácticas que definen la conducta convencional en una sociedad". Esta conducta convencional aceptada en una sociedad influye en todos los niveles conscientes y subconscientes del pensamiento que influyen en las acciones que un

individuo realiza, de conformidad con las expectativas de los demás miembros de esa sociedad.

Un buen ejemplo de lo dicho anteriormente lo constituyen los mitos y los estereotipos que las sociedades construyen y que expresan sus valores, tradiciones, costumbres, etc. en determinada época. González Torres (1996) esclarece la necesidad que tiene una sociedad de construir mitos y estereotipos para su propio consumo, afirmando que esto sucede "a veces como afirmación de los que son administrados desde los poderes, a veces como mecanismo compensatorio, a veces como soterrada subversión, o todo eso junto. Aquí la imaginación mítica es generosa y democrática: casi cualquier objeto o persona es susceptible de convertirse en mito y de pasar a formar parte del acervo de fetiches y señalamientos que ubican al individuo ante el mundo y la sociedad."

Las formas de sociabilidad de una cultura tienen su impacto en las formas de organización social y por tanto, en su desarrollo económico y político. Un artículo de Fukuyama (1996), titulado "El capital social y la economía global", enfatiza la cultura como la promotora del desarrollo económico cuando facilita las formas de sociabilización espontáneas en la que se confía entre extraños, para "trabajar juntos en formas nuevas y flexibles de organización". Dichas formas de sociabilización espontáneas se ven debilitadas en aquellas culturas "que hacen incapié en las relaciones familiares", dando origen a situaciones más graves cuando la educación y el trabajo son también debilidades de la cultura.

Las culturas confucianas y judaicas fundamentan el desarrollo de sus procesos de sociabilización en el "familismo" que debilita sus formas de organización, pero contrarrestan este efecto con la fuerza que derivan de su educación y trabajo. Fukuyama (1996) ejemplifica el argumento originalmente de Max Weber de que la fuerte orientación cultural de los chinos, hacia la familia, constituye un obstáculo a la modernización de su desarrollo, afirmando la importancia que se concede a los vínculos de parentesco y "al carácter central de la familia en esa cultura" en las organizaciones chinas para el reclutamiento y selección de administradores, sosteniendo este argumento como "la razón de la escala relativamente pequeña de los negocios chinos" la cual repercute relativamente en la existencia de "pocas corporaciones grandes, jerárquicas y administradas profesionalmente", características propias de las organizaciones japonesas.

El investigador concluye que actualmente están surgiendo las culturas económicas de China y Japón como dos "culturas económicas rivales" con sus propias orientaciones y rasgos que las caracterizan: "Cada una de esas culturas está unificada en sentido literal por grandes organizaciones de red basadas característicamente en una confianza social generalizada en el caso japonés y en la familia y el parentesco en el caso chino. Esas redes obviamente interactúan entre sí en muchos puntos, pero sus diagramas de cableado interno proceden siguiendo vías muy distintas."

Los contrastes de ambas culturas, la japonesa y la china, cuyo común denominador es "el modelo asiático", muestran que existen, según Fukuyama (1996) "aspectos de cultura comunes a virtualmente todas las sociedades del Este asiático". Los contrastes de ambas culturas asiáticas tienen serias implicaciones para cada una en particular. Entre estos rasgos

comunes al modelo de la cultura afectada por el confucionismo, el investigador menciona:

a.- el respeto por la educación, y

b.- una fuerte ética laboral.

Pero a pesar de estas características comunes a ambas culturas asiáticas, "...en términos de estructura industrial hay una gran brecha...y será difícil para las sociedades chinas adoptar prácticas japonesas."

Otro buen ejemplo es el citado por Fukuyama (1996) del análisis hecho por Banfield en una aldea campesina italiana con una cultura "cuyas familias eran nucleares, pequeñas y débiles. Los negocios familiares seguían siendo marginales y los empresarios no lograron construir porque creían que era obligación del Estado hacerlo por ellos." La conclusión obtenida por Banfield en su análisis, puede ser validada en una cultura como la nuestra que presenta muchas características y rasgos similares a la italiana.

En el estudio de Fukuyama son las semejanzas de las características familiares y culturales de los diferentes países las que los hacen parecerse independientemente del bloque económico al que pertenezcan y las que además son trascendentes para su desarrollo económico, con lo cual se se apoya en la tesis de Weber que postula que dicho desarrollo económico de los países se fundamenta en los valores y las creencias religiosas, las cuales también se imbrican con los factores políticos, sociales y culturales. Zabłudowsky (1996), interpretando los trabajos de Fukuyama y de Weber, sustenta que "las causas de nuestro subdesarrollo económico pueden explicarse por las diferencias entre una "tradición combativa" característica del protestantismo anglosajón y una "tradición contemplativa" del catolicismo ibérico". Los términos "tradición combativa" y "tradición contemplativa", son términos usados originalmente por Basáñez (1986).

Sin embargo, mismo Fukuyama (1996) no está seguro de que "la incapacidad de sociedades con baja confianza para crear organizaciones de gran escala, constituya una limitación particular a las tasas de crecimiento económico conjunto...". y con el beneficio de la duda, argumenta el rápido crecimiento que en la década de los de los ochenta experimentaron las economías de "Italia y la de otras sociedades familistas latinas y católicas en Estados Unidos ", -descartándose por tanto, a la sociedad mexicana-. Con este argumento, Fukuyama (1996), corrige a Max Weber quien sostenía que la fuerte orientación cultural familista de la sociedad china sería el principal obstáculo para su "modernización económica". No hay que olvidar los diferentes motivos culturales que explican las diferencias de las relaciones familiares en los diferentes países y que parece no son tomadas en cuenta seriamente por Fukuyama a pesar de que pretende demostrar lo contrario como argumento para explicar el desarrollo económico de los países.

A pesar de este análisis, Fukuyama (1996) concluye: "Pero está claro que tanto la necesidad de una política industrial como la capacidad para ponerla en práctica dependen de factores culturales como el capital social." A pesar de que las preguntas en torno a la importancia de lo cultural, y de la orientación de los valores hayan constituido una preocupación constante en la teoría sociológica, afirma Zabłudowsky (1996), al hacer

referencia al hecho de que sea un autor polémico quien ponga nuevamente este tema en un primer plano. Sin embargo, lo critica fuertemente por su falta de rigor científico. Una de esas críticas se endereza hacia la presentación simplista que Fukuyama hace de la "paridad confianza familiar-confianza extrafamiliar como un juego de suma cero en donde el incremento de la una, necesariamente lleva a la disminución de la otra" en una explicación que recuerda al uso del "doble código" del mexicano que lo conceptualizan como "un ser enmascarado", según Paz (1972) o en el peso que tiene la "servidumbre colonial expuesta por Ramos.

Algunos estudios explican según Zabludovsky (1996) cómo "en nuestros países, los principios morales que valen para el círculo íntimo de la familia, los amigos más queridos y los compañeros más cercanos, no son los mismos" que aplica a su "vida exterior" y para fortalecer su argumento, cita a Basañéz (1986): "mientras que para el anglosajón, los valores éticos son los mismos en la vida pública y privada, para el segundo son distintos".

La tesis del determinismo cultural y religioso del desarrollo económico de las sociedades ya expuesta con anterioridad por Max Weber, ha sido desarrollado recientemente en un estudio de Zou (1991) en el cual se analizan tres tipos de sociedades:

- 1).- Sociedades con la religión confucionista, centrados en la modernidad y la tecnología, tienen un fuerte desarrollo económico.
- 2).- Sociedades con religión protestante, con una ética judeo-cristiana, conforme al análisis sociológico de Max Weber, han concentrado riqueza y experimentado un fuerte crecimiento y desarrollo económico
- 3).- Sociedades con religión católica, cuyo espíritu capitalista y de acumulación de la riqueza han pasado a ser valores de segundo orden, propio de pueblos que no han podido realizar grandes avances en su desarrollo económico.

La conclusión del estudio de Zou (1991) es de que existe un determinismo cultural y religioso del desarrollo de las sociedades. Por lo tanto, son las condiciones culturales, endógenas, más que las condiciones geoeconómicas, las que apoyan las estrategias de desarrollo, las responsables de los procesos de acumulación de la riqueza y del desarrollo y crecimiento económico.

Pero en medio de estos planteamientos, se alzan voces discordantes con los modelos de desarrollo existentes, como por ejemplo el escritor uruguayo Eduardo Galeano (1996), quien en una entrevista afirmó que existe la certeza de que el mundo como está no funciona porque "nunca fue tan injusto en el reparto de panes y peces, pero nunca había sido tan igualador en las costumbres que impone, tan borrador de las diferencias culturales que son las que hacen de la condición humana un alegre arcoiris". pero también "comete

cotidianamente crímenes que nos suicidan a todos" y por lo tanto "a partir de esta certeza esencial vamos a empezar a armar algo diferente, nuevo que será además, múltiple porque cada lugar será diferente de los otros, no comulgará en los altares de una cultura dominante que confunde precio con valor y que convierte a las personas y a los países en mercancías".

Con fundamento en lo anterior, podemos mencionar como los elementos de una cultura social los siguientes:

1.- Cambio cultural, y

2.- Diversidad cultural.

1.- CAMBIO CULTURAL.

El cambio cultural se da cuando una persona se muda de lugar y se expone a la cultura nueva para él, que le representa ansiedad, confusión de valores y nuevas amenazas a su seguridad personal, provocándole un choque cultural. Para la integración de los individuos a la nueva cultura, es necesario conocer y actuar conforme al nuevo sistema de valores y creencias, hasta que logran su adaptación.

Por choque cultural se entiende "los sentimientos de confusión, inseguridad y ansiedad causados por un extraño nuevo medio ambiente". (Newstrom y Davies: 1993).

2.- DIVERSIDAD CULTURAL.

Definida como "la identificación, reconocimiento, apreciación y uso positivo de la rica variedad de diferencias entre la gente" (Newstrom y Davis:1993) Existen patrones de comportamiento que son comunes a todos los miembros de una sociedad pero muestran variaciones en otros aspectos importantes. Esta diversidad cultural puede ser:

a.- Creada por la organización y relacionadas con las actividades que realizan los miembros, como por ejemplo, las diferencias culturales que resultan por la naturaleza de su trabajo.

b.- Aspectos relacionados con sus antecedentes socio-económicos, étnicos, raciales, de sexo, etc.

C.- CULTURA NACIONAL.

En un contexto de creencias y valores, los cuales se reflejan en tendencias profundamente arraigadas, la cultura nacional, según Gray (1995), se refiere a los valores de la mayoría de los miembros de un país o sociedad. La cultura nacional no es necesariamente una extensión de la cultura universal. La conformación de "modos de vida" que son exclusivos de regiones o pueblos, según Béjar (1979), y que dependiendo de su singularidad se "clasificarán de conformidad a factores predominantes". El comportamiento de los habitantes de una nación es moldeado por los valores, creencias y tradiciones culturales que les son comunes y los cuales difieren de otras naciones-Estado. Pero esta

cultura nacional, sostiene Béjar (1979) "no incluye a todos los mexicanos ni a todas las aspiraciones y formas de vida".

La cultura nacional describe las creencias que son ampliamente compartidas por los miembros de una nación o Estado que resultan evidentes para diferenciarse en sus valores y actitudes respecto de otros. La cultura nacional es también la construcción de los mitos, muchos de los cuales surgen a la vida nacional a partir de su misma mistificación histórica. Florescano (1996) ha hecho una compilación de algunos de estos mitos mexicanos los cuales según los comentarios de González Torres (1996), en el capítulo titulado "La nación y sus mitos", se agrupan "aquellos que han sido contruídos con el material más bronceado de la historia y cuyo usufructo principal pertenece a los poderes establecidos o en pos de establecerse" y por lo tanto, los mitos son conceptualizados como "aquellos sedimentos ideológicos en los que el poder y el contrapoder se apoya para ejercer, o busca ejercer, la dominación.

Estos mitos confeccionan con la materia prima de la historia, una extensa fantasmagoría donde caben figuras contrahechas y concepciones paradójicas. Estas imágenes, protagonistas de un deformado santoral, exigen culto y se prolongan en ciertas formas de urbanidad política: conforman la liturgia cívica y, también, esa política real, marrullera y desencantada que se hace tras bambalinas." Son los componentes de una cultura nacional, de acuerdo con Béjar (1979), "los generadores de las pautas culturales más generales y compartidas que se imponen y modelan la conducta individual caracterizándola."

En ese imaginario colectivo de los mexicanos es difícil distinguir entre lo que es realidad y lo que es mito, entre lo que es verdad histórica y lo que es meramente producto de la poesía. Por ejemplo, el Nican Mopohua, el texto Nahuatl que relata bajo un lenguaje que refleja el sincretismo de lo indígena y lo español, las apariciones de la Virgen de Guadalupe al indio Juan Diego. Fray Bernardino de Sahagún rescató parte de las tradiciones indígenas que dieron origen al culto a la Virgen de Guadalupe "aunque el propio Sahagún quiso desligarse del sincretismo mexicano-español con la diosa Tonantzin, que no concordaba con su punto de vista personal; pero afortunadamente su honestidad y tolerancia le impidieron suprimir el documento crucial que luego se convirtió en base del culto actual", afirma Lomnitz (1996b). En los tres diálogos se puede notar la inspiración del texto, y que en el análisis del mismo Lomnitz (1996), "no pueden encontrarse tales diálogos en la tradición catequética mariológica, ya que se trata inconfundiblemente de conversaciones entre dos personas pertenecientes al ámbito cultural mexicano ...las conversaciones entre Juan Diego y la Virgen poseen esa espontaneidad deliciosa y ese individualismo mágico que son propias de las grandes obras de la literatura universal".

Las culturas nacionales son fenómenos muy complejos y profundamente enraizados, cuyos orígenes se localizan en una compleja madeja de factores ambientales y circunstancias históricas. Así conceptualizada, estamos de acuerdo con Ramos (1987) cuando sostiene que "Se tiene o se tendrá la cultura que determine la vocación de la raza, la fatalidad histórica". En la obra *Las Atlántidas* de Ortega y Gasset (citado por Frost, 1972 y Béjar, 1979) describe que "la cultura es, dondequiera, una: el griego y el escita, el francés y el prusiano trabajan ciertamente en una obra común. Pero hay una forma de la cultura peculiar del sur de Europa, un modo mediterráneo de amar a Dios, de contar los cuentos, de

andar por las calles, de mirar a las mujeres y de decir que dos y dos son cuatro."

Estos valores cambian lentamente y usualmente en respuesta a factores externos como el comercio y la inversión internacional, el cambio tecnológico, los levantamientos de guerra y la colonización (Gray:1995). Lo que algunos autores (Burak, 1990) denominan como el modelo general societario de cultura, quedaría comprendido en este nivel.

La cultura nacional es descrita por Latapi (1995) como " el país que nos es común no es sólo la tierra que pisamos y el aire que respiramos, sino el espacio construido por los hombres a través del tiempo, fincado en la naturaleza y configurado por las instituciones y otros productos de la inteligencia y el esfuerzo de las generaciones anteriores; todo ello, lo material y lo espiritual, son objetos colectivos por origen y destino, y por tanto públicos". Así concebida la cultura, Ramos (1987) expresa optimismo cuando afirma que "ese retorno a la tierra habrá de darnos la salud física y moral necesaria para recobrar la confianza en el porvenir...Sólo cuando de la cultura tradicional extraemos su esencia más sutil y la convertimos en "categorías" de nuestro espíritu, se puede hablar de una asimilación de la cultura ".

Por su parte, Béjar (1972) afirma que "Lo distintivo de la cultura mexicana sería el producto generado internamente, a la vez que conformado por la influencia de otras culturas nacionales". La cultura nacional al ser categorizada "como denominador común de todos los habitantes de una nación", de acuerdo con Béjar (1979), "se convierte en una aspiración de Estado". Llama la atención, por ejemplo, que la introducción de una nueva revista de reciente aparición, Fractal, entre uno de sus cinco grandes temas que propone replantear, de acuerdo al análisis de Semo (1996), se encuentra el tema de "la transición de la primacía absoluta de la política a su subversión por el ascenso de la importancia de la cultura" y cita del ensayo introductorio de Fractal:

"El principio (político) de ciudadanía ha sido desbordado por la emergencia de identidades que reclaman el derecho no a la convergencia sino a la convivencia: una política fundada en el principio de la diversidad (...) Los rebeldes de Chiapas negocian hoy las cifras de un presupuesto y leyes que los reconozcan, pero esperan algo que el Estado no quiere -¿o no puede?- escuchar (...) la opción de una cultura singular. El mundo del trabajo se ha convertido en un laberinto de nómadas reunidos o separados por muros culturales (...) La enumeración de las nuevas culturas emergentes podría ocupar volúmenes enteros. ¿Podrá el Estado adecuarse a este rompecabezas cultural y mantener la cohesión política de la sociedad? ¿En qué consiste un Estado-nación que deviene Estado-mosaico?"

Así, podemos hablar de que existe una cultura nacional mexicana, la cual ha estado sujeta a diferentes políticas por el Estado mexicano que oscilan desde la preocupación y responsabilidad por proteger la cultural nacional, apoyando la participación de todos los ciudadanos para hacer suyos ese patrimonio y disfrutar de sus beneficios. Para Béjar (1972) "con independencia de cualquier concepción teórica" que se tenga de la cultura mexicana, "no se caracteriza, no se manifiesta por determinada producción literaria, artística, filosófica o científica, sino por el propósito firme y decidido de incorporarse a las ventajas del desarrollo planificado en sus ámbitos cultural, científico y tecnológico del mundo actual y futuro".

El nacionalismo cultural que hizo prevalecer los valores de mexicanidad emergentes de la Revolución Mexicana, empezó a decaer a la mitad de este siglo, aparejados por un desnacionalización económica, política y social profunda, la cual luego desembocó en períodos de crisis recurrentes. Los inicios de la masificación y desvirtualización de nuestros valores culturales por una naciente televisión, coincidieron con la desnacionalización de nuestra cultura mexicana.

Grandes problemas tienen que ser resueltos para afianzar nuestra identidad nacional. En la búsqueda de la integración y la unidad de la cultura nacional mexicana, por parte del Estado mexicano, éste ha caído en muchas ocasiones en grandes contradicciones debido a que cada vez más se acentúan las diferencias económico-sociales de los diferentes estratos que componen la sociedad mexicana. El ex-presidente mexicano Miguel de la Madrid (1996) destaca como una facultad del Estado importante "...la de orientar, promover, apoyar, y en su caso dirigir el sistema educativo nacional y conservar y promover la cultura como medios estratégicos de cuidar y fortalecer la identidad nacional, base de la subsistencia del propio Estado."

La cultura nacional mexicana, que proporciona esa identidad nacional, puede lograr su integración, si se usan los vehículos adecuados de participación comunitaria. El mismo hecho de vivir en comunidad es ya un mero desafío para lograr equilibrios en las respuestas a los problemas económicos, sociales, políticos y culturales. Muchos especialistas están de acuerdo en que el Estado mexicano debe intervenir en los procesos de creación, formación y difusión de la cultura mexicana. Para otros, como Cosío Villegas, estos procesos tienen que darse a través de empresas culturales. Finalmente, otros autores afirman que la promoción cultural del Estado mexicano y la realizada por empresas culturales son complementarias y compatibles.

La compatibilidad de "empresa" y "cultura" exige una "responsabilidad del acotamiento de los mercados de la cultura", y por lo mismo, la producción cultural tiene que ajustarse a los "mecanismos del mercado", para ser funcionales, poniendo en peligro la expresión genuina de la misma cultura. Si no se llega al público, en una última instancia esto constituye "la negación misma de la cultura: no comunicarse; pero también salvarse de la perdición comercial y exitosa: una garantía de pureza", concluye Zaid (1996). Las manifestaciones culturales corren el riesgo de vulgarizarse y trivializarse en aras del mercado. Entonces estaremos de acuerdo de que efectivamente, la cultura no es mercancía y que por lo tanto "la cultura y el comercio se excluyen. Que lo culto circula y se adquiere de maneras no comerciales, más cercanas al culto y a lo oculto".

Una investigación territorial antropológica y socioculturalmente orientada, diseñada por Gendreau y Giménez (1996) para "explorar los efectos de la migración de retorno y de la exposición de los mass-media -dos vías importantes de contacto con la realidad- sobre las culturas regionales tradicionales del centro de México" la cual permitió a los investigadores "documentar la tenaz persistencia de los vínculos territoriales y de las identidades locales en las poblaciones campesinas tradicionales, a pesar del contacto con la modernidad". Esta investigación, de las escasas que existen en México, invalidan "la tesis estructural funcionalista que preveía la progresiva pérdida de la relevancia del vínculo territorial en las

sociedades modernas", comprobándose "la persistencia de las identidades socioterritoriales, aunque bajo formas modificadas y según configuraciones nuevas".

Los investigadores concluyen que "las culturas y las identidades tradicionales de origen étnico o mestizo-campesino no se disuelven ni cambian (sic) dramáticamente al contacto con la modernidad (por lo menos en el curso de una generación), sino sólo se transforman adaptativamente enriqueciéndose, redefiniéndose y articulándose con ella." Zaid (1996) nos explica que es aquí en estos planteamientos donde se encuentra lo contradictorio: "la cultura moderna nace rechazando las mediaciones tradicionales, cree en la revelación independiente...la conciencia de esta ambigüedad nace con la cultura comercial, que se escandaliza de la venta de indulgencias, pero no puede volver atrás ..."

Es en esta misma línea de pensamiento, en que se da la respuesta de Carlos Fuentes a una pregunta formulada por Gutiérrez Vivó (1996), respecto a cuál es la vocación importante de México : "Yo veo la posibilidad de una fractura. Me alarma mucho porque sí hemos logrado un grado importante, en el mundo de la unidad nacional, frente a la balcanización que observamos en otras tantas latitudes. En México hay un sentido de la nación, y ese sentido de la nación está basado en el sentido de la cultura. Los mexicanos sabemos que la cultura es más importante que el poder, que el poder de una nación es su cultura, no su política, . Eso lo sabemos íntimamente los mexicanos, pero a partir de una integración de todos los factores de esa cultura que es indígena, que es rural, que es urbana, que es mestiza, que es europea, que es muchas, muchas cosas."

Sin embargo, esta integración es de alguna manera "traumática", como en el caso, para poner un ejemplo, de la cultura indígena que está en un gran dilema que dificulta los procesos de su integración con la cultura considerada nacional: sus características distintivas de cultura indígena, no están separadas de las cultura que no son indígenas, según lo manifiesta Aguirre Beltrán (1968): "...al mismo tiempo que aceptan la superioridad de la cultura nacional, consideran evidente la superioridad de sus propias formas de vida, sin sentir en ello contradicción."

Pero cuando los pueblos, como el mexicano, proceden de distintas raíces culturales, la falta de equilibrio en las respuestas a la satisfacción de las demandas de una comunidad diversa, es la principal fuente generadora de sectarismos, racismos, discriminaciones, destrucción de los bienes comunitarios, etc. Tanto en la formación de una cultura nacional mexicana, como en la participación de todos los grupos sociales en los beneficios derivados, el Estado juega un papel importante, como lo expresa Heller en su obra "Teoría del Estado": "Con sus medios de poder, el Estado se encuentra en las mejores condiciones para hacer un solo pueblo cultural de pueblos diferentes por la lengua y la antropología".

Sin embargo, de acuerdo con la afirmación de Béjar (1979), "conciencia y solidaridad nacionales son términos todavía con gran contenido retórico: el aislamiento de muchas comunidades, el distanciamiento entre las clases, la desproporcionada distribución de la riqueza, etc., son fenómenos que traban el proceso de integración de una cultura verdaderamente nacional." Saber vivir en comunidad equilibra el desarrollo económico con el social, político y cultural. Lamentablemente, el enfoque economicista en los planes de desarrollo nacional, relegan a un segundo plano el desarrollo cultural.

Este descuído surge del orden cultural imperante en el mundo, basado en patrones culturales con valores, actitudes y gustos occidentalizados que confronta a las posiciones de las élites con las culturas localistas. Así, México es considerado como parte de lo que se ha denominado la cultura occidental, según Béjar (1979), quien sostiene que "lo mexicano será el conjunto de elementos occidentales y autóctonos que se coordinan en parte o íntegramente constituyendo roles que, a su vez, producen comportamientos peculiares que pueden denominarse mexicanos".

La cultura nahua originalmente fundamentan su modelo de organización social en el matriarcado, y encuentra su máxima expresión entre los astecas en la Madre y Diosa Coatlicue para la definición de su origen tribal y legitimidad como nación, que luego pare a Huitzilopochtli dios de la guerra por partenogénesis y con él aparece el modelo de una cultura patriarcal. Por otro lado, la cultura española también se transformó de cultura matrilineal a cultura patriarcal, patrilineal, de acuerdo don Fuentes (1996) al tener contacto con la cultura mediterránea "donde la sustitución de modelos es tan vieja y tan visible como la imagen de Atón, el dios egipcio, masturbándose para que nazcan los dioses: ahora, es el padre el que da origen a la especie."

Este origen matrilineal y el transitar a la cultura patrilineal es motivo de conflictos no resueltos en la mexicanidad. "Tierra aborígen y tierra occidental, la de México ha sido escenario de tiempos simultáneos y conflictos, a la vez, originales y sucesivos. El triunfo del modelo patrilineal desde Moctezuma hasta los presidentes del régimen republicano ha coincidido con la persistencia de la nostalgia matrilineal en mil maneras de la vida diaria y, sobre todo, en su consagración consoladora en la figura de la Basílica del Tepeyac, refugio último de la esperanza mexicana", concluye Fuentes (1996) en clara alusión a la Virgen de Guadalupe, patrona de los mexicanos y origen de la identidad cultural de la mexicanidad.

La Virgen de Guadalupe es la identificación de la Diosa y Madre vírgen de las culturas indígenas de México, que decidió tomar ese parecido "para mejor acercarse a los indios azotados por la conquista y la colonización: escogió su idioma, su color de piel, sus símbolos", sostiene Blanco (1996). Es pues un mecanismo de defenza colectivo de la cultura, que revive, recrea e inventa "con prodigiosa recuperación de su cultura colectiva, una manera de salvar lo antiguo, lo milenario, lo perseguido, lo prohibido, a través de la forma nueva, aceptada por la nueva religión."

Sin embargo conviene aquí señalar la necesidad que existe de respetar las tradiciones culturales de los pueblos indígenas, las cuales fueron sofocadas por la conquista y continúan sendo manipuladas por antropólogos, pseudoteólogos y por indigenistas con otros fines diferentes a su reivindicación, como lo señala Ratzinger (1996): "que quieren tener a los indígenas como piezas de museo u objetos de folklor para atraer turismo. Estas personas quieren que (los indígenas) se vistan como hace 500 años, que no progresen, porque si lo hacen se acaba ese folclor y dejan de ser objeto de estudio para estos antropólogos que nos han visitado en los últimos años (...) los pueblos indígenas tienen el derecho a conservar sus valores, a que se les respete como personas y a integrarse como tales a la comunidad mundial, además de que estas culturas tienen mucho que ofrecer, grandes valores humanos y religiosos que enriquecerían el pueblo donde están, la cultura y la iglesia."

El retorno a nuestros orígenes culturales comunitarios no está exento de peligros y de conflictos. El regreso a las culturas, dice Fuentes (1996) tiene el "valor de reanimar valores de la memoria, la identidad y la creación. Posse también peligro de resucitar viejas fobias territoriales, racizmos, cruzadas de limpieza étnica y fundamentalismos religiosos." Sin embargo, al encuentro de nuestros valores, de nuestra cultura, tenemos que estar abiertos si es que deseamos trascender con nuestra cultura en los tiempos de la dimensión globalizante postmoderna.

Para la correcta identificación y categorización de una cultura nacional mexicana, ésta debe estar fundamentada en la realidad de la nación mexicana y sin ocultar nuestras mismas raíces históricas que nos obliguen a adoptar una cultura extraña, como cuando nuestro país ha adoptado sucesivamente en diversos períodos bajo el arbitrio de las modas, las culturas española, francesa y últimamente la estadounidense, o de plano negando una, como cuando bajo un falso protagonismo y mesiánico nacionalismo se ha sobrevalorado las raíces indígenas.

Como un claro ejemplo de esta concepción nacionalista romántica de la cultura, se expresó como respuesta al movimiento generado por la Revolución Mexicana el cual según Monsiváis (1992) "amplía los alcances del término cultura, cuya dimensión pública exige el reconocimiento verbal y jurídico de los derechos de los trabajadores", así pues, continúa diciendo Monsiváis "La cultura de la Revolución Mexicana con el exceso que es el lenguaje inevitable del afianzamiento histórico, y por razones tanto del sectarismo como del desarrollo civilizatorio, haya en las tradiciones (mejor: en el modo en que se utilizan políticamente) al enemigo."

Si bien la posición nacionalista de la cultura, fortaleció algunos aspectos de nuestro desarrollo bajo un proteccionismo cultural, también fue la causa de muchos de nuestros desastres. La administración de las empresas paraestatales y organismos desconcentrados de los tres niveles de gobierno: el federal, estatal y municipal, así como la distribución de subsidios y otros recursos, están sujetas a decisiones en las que la cultura nacional tiene una fuerte influencia. Reyes Heróles (1995, 1991), describe la situación y menciona algunos de sus efectos como resultados negativos de nuestro nacionalismo cultural: "Erigimos así altares a nuestros mitos y costumbres y nos encerramos a regular nuestro mundo de acuerdo a ellos. Los resultados no son halagadores: mutilaciones de las riquezas con las cuales jamás soñaron otras naciones, desperdicio admitido y casi incentivado; miseria como destino y fatalidad."

Este desarrollo de la cultura nacional no ha logrado hasta ahora la tan ansiada cohesividad entre los diferentes sectores sociales, mostrando en muchas ocasiones y de muchas formas, las contradicciones y confrontaciones existentes entre los diferentes grupos. José Agustín Ortiz Pinchetti ha dicho que "somos -citado por Fuentes en Martínez (1996)- una gran nación multirracial, encrucijada entre oriente y occidente, que no ha dado todavía los frutos que de nosotros pudiera esperar la humanidad".

El carácter unívoco y homogeneizante de la cultura, pierde sentido en la caracterización de "cultura mexicana" a tal grado que hace que Monsiváis (1992) la considere como "un

fenómeno dividido por clases, regiones, tendencias, hábitos de consumo, grupos y creadores individuales, y se enfrenta hoy a problemas severos." Mismo Monsiváis reafirma este carácter de la cultura mexicana en una entrevista que le hace Vera (1996) sobre su condición de ejercitante de una denominación protestante, cuando expresa que "Los integrantes de una minoría cultural se saben distintos, no sólo por sus creencias y conductas específicas, sino por el registro externo de esas creencias que, en el caso del protestantismo, describían una fe antinacional, ridiculizable y de mal gusto. En los años cuarenta y en los cincuenta ni existían ni se concebía la pluralidad. México era un país católico, guadalupano, priísta, mestizo, machista y formalmente laico."

México, país de muchos contrastes culturales, que motivaron a Lewis (1990) a sentenciar: "Desgraciadamente en muchas naciones subdesarrolladas la élite nativa educada posee por lo común un escaso conocimiento directo de la cultura de sus propios pobres". Campos (1992) argumenta estas contradicciones existentes en los siguientes términos: "México sigue siendo muchos Méxicos. Esos muchos países se pueden resumir en uno tradicional y otro moderno, en uno rural y otro urbano, en uno donde pesa el pasado y otro que quiere volar ligero al futuro". Algunas de las culturas indígenas en México han podido sobrevivir hasta nuestros días, otras han perecido y muchas otras han sido deformadas hasta hacerse irreconocibles.

Así, la cultura mexicana de acuerdo a Béjar (1979), "no incluye a todos los mexicanos ni a todas las aspiraciones y formas de vida". Al lado de un sector progresista, moderno, más identificado con las innovaciones tecnológicas, coexiste otro grupo de extracción campesina y con rasgos culturales más apegados a las tradiciones y costumbres que tienen su origen indígena. Este sector campesino, según Béjar (1979), fundamenta su hipótesis de que "las zonas campesinas con fuerte concentración indígena es en donde las tendencias conservadoras están más arraigadas."

Los gobiernos del Estado neoliberal mexicano, bajo la óptica de considerar a la cultura como un fenómeno comunitario y como un satisfactor más, sujeto a las leyes del mercado, han transferido la obligación y la responsabilidad de mantener las instituciones de la cultura nacional en un sector privado que actúa con criterios pragmáticos y fines utilitarios, mientras que se alzan voces que alertan sobre esta problemática y se preguntan si "a largo plazo es sustentable un país en el que lo público se hace privativo de una minoría, el grueso de su población vive enajenada de su patrimonio cultural y el sentido de comunidad desaparece." (Latapí, 1995).

Sin embargo, serios obstáculos que impiden que el cambio cultural se realice, también representan grandes barreras estructurales para acelerar los procesos del desarrollo regional y nacional. Béjar (1979) hace un repaso para desatacar "la sólida red de relaciones personalistas, el entrecruzamiento de los intereses privados con los intereses públicos y la perdurabilidad de las pautas de conducta hipánica".

Las características de la cultura nacional que apenas empiezan a ser tomadas en cuenta, constituyen un factor de gran influencia en el éxito de las corporaciones. Los mismos objetivos de las corporaciones están influenciados por el contexto cultural. Existe una preocupación creciente entre los investigadores, por examinar hasta que grado la

cultura nacional es una influencia importante en la medición del éxito corporativo (Grey:1995).

Las diferencias en los patrones de conducta de los individuos de las diferentes naciones, están siendo investigadas y analizadas para explicar las diferencias en las prioridades de las organizaciones. Las diferencias existentes entre las culturas nacionales, complican la administración de las organizaciones, y en gran parte, las tareas del trabajo internacional fracazan debido a las dificultades para adaptarse a los diferentes contextos culturales de las organizaciones. Por lo tanto, se necesita realizar mucha investigación en esta área, a fin de analizar las diferencias culturales de las diferentes naciones. Algunos autores que han estudiado los fenómenos culturales en las organizaciones y su impacto en otras variables organizacionales son:

Adorno (1950) explicó los patrones de liderazgo organizacional como producto de los patrones de conducta en las diferentes naciones.

McClelland (1963) fundamentó las diferencias en los patrones culturales nacionales para explicar el éxito o fracaso en el desarrollo económico.

Fromm and Maccoby (1970) concluyeron que las dificultades que se presentaban entre los administradores extranjeros y los empleados de origen nacional, repercutían en serias deficiencias en todo el desempeño organizacional.

Hofstede (1982) realizó estudios que explican las diferencias de la cultura nacional y su influencia en las organizaciones.

Hofstede (1984) sostiene que los patrones de las dimensiones culturales que presentan las diferentes naciones, reflejan las preferencias de los valores de los individuos miembros de dichas culturas nacionales.

Trompenaars (1992) analizó las diferencias de los patrones culturales para explicar su impacto en el comportamiento individual en las organizaciones.

Las diferencias culturales existentes entre naciones diferentes son las que las distinguen unas de otras. Las bases de estas diferencias culturales, de acuerdo con Trompenaars (1994) son:

- 1.- Las que surgen de las interrelaciones entre las personas.
- 2.- Las que vienen con el paso del tiempo, y
- 3.- Las relacionadas con el medio ambiente.

Las diferencias culturales que surgen de las relaciones interpersonales se clasifican, según Parsons (1951) en cinco orientaciones relacionales:

- 1.- Universalismo contra particularismo.

2.- Individualismo contra colectivismo.

3.- Neutral contra emocional.

4.- Especificidad contra difusidad, y

5.- Logro contra adscripción.

Desde otra perspectiva, Hanson y Lackman (1996) analizan la cultura y las diferencias culturales apoyándose en un marco de referencia de las teorías de la personalidad que se enfocan en la integración de los procesos cognitivos y emocionales dentro del individuo, asumiendo que las conductas son motivadas por los valores desarrollados como resultado de habilidades aprendidas y conflictos resueltos en el pasado. Para ejemplificar, los investigadores se apoyan en los trabajos de Adamopolis (1989) quienes sostienen que los patrones culturales son ampliamente aceptado que consisten de valores que son sostenidos por los miembros que interactúan en un grupo, y de Rokeach (1973) quien afirma que los valores consisten en preferencias que afectan la conducta humana. En esta perspectiva se incluyen los trabajos de Hofstede (1984).

De acuerdo con este enfoque que han denominado de "estructuras latentes", las diferencias culturales son más pronunciadas bajo la suposición de cómo el mundo social está organizado y cuales son las estrategias más apropiadas para el logro de objetivos comunes, tratando de integrar el análisis de los valores culturales con descripciones específicas de conductas administrativas, enfocadas en patrones específicos del comportamiento, tratando de interpretar cómo las conductas de los negocios en las diferentes culturas son contingentes en los contextos e incentivos específicos. Hanson y Lackman (1996) identifican cuatro valores dominantes sociales los cuales, dicen ellos, se identifican con las cuatro dimensiones culturales identificadas en los trabajos de Hofstede (1981), según se muestra a continuación:

Valor social dominante	Dimensiones culturales
Hanson y Lackman (1996)	Hofstede (1981)
-Individualismo	-Individualismo
-Sensibilidad a las necesidades emocionales de los amigos	- Masculinidad (calificación reversiva)
-Sensibilidad a las relaciones de poder	-Distancia del poder
-Enfatiza el cumplimiento de las reglas	-Evitamiento de la incertidumbre

Fuente: Hanson y Lackman (1996).

Al respecto, Hanson y Lackman asumen que "la realidad de la organización social ampliamente compartida en una cultura en particular es la 'estructura social latente' sobre la que se enfatizan los patrones culturales. Si es correcto, entonces ambos patrones, el general de valores culturales y las conductas de negocios específicas deberían ser mutuamente consistentes, reflejando su papel de adaptación de la realidad asumida de la subyacente estructura social latente". Por lo tanto, a través del análisis de las conductas de negocios actuales se pueden identificar las estructuras sociales latentes que subrayan los patrones culturales.

Pero el trabajo de Hanson y Lackman (1996) va mas allá, hasta describir los diferentes patrones culturales en administración usando usando como base para explicarlos, las siguientes dimensiones:

Primera dimensión: Cuatro tipos de relaciones entre una persona y su posición en los mandos intermedios superiores y las personas que estén en cualquiera de las siguientes posiciones:

Superior,

Compañero cercano,

Compañero distante, y

Subordinado.

Segunda dimensión: Tres tipos relacionales:

Patronal (basado en el poder)

Colegial (basado en la amistad)

Burocrático (basado en las reglas)

Los autores omiten un cuarto tipo relacional que es el de rivalidad.

Tercera dimensión: el énfasis relativo de la cultura en la independencia <-> pertenencia, en términos más de movilidad que de aislamiento.

Independencia. No significa que la persona se aparte de otras, sino que la "gente en culturas con altos niveles de independencia tienden a buscar contactos alternativos y otras formas de desahogar"

Pertenencia: En culturas donde existe un énfasis en la pertenencia, las obligaciones de amistad se asumen ser relativamente raras, involucramiento profundo y de vida larga",

aclaran los investigadores.

Combinando los cuatro tipos de relaciones con los cuatro tipos relacionales y estos con los dos relativos énfasis en independencia-pertenencia, tenemos como resultado 32 tipos culturales. Los investigadores emplearon en su estudio de la cultura en la práctica de negocios, el papel que éstos desempeñan, el nivel de independencia y el tipo de relaciones, como las tres dimensiones definitorias, para determinar el nivel de independencia y el grado en que cada uno de los cuatro roles de relaciones tienden a caer en uno de los tres tipos relacionales, dando como resultado la determinación de los tipos relacionales que mejor caracterizan los cuatro roles y se fundamentan en un análisis de conjuntos propuestos acerca de la conducta actual de los negocios usando la clasificación de "patrones conductuales", tal como se muestra en la siguiente figura:

Tipo	Patrones	Valores sociales	Condición
relacional	conductuales	determinantes	posibilitadora
Independencia	Amigable	Individualismo	Movilidad
	Enfasis bajo en el status		social geográfica
	Status basado en cualidades personales		
	Baja obligación a los amigos		
	Preocupación por su propia carrera.		
	Uso de la autoridad basado en el acuerdo entre las partes.		
Colegiabilidad	Alto valor de la amistad	Sensibilidad cultural	Homogeneidad
	Necesidades emocionales de los amigos		
	Preocupación por el bien	Diferencias de status	

	enestar de otros	mudas	
	Enfasis en el consenso	Dependencia mutua	
	Autoridad usada gentilmente para el éxito en el trabajo.		
	Las decisiones reflejan las necesidades emocionales de los participantes.		
	Patronalidad		
	Alta preocupación por el honor, status	Sensibilidad a la concentración.	
	Status basado en relaciones de poder.		
	Autopresentación		
	Enfasis en el carisma	Acceso al poder no basado en la posición organizacional.	
	Las decisiones reflejan el poder de los contendientes.		
	Poca preocupación por los subordinados.		
Burocracia	Alta preocupación por el cumplimiento de las normas.	Enfasis en el cumplimiento de las reglas a través de grandes organizaciones.	Poder ejercido

Status basado en la posición organizacional. Necesidad fuerte por una coordinación cercana a la fuerza de trabajo.

Fuente: Hanson and Lackman (1996).

Otro estudio reciente, denominado "puntos de apalancamiento de acceso" desarrollado por Pearce y Osmond (1996), está basado en las metáforas culturales, los cuales son considerados "aspectos críticos de la cultura que puede frecuentemente ayudar, pero algunas veces impedir, la introducción y administración de los esfuerzos de cambio organizacional". Este enfoque para estudiar las culturas nacionales, encuentra antecedentes en los estudios de Morgan quien desarrolló metáforas para describir a las organizaciones, de Geertz quien ha trabajado en culturas de Indonesia y Gannon (1994) quien ejemplifica con diferentes tipos de metáforas y submetáforas para representar las culturas nacionales.

Este modelo de "puntos de apalancamiento de acciones" se desarrolla en las siguientes acciones:

- 1).- Se selecciona una metáfora representativa de la cultura que se estudia, a partir de la cual sus proponentes Pearce y Osmond (1996) sugieren el desarrollo consistente de tres a cinco construcciones submetafóricas, las cuales sirven como "anclas" para la comprensión de las predisposiciones mentales de dicha cultura.
- 2).- Se determinan y aíslan los "puntos de apalancamiento de acceso" de la metáfora y las construcciones submetafóricas de la cultura en estudio, considerados como "aspectos de la cultura que proveen oportunidades poderosas para actuar como catalistas para el cambio o pueden presentar serios obstáculos o impedimentos de cambio."
- 3).- Formulación e implementación de las estrategias de intervención específica para tratar de resolver cada uno de los "puntos de apalancamiento de acceso" de la metáfora cultural.

El estudio de las diferentes culturas nacionales a través del "mecanismo metáfora cultural" fue acuñado por Gannon (1994) para significar "la predisposición mental cultural de una nación que puede ser comparada a otras naciones" y define "la construcción de una metáfora cultural como un método que identifica "algunos fenómenos o actividades de la cultura de una nación que para todos o para la mayoría de sus miembros consideran ser muy importantes y con los cuales se identifican estrechamente." El acercamiento de Gannon (1994) al estudio de las culturas nacionales a través de las metáforas culturales, constituye un enfoque creativo. "Las características de la metáfora entonces llegan a convertirse en las bases para la descripción y entendimiento de las características esenciales de la sociedad".

Estas metáforas culturales se fundamentan en tres acercamientos dimensionales, los cuales ofrecen significación y entendimiento de las similitudes y diferencias de las culturas

nacionales:

1).- La comparación de la cultura en seis dimensiones de dos pioneros en la antropología intercultural, Florence Kluckhohn y Fred Strodtbeck (1961):

- a.- la naturaleza de la gente, la cual considera qué tan buena o mala es, o ambos.
- b.-la relación entre gente y naturaleza, la forma en que la gente vive con la naturaleza.
- c.- la orientación de la sociedad hacia el individualismo o al colectivismo.
- d.-modo de actividad que considera una sociedad para "ser" o para "hacer".
- e.-las percepciones y conceptos de la gente hacia el espacio privado y público, y
- f.- la orientación temporal de la sociedad, hacia el pasado, el presente o el futuro.

2).- La dimensión alta contexto-bajo contexto de Hall (1976), según la forma en que use el lenguaje, proponiendo cuatro dimensiones:

- a.-contexto y el nivel de información explícita
- b.-espacio, con énfasis en el espacio personal.
- c.-orientación monocrónica o policrónica del tiempo
- d.-el flujo de la información, y su relación con la estructura y velocidad de los mensajes.

3.- Las dimensiones culturales según las investigaciones de Hofstede (1980). Sus primeros estudios identificaron cuatro dimensiones:

- a.-distancia del poder.
- b.-evitamiento de la incertidumbre.
- c.-individualismo-colectivismo.
- d.-masculinidad-femenidad

En los estudios posteriores de Hofstede, a las cuatro dimensiones anteriores para describir las culturas nacionales, agrega otra:

- e.-tradicional estático- futuro dinámico orientación del tiempo.

A estos tres acercamientos dimensionales al estudio de las metáforas culturales, el

trabajo de Gannon (1994) también hace sus propias aportaciones, adicionando otros factores que él considera importantes para la formación de metáforas culturales nacionales, como la conducta pública, la religión, dedicación del tiempo libre, el espacio aural, ética laboral, conductas de saludos, entre otros más, los cuales tienen relevancia según la sociedad de que se trate, ejemplificando con la casa británica hecha en un diseño tradicional de ladrillo o piedra, como una metáfora para la cultura británica con significado de "hacer las cosas correctas de la manera correcta".

El trabajo de Gannon (1994) ha sido muy duramente criticado por analistas de culturas nacionales, a pesar de que el investigador ha hecho notar la dinamicidad de los cambios en las culturas y ha prevenido de que las metáforas culturales nacionales no pueden ser usadas para estereotipar sino como guías para interpretar los sistemas de valores, creencias, y supuestos subyacentes. Algunas de estas críticas, recopiladas por Pearce y Osmond (1996), son las siguientes:

- 1).- El uso de una singular metáfora para representar una cultura nacional, es demasiado simple que distorsiona la realidad, a la que representa con imprecisiones.
- 2).- Una metáfora singular de una cultura nacional, es meramente un estereotipo peyorativo, como un silogismo aplicado a todos los individuos, apropiado solamente para usarse a nivel de análisis de la comunidad, sujeto a sus propios supuestos limitantes.

Por lo tanto, los acercamientos dimensionales a la cultura también tienen demasiadas limitaciones, sobretodo cuando se quieren realizar comparaciones de las culturas nacionales, o se desean estudiar a fondo. Gannon (1994) aplica su teoría de las metáforas culturales a nivel nacional, mientras que Pearce y Osmond (1996) sostienen que el desarrollo de las metáforas culturales que ayudan a un mejor entendimiento de las predisposiciones mentales culturales, pueden aplicarse a cualquier nivel de análisis: nacional, organizacional, departamental e incluso a nivel grupal.

Gannon (1994), ha demostrado que la reducción de las culturas nacionales a unas cuantas dimensiones, no proporcionan las suficientes bases para el estudiar profundamente las predisposiciones culturales de las actividades diarias, aparte de que ignora el moldeamiento de este conjunto de pensamientos y predisposiciones de la mente.

El modelo de "puntos de apalancamiento de acceso" propuesto por Pearce y Osmond (1996), tratan de mejorar estas limitaciones y deficiencias del uso de las metáforas culturales para estudiar las culturas nacionales, a través de las siguientes acciones:

- 1).- Detallar las metáforas culturales apropiadas a las situaciones específicas, requieren de un alto nivel de sofisticación.
- 2).- Para usar constructivamente los estereotipos para describir las normas de conducta de un grupo determinado, Pearce y Osmond (1996) se apoyan en el trabajo de Adler quien especifica que los estereotipos deben sujetarse a cinco criterios:
 - a).- Sostenidos conscientemente.

- b).- Descriptivo y no evaluativo.
- c).- Preciso.
- d).- Usado como la primer adivinación mejor.
- e).- Modificado con la experiencia.

La cultura nacional mexicana es en todo caso un ejemplo de cultura plural. México es un país con manifestaciones multiculturales, como lo afirma González Casanova (1974): "México es una sociedad plural, no sólo en el sentido de que es culturalmente heterogénea sino de que subsisten grupos humanos colonizados, superexplotados y subempleados que no participan en la cultura nacional." Un estudioso de la cultura mexicana, Béjar (1994), sostiene que no se puede hablar de una cultura general y uniforme en México, porque "es un país caracterizado por una gran heterogeneidad cultural, manifiesta en los grupos indígenas, las discontinuidades educativas, los diferentes niveles de urbanización, la concentración industrial, las interpretaciones del sistema político y otros rasgos...en México no existe una cultura general o nacional, sino que coexisten diferentes culturas específicas y subculturas. Esta acepción podría ayudar a restarle ambigüedad al concepto y, al mismo tiempo, dirigir la atención a los aspectos concretos, resaltando las diferencias en los antecedentes históricos y geográficos".

Y por subcultura, el mismo autor la entiende como "las variaciones dentro de una concepción más amplia, y que representan el estilo de vida de partes significativas de la población." (Béjar, 1979). Para Krotz(1993), la subcultura es llamada como "culturas adjetivadas", que define como "universos más o menos claramente delimitados e incluso empíricamente distinguibles unos de otros, ya sea con respecto a sectores sociales (urbano, industrial, etcétera), ya sea que se trate de una combinación de ambos elementos (la cultura política de los paracaídas, la cultura regional del sureste, etcétera), es decir, las culturas adjetivadas se entienden como subculturas".

En otro trabajo, el mismo Béjar (1979) enfatiza que dicha "heterogeneidad de formas culturales" es en gran parte provocada por "diversos motivos de la división social, de entre los cuales sobresale el económico" y que dan origen a las diferentes subculturas, según el estrato social en que se manifiesta, apoyándose en los estudios de Gans (citado originalmente por Valentine, 1972), quien define a las clases sociales como "estratos de la sociedad global, cada uno consta de relaciones sociales, pautas de comportamiento y actitudes."

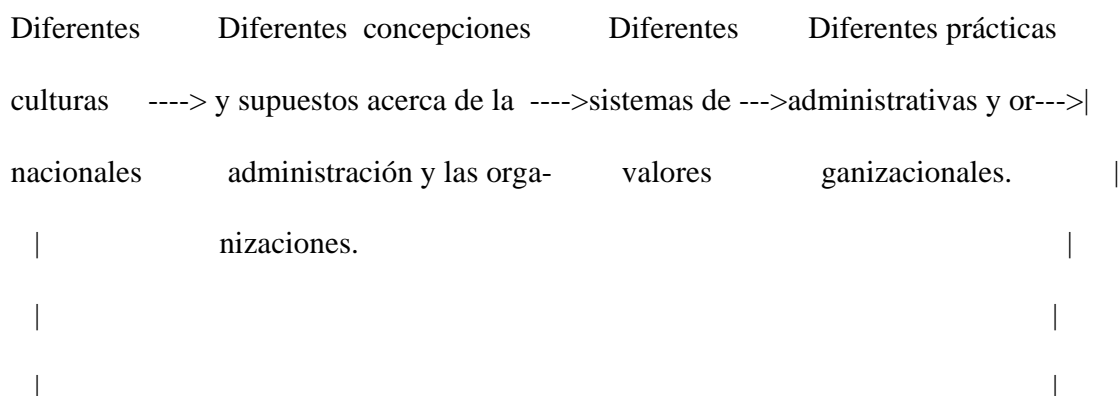
En otro trabajo anterior de Béjar (1979), sostiene que la pretendida existencia de una cultura nacional mexicana a partir de interpretaciones y conclusiones muy generalizadas que han lanzado algunos intelectuales, queda en entredicho al afirmar que "la cultura no es uniforme ni general, por lo que puede plantearse como hipótesis central que México es un país caracterizado por una heterogeneidad cultural..." Sin embargo, está de acuerdo en que a pesar de esta heterogeneidad cultural y diferencias en los estilos de vida, no existen en México individuos y grupos que carezcan de una cultura. Después de haber analizado las

investigaciones existentes sobre la cultura mexicana, Béjar (1979) concluye que lo que distingue a la "cultura mexicana", sería "un producto generado internamente, a la vez que conformado por la influencia de otras culturas nacionales". Fundamentado en los argumentos anteriores, Béjar (1979) establece su hipótesis general de que "en México no existe una cultura general o nacional, sino que coexisten diferentes culturas específicas y subculturas".

En el trabajo de Béjar (1979) titulado "Cultura Nacional y Cultura Popular", el término subcultura es entendido como "la comunidad que se basa en los valores esenciales de la cultura a que pertenece y que se define más bien por los aspectos secundarios". Sin embargo, de acuerdo al análisis de este autor, las subculturas pueden ser la expresión de un sistema de valores y creencias representativo de una contracultura, y por lo tanto, constituirse en el "rechazo a los valores esenciales" oponiéndose a la tendencia de "la búsqueda de la cohesión social". Así, las manifestaciones de una multiplicidad subcultural plantean serios dilemas para la existencia de una cultura común nacional. La respuesta a la formación de una cultura nacional, que Béjar (1979) apoyándose en Renan (1957) ofrece, es la trascendencia de la conciencia de pertenencia: "sólo cuando se desea comulgar con una serie de valores fundamentales, cuando se tiene la voluntad de actuar, pensar y sentir en común esos valores esenciales, se puede trascender lo secundario, la subcultura y formar la cultura común o nacional."

En la coexistencia de estas subculturas que forman lo que Béjar denomina el "carácter multicultural" de la sociedad mexicana, han contribuido, entre otros factores importantes, la gran diversidad de lenguas y dialectos indígenas, que integran un verdadero mosaico de estructuras y contenidos que obstaculizan los procesos de comunicación y por lo tanto de cohesión social, convirtiendo a muchos mexicanos, en extranjeros en su propio país, y poniéndolos en desventajas de participación política, económica y social. Béjar (1979) afirma que "llegar a una "cultura nacional", tomada como un valor de cohesión social, continúa siendo una meta en la estructura política de México."

Las diferentes culturas nacionales, según Hofstede (1980) y Laurent (1983), tienen diferentes concepciones administrativas y organizacionales que forman sus propios sistemas culturales, sus creencias y valores, los cuales luego se expresan y manifiestan en las diferentes prácticas administrativas, las que a su vez, refuerzan los supuestos culturales. Gráficamente podemos expresar este ciclo, de la siguiente manera:



| |

|<-----Reforzamiento de supuestos y premisas básicas<-----|

Laurent (1993), posiciona a las culturas nacionales en un continuo que va desde aquéllas que conciben como un instrumento a las organizaciones, hasta aquéllas que tienen el punto de vista social de las organizaciones.

CULTURAS NACIONALES

Las organizaciones son vistas como:

Instrumento -----Colectividad de personas.

(orientación social).

De acuerdo con este continuo, la cultura nacional mexicana, por ser una cultura latina según Inzerilli y Laurent, citados por Laurent (1993) "la organización es primeramente concebida como una colectividad de personas para ser administradas a través de una jerarquía formal, donde las posiciones son definidas en términos de niveles de autoridad y status, y donde la autoridad es atribuída más a las personas más que a sus oficinas o funciones." Cualquier cultura nacional se encuentra ubicada dentro de este continuo que muestra dos tipos ideales. Amado y Laurent (1983), citados por Laurent (1993) argumentan que el punto de vista social considera la tarea como un medio para establecer autoridad, mientras que la autoridad es un medio para realizar la tarea en el punto de vista instrumental.

Cultura nacional con orientación social.

----->medios para----->establecer autoridad.

Tareas

----->instrumentos para----->desarrollo de relaciones.

El administrador orientado socialmente se inclina a considerar quien tiene autoridad sobre quien.

Cultura nacional con orientación instrumental.

Autoridad----->medio para----->

realización de tareas

Relaciones----->instrumento para----->

El administrador orientado instrumentalmente su interés se centra en encontrar quien es el responsable de qué.

Existen muchos contrastes en diferencias así como también muchas similitudes culturales entre las personas que pertenecen a distintos países. Hall (1976) argumentó que existen culturas nacionales de alto y bajo contexto, según la forma en que usen el lenguaje. Las culturas de alto contexto, usan lenguaje de alto contexto en el cual los mensajes codificados y transmitidos explícitamente proveen pocos significados, como es el caso de las culturas asiáticas, en especial la China, en donde las conductas faciales son dinámicas sociales dominantes (Hsu: 1971), quien además nota que no dar la cara es más que el temor físico "es un mal que afecta el sistema social", mientras que las culturas de contextos bajos usan mensajes también de bajos contextos como en las culturas americanas y europeas.

A pesar de que el concepto de cultura nacional se ha usado desde hace mucho tiempo, el concepto de la cultura nacional aplicado al contexto de las organizaciones es muy reciente. Antes de la década de los ochentas, el campo de la administración, según Hofstede (1980) estaba marcado por un inconsciente parroquialismo y un universalismo infundado. Hofstede (1980) efectuó un estudio sobre el impacto de lo que puede considerarse como los valores nacionales en las actitudes de los empleados relacionadas con las operaciones de una corporación multinacional en más de cincuenta países, logrando identificar y cuantificar la distancia del poder, evitamiento de la incertidumbre, individualismo-colectivismo y feminismo-masculinidad. Usando el método estadístico multivariado, el análisis de Hofstede (1980) se basa en cuatro dimensiones de la cultura y en sus configuraciones se usa el término cultura nacional y los nombres de los países. Las cuatro dimensiones de la cultura empleados por Hofstede (1980) son:

- a.- Alta-baja distancia del poder.
- b.- Fuerte-débil evitamiento de la incertidumbre.
- c.- Individualismo-colectivismo.
- d.-Masculinidad-femeneidad.

Otro estudio más reciente de Hofstede y Bond (1988) usando los mismos factores de diferencias individuales en sesenta países, demostró las diferencias en cultura nacional existentes entre los empleados. Las cuatro dimensiones para determinar las diferencias culturales nacionales usadas por Hofstede (1980) son las siguientes:

CONCEPTOS CLAVE DE HOFSTEDE.

1.-INDIVIDUALISMO-COLECTIVISMO. (IDV).

Representan la preferencia por la libertad y el grado de holgura que se encuentra en los lazos sociales.

El individualismo acentúa los derechos y las libertades individuales, poniendo especial

énfasis en la carrera, recompensas y respeto personales. Estados Unidos es el ejemplo de país con una cultura individualista.

El colectivismo enfatiza los valores y la armonía entre los miembros de un grupo, al cual se subordinan los intereses personales. Japón es el prototipo de cultura centrada en el colectivismo.

La cultura nacional de México tiende a ser más colectivista que individualista

2.-DISTANCIA DEL PODER. PODER-DISTANCIA (PD).

Mide el grado hasta el cuál los miembros de una sociedad aceptan la distribución inequitativa del poder.

Es el grado de cercanía o separación que existen entre los administradores y los empleados en los procesos de toma de decisiones y ejercicio del poder. Tradicionalmente existe la creencia de que legítimamente los administradores tienen el derecho de ejercitar el poder y efectuar la toma de decisiones, como por ejemplo, tiende a ocurrir en México y en los países latinoamericanos y asiáticos, pero no así en los países escandinavos y en los Estados Unidos.

3.-EVITAMIENTO DE LA INCERTIDUMBRE. INCERTIDUMBRE-EVITAMIENTO.

Mide el grado en el cual los miembros de una sociedad se sienten a disgusto con la incertidumbre y toleran la ambigüedad.

Se refiere al nivel de claridad-ambigüedad de las instrucciones y órdenes emitidas por los administradores, las cuales provocan reacciones de rechazo y preferencias de los empleados. Una cultura con bajo nivel de evitamiento de incertidumbre, aceptan la ambigüedad como parte inherente a los retos que ofrecen los empleos para el desarrollo individual, mientras que una cultura con alto nivel de evitamiento de incertidumbre, los empleados tratan de evitar actividades que le signifiquen niveles altos de ambigüedad porque les representan amenazas contra su seguridad y estabilidad personal en el trabajo, y prefieren tareas concretas con instrucciones específicas. Ejemplos de culturas nacionales con un bajo nivel de evitamiento de la incertidumbre son Estados Unidos, Irlanda, etc., mientras que países que tienen una cultura nacional con un alto nivel de evitamiento de la incertidumbre, lo son Grecia, Portugal, etc. La cultura nacional de México se inclina más hacia un alto nivel de evitamiento de la incertidumbre.

4.- MASCULINIDAD-FEMENINEIDAD. (MAS).

Describen la preferencia por el logro, el éxito material y el heroísmo.

Las culturas nacionales que tienen una mayor inclinación hacia una masculinidad, definen los géneros en formas más tradicionales y dan preferencia estereotipada a los comportamientos masculinos sobre los comportamientos femeninos, valora las conductas asertivas para la adquisición de riquezas. Los Estados Unidos tienen una cultura

moderadamente masculina, mientras que Japón tiene una cultura fuertemente masculina. México tiene una cultura nacional más marcada hacia la masculinidad, caricaturizada en un clásico "machismo", que consiste en una sobrevaloración de los papeles que el hombre desempeña sobre la mujer en todas las actividades de la vida cotidiana, incluyendo las del hogar y las laborales.

Las culturas nacionales más orientadas hacia la femeneidad tienen una visión más amplia y completa sobre los diferentes papeles que juegan tanto los hombres como las mujeres en las actividades laborales y domésticas. Algunas características más centradas en la femeneidad lo constituyen el cuidado y consideración que se tenga en las relaciones interpersonales y el equilibrio entre las actividades del hogar y del trabajo. De acuerdo con las investigaciones de Hofstede, son los países escandinavos los que tienen una cultura más marcada hacia la femeneidad.

Estas dimensiones de la cultura nacional son indicadores de los valores agregados de una sociedad, más que medidas directas de valores individuales y nos permiten realizar análisis comparativos y evaluar las diferencias existentes en culturas cliente que cubren los rangos de culturas Anglo, Latin, Germánica y Nórdica, lo que nos recuerda la necesidad de evitar los enfoques "etnocéntricos". Algo importante que concluye Hofstede es que no existe una "mejor cultura", sino que considera que las culturas nacionales son simplemente diferentes.

Una de las conclusiones de los estudios de Hofstede (1980) es que los valores de la cultura nacional moldean los comportamientos de las personas, quienes a su vez conforman las culturas en las organizaciones que afectan todas sus operaciones.

Las culturas nacionales representan serios obstáculos para la globalización y la internacionalización de las organizaciones, influyendo en la adopción y transferencia de la tecnología administrativa y organizacional entre las diferentes culturas nacionales. Las cuatro dimensiones de las culturas nacionales según Hofstede (1980), han sido derivadas para el análisis de las culturas organizacionales, aunque la validez de los estudios esté a discusión.

La habilidad para manejar diferencias de culturas inter-naciones, se ha vuelto ahora más que nunca, un factor crítico que requiere de enfoques totalmente diferentes de aquéllos que son exitosos en una sola cultura nacional. Hasta ahora, las investigaciones de las culturas nacionales han tenido una preponderancia, y quizás, han enfatizado las diferencias existentes entre ellas, pero se ha olvidado de los impactos que sobre esas culturas pueden tener las diferentes experiencias relacionadas con las edades, clases, sexos, ocupaciones, etc y las diferentes interrelaciones existentes entre todas estas variables. Sin embargo, aplicando las dimensiones de Hofstede (1980), las calificaciones de la cultura nacional reflejan de alguna manera las orientaciones agregadas de medidas de los integrantes de una organización determinada, lo que nos conduce al supuesto de que a mayor relación entre los resultados de la calificación de las dimensiones de Hofstede y los valores en que se sustenta el desarrollo de la misma organización, existen mayores probabilidades de éxito para la aplicación de programas.

Para efectos de comparación entre las dimensiones de la cultura nacional y los valores

del desarrollo organizacional, a continuación se muestra el grado de diferencia :

Muy diferente	Algo diferente	Poco diferente.
En 3 o más dimensiones:	En dos dimensiones:	En una dimensión:
-----	-----	-----
Argentina: c-DP#, EI, MF.	Australia: MF, IC	Principal diferencia
Bélgica: DP, EI, MF, c-IC.	Austria: EI, MF	en evitamiento de
Brazil: DP, EI, c-MF	Canadá: c-MF, c-IC.	incertidumbre (EI):
Chile: DP,EI,IC	Francia: DP, EI.	Finlandia: c-EI.
Colombia: DP, EI, MF, IC.	Alemania: EI, MF.	Israel.
Gracia: DP, EI, c-MF.	Gran Bretaña: MF,IC.	
Hong Kong: DP, MF, IC.	India: DP, MF.	
Italia: c-DP, EI, MF, IC.	Iran: PD, c-EI.	
Japón: DP, EI, MF	Nueva Zelanda:MF,c-IC.	
México: DP, EI, MF, c-IC.	Singapore: DP, IC.	Principal diferencia
Pakistán: DP, EI, cMF, IC.	Sudafrica: c-DP, MF.	en masculinidad-
Perú: DP, EI, IC	España: PD, EI	femeneidad (MF):
Filipinas: DP, EI, c-IC.	Suiza c-EI, MF.	Irlanda.
Portugal: DP, EI, c-IC.	Turkía: DP, EI	
Taiwán: DP, EI, IC.	Estados Unidos: MF, IC.	Principal diferencia

Tailandia: DP, c-EI, IC.	en individualismo-
Venezuela: DP, EI, MF, IC.	colectivismo (IC):
Yugoslavia: DP, EI, c-IC.	Países Bajos (c-IC).

DP= Distancia del poder.

EI= Evitamiento de la incertidumbre.

MF= Masculinidad-femeneidad.

IC= Individualismo-colectivismo.

La dimensión indicada después de c significa estar cerca de la jerraquía DO.

En la tabla anterior, podemos analizar para México, que los valores del desarrollo organizacional son muy diferentes a tres de las dimensiones de las culturas nacionales: es arriba de la media en distancia del poder (DP), en evitamiento de la incertidumbre (EI) y masculinidad-femeneidad (M-F), mientras que el nivel de individualismo-colectivismo (I-C) es por arriba de la media, es decir, muy cercano a los valores del desarrollo organizacional, señalando por tanto, un nivel bajo de individualismo, el mismo nivel que muestran otros países latinoamericanos como Colombia y Venezuela.

La investigación de las diferencias de las dimensiones culturales de las naciones, muchas de las veces sugieren perspectivas alternativas para el entendimiento de la diversidad entre los administradores. Algunos estudios empíricos, como el Stephens y Greer (1995), han encontrado que la cultura nacional tiene una influencia poderosa en las interpretaciones de las personas, en los entendimientos y evaluaciones de aquéllos con quienes trabaja.

El hecho de que cada país tenga su propia cultura, significa un aspecto importante que debe ser considerado por los administradores que son expatriados de un país que tiene una cultura diferente a aquélla donde son asignados en su trabajo, quienes deben considerar y estar conscientes de la influencia que tienen las distintas características culturales, en la toma de decisiones, y en general en todas sus actividades.

Las culturas nacionales se pueden comparar usando cuadros matriciales, como en el siguiente ejemplo:

CRITERIOS DE COMPARACION					
DIMENSION.	Baja	Media baja	Media	Media alta	Alta
Poder-distancia.		EE.UU.			MEXICO
Evitar la incertidumbre		EE.UU		MEXICO	
Individualismo-colectivismo		MEXICO			EE.UU.
					EE.UU.
Masculinidad-femeneidad					MEXICO

Otra línea de investigación de la cultura nacional está relacionada con las implicaciones que ésta tiene con el desarrollo económico de los Estados-nación. Pero, lamentablemente, poco se ha hecho a mi juicio. Los economistas neoclásicos han ignorado el papel rector del Estado en el desarrollo económico, por ejemplo. Sin embargo, no conceden importancia al papel que la cultura tiene en este desarrollo. Muchos debates tendrán todavía que originarse sobre este punto. Varela Barraza afirma que existe una corriente sociológica que sostiene que el principal obstáculo para el desarrollo de los países dependientes es la supervivencia de las tradiciones populares. En la tesis opuesta, Babackar, considera que el desarrollo no puede depender de un sólo aspecto y sostiene además que las tradiciones populares pueden ser positivas para el desarrollo. Algunas naciones se apoyan en su propia cultura para mejorar sus técnicas de producción, mientras que otras naciones encuentran en su propia cultura los obstáculos para su desarrollo científico y tecnológico.

El problema del subdesarrollo, según Varela, no residen en la supervivencia de

tradiciones culturales populares antiguas, sino en una relación de dependencia que une a los países subdesarrollados con los desarrollados a nivel internacional en un mundo capitalista. El ascenso del nacionalismo postrevolucionario mexicano cerró nuestras fronteras bajo un proteccionismo económico y que también fue cultural, para buscar el fortalecimiento en lo interno. Podemos hacer una crítica muy severa al conocimiento específico que tenemos de una cultura nacional que desarrollamos con una tecnología propia, lo cual no necesariamente implica que la misma tecnología sirva para aplicarla efectivamente a otra cultura nacional de la que no sabemos lo suficiente de otras fuerzas políticas y económicas que inciden en el proceso.

Ackoff (1993) relata como las políticas de control poblacional que han sido exitosas en otras culturas nacionales han sido un rotundo fracaso en la India, debido a factores culturales. Kottak (1986) argumenta que las incompatibilidades de muchos proyectos han surgido por una inadecuada atención y una carencia consecuente o falta de acople a las condiciones socioculturales existentes.

Un ejemplo de estos fracasos, es el caso documentado por Najafbagy (1983) y Seitz, (1980) sobre las fallas de asistencia técnica de Estados Unidos en administración pública a Irán, las cuales se mencionan a continuación, a manera de ejemplo: los investigadores han argumentado que para el programa de administración pública casi todos los consultores "arribaron a Iran sin conocimiento del lenguaje y con conocimiento muy superficial de la cultura iraní, su historia, y sus sistemas políticos, económicos y sociales". Luego los autores reflexionan: Poner a tono un Americano a la política interna de un país extraño, requiere un cambio radical en sus hábitos y actitudes...A pesar de que uno debe ser precavido para generalizar un caso particular, o algunos casos, hay una sugerencia fuerte del caso Iraní -y otros- no sabemos cómo ayudar a que las naciones en desarrollo reformen sus estructuras administrativas", admiten Najafbagy (1983) y Seitz (1980).

Después de los conflictos de la guerra fría, las diferencias institucionales que existían entre las naciones-estados, han sido reemplazadas por las diferencias culturales. Estamos de acuerdo con Huntington, citado por Fukuyama (1996) "cuando afirma que la cultura será el eje clave de la diferenciación internacional, aunque no necesariamente un eje de conflicto."

Por ejemplo, uno de los grandes problemas en esta diferenciación cultural que afronta México es el de la adaptación de tecnología del "management" producida en un espacio cultural diferente, como lo es el de Estados Unidos. En este tipo de problemas, los practicantes de las diferentes teorías de la administración, han tenido rotundos fracasos, como lo detalla ampliamente Adler (1983).

Los gobiernos nacionales preocupados por mejorar la calidad de vida de la población, toman la responsabilidad de realizar ajustes culturales a las condiciones materiales a través de procesos que involucran cambios en lo que podría llamarse las instituciones de cultura popular, mismos que Ogburn (1922) identifica como "cultura adaptativa y que conceptualiza y ejemplifica como "la parte de la cultura inmaterial que está ajustada o adaptada a las condiciones materiales. Ciertas partes de la cultura inmaterial son totalmente cultura adaptativa, tales como ciertas reglas implícitas en el manejo de dispositivos técnicos, y otras partes lo son sólo indirecta o parcialmente como la religión, por ejemplo."

Otro estudio de Ouchi sobre la influencia de las culturas nacionales en los sistemas administrativos de las organizaciones, le llevó a determinar la existencia de organizaciones americanas (Organizaciones A) y de organizaciones japonesas (Organizaciones tipo J) según la influencia cultural nacional dominante. Bautizó con el nombre de organizaciones Z a aquellas organizaciones que tenían influencia de las dos culturas, la americana y la japonesa.

D.- CULTURA EMPRESARIAL.

La cultura empresarial es entendida por Montesinos (1995) como "el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos, etcétera...". Por lo tanto, la cultura empresarial comprende las reglas y normas efectivas de conducta profesional, las fronteras entre comportamiento competitivo y no ético y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones. Mediante procesos de socialización secundaria, los individuos aprenden conocimientos culturales relevantes para su desempeño ocupacional profesional y creando subculturas como por ejemplo, la médica, la legal, etc.

La cultura empresarial de una sociedad determinada, proporciona el esquema valorativo que establece el sentido de un sistema de relaciones entre las características de las organizaciones llamadas empresas y la de sus principales actores, empresarios y administradores. La cultura empresarial, en este sentido, está implicada en lo que Checkland (1981) denomina "Weltanschauung", la cual es descrita como "la perspectiva o punto de vista, imagen o modelo del mundo, que da sentido a este sistema y a su proceso de transformación" (Sáez Vacas, 1996). En este sentido, es importante entender como las diferencias culturales de los grupos hegemónicos y clases dominantes de una nación, pueden ser las promotoras de su desarrollo, o bien constituirse en sus obstáculos que dificulten las transiciones a estadios más elevados. La cultura de la empresa (Newman y Alexander: 1990) es un conjunto de valores compartidos que se reflejan en el comportamiento y, en los mejores casos, estimula la búsqueda de una finalidad común.

La política empresarial, así como la política industrial quedan así, determinadas al entorno cultural, sociopolítico y económico en los cuales se ponen en práctica. El comportamiento empresarial tiene su desarrollo dentro de un marco cultural en el cual se realizan las interacciones entre la cultura y la empresa. Un conocimiento de la cultura en la cual operan las empresas nos permite comprender los comportamientos empresariales. Fukuyama (1996) concluye que "La cultura inhibe el crecimiento de grandes compañías en algunas sociedades, lo permite en otras y estimula el surgimiento de nuevas formas de empresa económica..."

Al respecto de la política industrial, Zabłudowsky (1996) concluye que "las oportunidades de éxito no dependen de una política industrial que a menudo se concibe en términos demasiado abstractos sin tomar en cuenta el entorno cultural, político e histórico específico en que se ponen en práctica" y analizando sobre las consecuencias que los

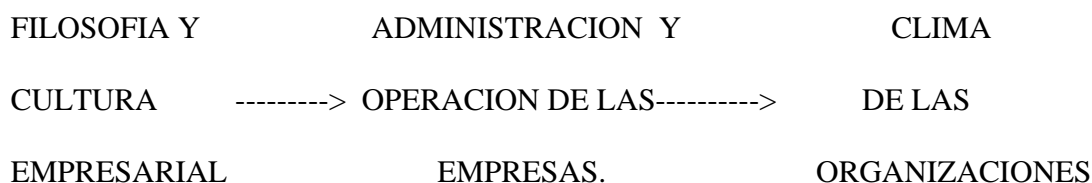
factores culturales tienen sobre la planificación, concluye: "es necesario mantenernos alerta para que la pobreza del discurso economicista no sea reemplazado por un discurso de corte cultural poco sólido pero provocador y sumamente taquillero".

La preocupación del texto de Fukuyama (1996), según Zabludowsky (1996), en torno a la cultura empresarial en México, se puede citar el análisis de Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (1987) sobre una familia de la élite mexicana, quienes "recurren más al término de solidaridad que al de confianza y -a la manera de Coleman y otros sociólogos- consideran que ésta se manifiesta como un conjunto de obligaciones y expectativas que regulan las relaciones mutuas y que dan lugar a una ideología compartida, a un conjunto de rituales, y diferentes modalidades para el otorgamiento de apoyos emocionales y financieros".

Luego las autoras analizan el concepto de familia existente en sociedades "con familias de dos generaciones", como la estadounidense, a diferencia de lo que ocurre en un tipo de sociedad como la mexicana, en donde, "la "gran familia" involucra a padres, abuelos, tíos, y otros familiares que establecen estrechas relaciones de por vida, y constituye una de las bases más importantes de solidaridad económica, social y ritual." Así también, sostienen las mismas investigadoras, "en las familias mexicanas la presencia de éstos no sólo se mantiene de forma intensa a lo largo de una vida sino que incluso se le agregan otros miembros de una "familia" sin vínculos consanguíneos, como lo es la comadre o el compadre, etc.

También es criticado Fukuyama (1996) por manejar conceptos confusamente, como el de empresa familiar. Para Salo Gravinsky, consultor de empresas mexicano, de acuerdo con Zabludowski (1996), "una empresa es familiar en la medida en que una familia tiene el control de la misma -independientemente de su tamaño...las empresas familiares se enfrentan a problemas comunes: cuál es el familiar más capacitado para el cargo; quien debe ser el heredero; cómo se lleva a cabo la sucesión dentro de la empresa; qué papel deben jugar los parientes políticos, etcétera" Así, los grandes grupos empresariales son considerados empresas familiares, ya sea porque una familia tiene el control mayoritario de las acciones y por que sus miembros trabajan en la misma.

Para tratar de comprender el impacto que la cultura empresarial tiene en los aspectos del comportamiento humano en las organizaciones, podemos esquematizarlo de la forma siguiente:



Este enfoque cultural del comportamiento empresarial "descubre las pautas evidentes y estructuras entretejidas que sirven de directivas y límites a las acciones de la empresa y a menudo revelan los sutiles y subyacentes medios y objetivos del comportamiento. Semejante enfoque de la empresa señala que los hombres no proceden de la misma manera, ni por las mismas razones, ni con los mismos fines en todas las culturas...puede ser acertado

suponer que los hombres de negocios, como todos los individuos, tratan de maximizar sus satisfacciones en función de las elecciones que hacen y las alternativas que perciben, pero la esencia del enfoque cultural es que las percepciones y satisfacciones de una cultura pueden diferir sustancialmente de las de otra." (McGuire: 1974; Herskovits, 1952.)

Una variante de la cultura empresarial es la concepción de lo que se conoce como cultura de la productividad o cultura de la producción, concepto que nos preocupa en México, en donde hablamos de una nueva cultura de la productividad y la calidad. Para Hernández, García y Wilde, la cultura de la producción o cultura productiva es la comprensión del origen y desarrollo de "las características de la cultura como resultado de la interacción de individuos en un colectivo con el objeto de producir, es decir, alcanzar objetos económicos y sociales, sumados a una serie de herramientas técnicas y administrativas en un centro de producción". Esta cultura de la productividad implica el reconocimiento del "factor cultural como la fuente que da origen a la determinación de los sujetos" según Díaz (1995).

El origen de esta cultura productiva en México según Hernández, García y Wilde (1995) se basa en elementos que integran una "cultura productiva de tipo excluyente" enfatizado por la generación de "modelos de organización, símbolos de autoridad, actitudes de mandar-obedecer, así como costumbres y hábitos de exclusión de los trabajadores para mejorar en la empresa ; se les ha exculido también de la construcción de las decisiones, y se han subvalorado a veces sin analizar sus cualidades humanas y profesionales que podrían enriquecer la gestión del proceso productivo". Estos elementos que son el origen de la cultura productiva mexicana, de acuerdo con estos autores son los siguientes:

1).-PERCEPCION QUE LA EMPRESA GUARDA DE SI MISMA Y ANTE LOS OTROS.

- a.- Se percibe como un sistema cerrado en abierto rechazo a influencias de trabajador y sindicato.
- b.- Se reconoce y delimita la función y espacio de actuación de los otros (trabajador -sindicato).
- c.- División excluyente de sus áreas internas como planeación, supervisión y operación.
- d.- Todo proceso de innovación o cambio sólo proviene de sí misma de sus áreas de ingeniería.
- e.- El eje del entendimiento es la desconfianza expresada en el rígido control sobre las tareas y actitudes del trabajador.
- f.- Los aspectos de relación con trabajador y sindicato se canalizan a un área especializada sin importar el origen ni causa de la relación.
- g.-Se desarrolló una relación directa entre: actitud negativa-castigo que mantiene latente en todo momento la rivalidad en el centro de trabajo.

h.- No existe ningún interés ni intención por hacer participar al trabajador en la mejora de la empresa.

i.- Se centraliza la toma de decisiones en la empresa, excluyendo a los trabajadores directos.

j.- Se genera un consenso basado en la aceptación y la coerción.

2).- PERCEPCION QUE EL TRABAJADOR GUARDA DE SI MISMO Y ANTE LOS OTROS.

a.- Se percibe como un ser abierto a la influencia limitada pero determinante de los otros.

b.- Su compromiso ante el trabajo se limita a ejecutar la orden recibida.

c.- Percibe que no se le contrata para pensar, sino sólo para obedecer, ejecutar y repetir, no para innovar.

d.- Proveer equipo de trabajo, material adecuado y la orden precisa es responsabilidad sólo de la empresa.

e.- El trabajo-deber consiste en aplicar la orden en función de la descripción de tareas del puesto de trabajo.

f.- El responsable de terminar bien el trabajo no sólo el trabajador, sino de manera esencial lo es también el supervisor.

g.- No interesa aportar trabajo, esfuerzo o conocimiento más allá del establecido en la contratación y por lo que será remunerado.

h.- Se afilia al sindicato buscando la tutela para equilibrar derechos y obligaciones ante la empresa, para regular un consenso en el que no participó.

C).- PERCEPCION QUE EL SINDICATO GUARDA DE SI MISMO Y ANTE LOS OTROS.

a.- Se percibe como un sistema cerrado en abierto rechazo a la influencia de la empresa.

b.- Su identidad comienza con un alejamiento de cualquier responsabilidad respecto a la concepción, planeación y supervisión de la producción.

c.- Percibe que la administración de la producción forma parte del dominio exclusivo de la empresa.

d.- Representa y negocia las condiciones de contratación (obedecer-ejecutar-remunerar)

de todos sus afiliados.

- e.- Puede equilibrar algunos ritmos de trabajo en función de la salud o de mejoras salariales.
- f.- Busca disminuir la arbitrariedad que nace de las rígidas jerarquías al interior de la empresa.
- g.- Buscará que el empresario no se aparte de las normas negociadas.
- h.- No interesa al sindicato aportar más allá del compromiso fijo establecido con la empresa al momento de la contratación colectiva.

A estas percepciones agregaríamos las percepciones que los empresarios tienen del modelo de nación que desean para el futuro, según Montesinos (1995) quien comenta las metas que los empresarios desean y esperan alcanzar en los próximos diez años de un estudio elaborado por el organismo empresarial Coparmex (1993).

D).- DESEOS DEL MODELO DE NACION QUE LOS EMPRESARIOS ESPERAN ALCANZAR EN LOS PROXIMOS DIEZ AÑOS.

- 1).- Gobierno sin empresas, promotor y no rector de la economía.
- 2).- Sindicalismo promotor de la actividad.
- 3).- Plena competencia electoral; democracia participativa.
- 4).- Sólida economía formal que minimice la economía subterránea.
- 5).- Legislación fiscal simple y estable, cargas fiscal competitiva.
- 6).- Aumento consistente y generalizado del poder adquisitivo.
- 7).- Desarrollo pleno de una sólida cultura de excelencia empresarial.

En esta última meta a lograr antes del año 2003, podemos apreciar la importancia que para el empresariado mexicano tiene el desarrollo de una cultura propia. Así, los alcances de estas metas empresariales, según Montesinos (1995) pueden ser comprendidas mejor con los "posibles alcances de la incipiente cultura empresarial, con un enfoque, ahora, predominantemente laboral, organizacional".

De acuerdo con Goffe y Jones (1995), las similitudes en las que va a estar un administrador en una variedad de culturas puede ser una de las cosas más importantes para ser explicadas y existen poderosas fuerzas económicas y sociales que determinan el contenidos similares de su trabajo administrativo y organizacionales, como por ejemplo, el énfasis que adquieren los factores relacionados con las limitaciones del sistema económico capitalista mundial, la globalización de los negocios y el incremento de la competitividad

internacional, así como los grandes desarrollos tecnológicos. Podemos realizar comparaciones de prácticas de cultura empresarial entre las diferentes sociedades para determinar su impacto en los aspectos políticos, económicos y sociales en general.

Una línea de investigación surgida de los análisis del determinismo religioso y cultural como los principales factores del crecimiento y desarrollo económico de la sociedad capitalista de Max Weber, ha sido particularmente prolífica en investigaciones sobre las causas culturales determinantes de la pobreza, como por ejemplo Woolf (1989), y anteriormente, Harrington (1974), entre otros. Mención aparte de Lewis (1990) que realizara estudios de antropología social y cultural de la pobreza en México. Un trabajo reciente de Reyes Heróles (1991) concluye que la cultura es un factor determinante en el desarrollo de los pueblos argumentando que constituye, por lo tanto, "una guía en la conducta de millones de seres humanos, que con ella, modifican su entorno y su situación".

Así conceptualizada, la cultura sirve de fundamento para la formación de "culturas de la acumulación" como el elemento que puede dar estabilidad a los procesos de crecimiento" ó de "culturas de pobreza" con efectos contrarios a dicho desarrollo. Este argumento fue ya ampliamente desarrollado por Weber, quien señala la importancia de la religión en la cultura empresarial. El análisis de Reyes Heróles (1995, 1991) deja en claro que no se debe caer en el pensamiento simplista de que "con crecimiento la pobreza desaparecerá. Ella es un mal endémico de nuestra cultura que debemos encarar."

Desde los trabajos del economista Adam Smith (1937) se considera que el ser humano tiene en su naturaleza intrínsecamente la propensión a perseguir sus propios intereses, y por lo tanto esto es lo que lo motiva. Esta afirmación de la racionalidad del comportamiento humano es aceptada por la mayoría de los estudiosos de la cultura empresarial, quienes además concluyen que las decisiones son determinadas por un contexto cultural. McGuire sostiene que "En diversas culturas, los hombres pueden proceder de manera de fomentar sus propios intereses y elegir entre alternativas de acuerdo con ese objetivo, pero qué alternativa eligen y por qué la eligen es a menudo determinado culturalmente. Así, sostener que los hombres se comportan de un modo racional no quiere decir mucho, a menos que se conozcan los determinantes y restricciones culturales -los preceptos y las pautas culturales- que influyen en el comportamiento."

El sistema de valores y creencias de una cultura empresarial en una sociedad determinada, puede retrasar o acelerar su desarrollo, como la demuestran los trabajos de Max Weber en su ya clásico estudio "El espíritu del capitalismo y la ética protestante", Joseph Schumpeter en su "Teoría económica del desarrollo" y el sociólogo Talcott Parsons quien realiza un análisis comparativo de la cultura empresarial existente en Estados Unidos y Latinoamérica, tomando en cuenta un juego de variables pares polarizadas que favorecen o entorpecen el desarrollo:

FAVORECEN EL DESARROLLO

ENTORPECEN EL DESARROLLO

Eficiencia-----Adscripción

Universalismo-----Particularismo

Especificidad-----Generalidad

Adaptado de Trueba D. José. (1976) Sociología de la Empresa. Imes, México. 1976.

Sobre la cultura empresarial de Latinoamérica, Lipset y Solari (1965) analizan varios estudios realizados con anterioridad, pero las conclusiones que obtienen dejan mucho que pensar. Es muy difícil realizar objetivamente estos estudios comparativos de culturas empresariales de sociedades diferentes. Todavía se carece de una metodología propia.

Para entender la cultura empresarial, la lectura de la "Ideología de la burguesía industrial en sociedades dependientes" de Fernando Enrique Cardoso (1971) nos ayudará. Este autor señala que se trata de un problema de relaciones entre la ideología y la estructura, entre las instituciones y sus orientaciones, de entender la ideología y las expectativas personales como parte integrante de las estructuras y como principio inspirador de la misma. "...en la historia se advierten voluntades particulares guiadas por valores y motivadas por estímulos." Para Cardoso (1971), la ideología es el indicador de los valores. Su enfoque es funcionalista.

Otro enfoque sobre la cultura empresarial, divergente del anterior es el de Trueba (1976), quien toma en consideración "la ideología y la intensionalidad como elementos exógenos al sistema funcional, en donde los valores de orientación son factores causales de dicho sistema; lo conforman y lo orientan y, sin embargo, también reciben la influencia del mismo." Por lo tanto, la cultura empresarial es el resultado de un proceso histórico que proporciona al empresario "un bagage cultural y tecnológico, a partir del cual entenderán la sociedad en la que le ha tocado vivir y tratará de influir en ella a través de la acción de sus empresas..."

Existen varios modelos teóricos para explicar el comportamiento gerencial determinado por una cultura:

a.- Modelo deliberativo basado en el principio de que la cultura empresarial es resultado del medio ambiente que proporciona información incompleta y con un alto nivel de incertidumbre de las diferentes variables, lo que impide racionalizar y maximizar sus actividades conforme a la teoría económica clásica. Margolis (1958) es uno de los investigadores que sostienen esta teoría.

b.- Modelos biológicos: las teorías de la homeostasis y viabilidad.

La teoría homeostática se inicia con Cannon (1939) y Boulding (1971) quienes compararon la estabilidad que mantienen los organismos vivos con la estabilidad de las organizaciones políticas, sociales e industriales debido a condiciones de equilibrio homeostático, como resultado de las fuerzas internas y externas que se interrelacionan. Basados en este principio, Nauth(1956) sostiene que el equilibrio de esas variables determina las posiciones de las empresas y Chamberlain (1955) propone una teoría general de proceso económico con fundamento en la negociación.

La teoría del análisis de viabilidad queda comprendida dentro de las corrientes evolucionista derivadas de los estudios de Darwin, y surge para explicar la sobrevivencia de las empresas, ya sea por adaptación o por adopción a un medio ambiente con un alto nivel de incertidumbre según Alchian (1950) y Enke (1951).

Todos estos modelos de cultura empresarial presentan muchas dificultades y han sido duramente criticados, ya que ninguna da explicaciones de cómo establecer el estado "ideal" o porque ignoran los aspectos del comportamiento humano.

Finalmente, al considerar los avances para entender el comportamiento de los empresarios y administradores, debido a las dificultades que presentan las investigaciones hasta ahora, se plantea una paradoja: por un lado existen claras evidencias de las variaciones en los valores, las actitudes y el comportamiento de los administradores en las diferentes culturas, pero por otro lado, existe una urgencia por encontrar marcos teóricos comunes que tengan aplicaciones a niveles estructurales en las organizaciones (Goffe y Jones:1995). Los modelos sociotécnicos y el groupware, son entre otros muchos enfoques, constituyen marcos teóricos de modelos constructivos que facilitan la implantación de procesos tecnológicos y contribuyen a modificar los paradigmas culturales empresariales, alcanzando un "estado biológico nuevo en el que la tecnología revela y entrega todo su potencial amplificador, se integra en la cultura y en los procesos de la empresa" según Sáez Vacas (1996).

Hernández, García y Wilde (1995) por ejemplo, dan cuenta de diferentes resistencias al surgimiento de una nueva cultura empresarial que reconozca la dinamicidad de "las influencias de los nuevos elementos que se van incorporando al sistema de la producción o debido a la salida de algunos elementos o a los cambios que genera en esas relaciones las reglas o símbolos de actuación", de entre las cuales pueden surgir la nueva cultura empresarial.

En lo que la mayoría de los investigadores que reconocen la importancia de los contextos culturales están de acuerdo, es en que los perfiles motivacionales y los comportamientos de los administradores están diferenciados culturalmente. Y el reconocimiento que se haga de estas diferencias en percepción y motivación, según Goffe y Jones (1995), incrementará la efectividad de los administradores para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo de las diferentes naciones, como puede apreciarse en las proporciones de los esfuerzos dedicados a las actividades de la tarea en oposición a las actividades de mantenimiento del grupo, así como los diferentes significados que se dan a una misma conducta en diferentes culturas, en donde la tarea "es entender otras culturas y operar en ellas, además de explicar y traducirlas a otros. Como el antropólogo, los administradores necesitan conocer algo de la historia de las sociedades en las cuales necesitan operar" (Goffe y Jones:1995).

Para la formación de una verdadera cultura empresarial en México, a la que Béjar (1979) denomina "cultura nacional industrial", a partir de una cultura que es predominantemente indígena con tendencias conservadoras muy arraigadas, se requieren resolver problemas complejos de lo que el autor enfatiza como parte de la sociedad industrial: "La sólida red de relaciones personalistas, el entrecruzamiento de los intereses

privados con los intereses públicos y la perdurabilidad de las pautas de conducta hispánica han fortalecido las barreras estructurales que impiden la modernización, la racionalización y la integración de grupos no asimilados a la vida nacional." Por otra parte, Montesinos (1995) que los empresarios mexicanos constituyen una "clase social acostumbrada, aunque lo niegue, al paternalismo, la corrupción, los negocios de saliva, donde queda garantizada la pronta obtención de jugosas ganancias, así como a despreciar a la clase trabajadora".

Lo que ahora se denomina como "la nueva cultura empresarial" (Montesinos, 1995) surgió de una confrontación entre los empresarios y el gobierno de Echeverría (1970-76), con un carácter ideológico-político radical que culmina con la alianza de la tecnocracia y los empresarios para la defensa de sus propios intereses de clase dominante. Se crean para este fin nuevas organizaciones, como el Consejo Coordinador Empresarial en 1975 y otras organizaciones de la sociedad civil con trabajo y movilización política para protestar por la nacionalización de la banca en 1982, y con trabajo ideológico que pregonaba una nueva cultura empresarial.

La formación de una cultura empresarial del Estado con la integración de grandes empresas administradas y dirigidas por el Estado, como sucedió en las décadas pasadas en México, demostró rápidamente signos de agotamiento debido a factores que permitieron la corrupción y la ineficiencia. En esta línea de investigación, Fukuyama (1996), argumenta que las empresas "dirigidas por el Estado son casi siempre menos eficientes que sus equivalentes privadas: las administraciones sufren la constante tentación de basar sus decisiones con criterios políticos más que de mercado, y la inversión estatal estratégica puede estar mal dirigida debido a simple error de cálculo. En algunas culturas, las compañías dirigidas por el Estado pueden estar menos administradas que en otras, y existen mecanismos para protegerlas de presiones políticas. Pero aunque las paraestatales de Singapur y Taiwán puedan haber sido mejor dirigidas que las de Brasil o México, aún así han tenido tendencia a ser menos eficientes y dinámicas que sus equivalentes en el sector privado."

La nueva cultura política de los empresarios mexicanos se consolida durante el gobierno de Salinas de Gortari (1988-94) cuando queda claro lo que Montesinos (1995) denomina "la privatización del sistema político mexicano" a pesar de todas las críticas en contra del nuevo modelo de desarrollo económico impuesto que empezaba a mostrar serias deficiencias y limitaciones para los mismos intereses de los algunos grupos empresariales, antes del final de su mandato. El proyecto neoliberal comienza a desacreditarse y a deslegitimarse a raíz de los sucesos políticos del 94 y la alianza tecnocracia-empresarios que lo impulsa, se ven presionados a modificar estrategias para mantener su hegemonía. La crisis económica y política que se vive pone en riesgo la continuidad del proyecto, por lo que el nuevo discurso empresarial empiezan a evidenciar la necesidad de que gobierne el Partido Acción Nacional. La crisis mexicana, afirma Montesinos (1995), "es, entonces, un excelente contexto para el chantaje político empresarial".

Pero también la cultura empresarial mexicana está en crisis. Sus valores, principios, conocimientos de procesos productivos, etc. también están en crisis. Acostumbrados a la ganancia fácil sin el menor riesgo, protegidos por las políticas públicas empresariales de un modelo económico que les apoyaba otorgándoles muchos beneficios y ventajas: subsidios,

mercados cautivo

s, protecciones arancelarias, etc. Según Montesinos (1995), es un mito empresarial la "idea del empresario schumpeteriano que otorga prestigio a este sector social al caracterizarlo como un inversionista de riesgo" y por lo tanto, difícilmente podemos esperar una propuesta seria del sector empresarial "que realmente aspire a superar la profunda crisis por la que atraviesa la sociedad mexicana". Pero la respuesta es entonces "identificar tanto los rasgos de la cultura empresarial como sus posibles efectos en la requerida construcción de una nueva cultura de la empresa. Su cultura manifiesta, entonces, nos permitirá deducir lo que de ellos podemos obtener en el presente, y por tanto, lo que tendremos que cambiar en el futuro".

La inmersión de México en la globalización "nos ha hecho más conscientes del profundo retraso histórico que impide nuestra incorporación al proceso de globalización como un socio decalidad. Y sin duda, la causa responde al miserable capital cultural que nuestra clase empresarial tiene al finalizar el siglo XX", concluye Montesinos (1995) en su investigación sobre la cultura empresarial mexicana. Así pues, la misma cultura empresarial mexicana es una paradoja: "en el caso mexicano, el proceso de redefinición del orden internacional, nos ha hecho conscientes de la pobre calidad de nuestra clase empresarial, pues provista de una percepción oligárquica que ya no responde a las circunstancias actuales, no tiene la capacidad, cuando menos, de impulsar una nueva cultura laboral que promueva relaciones sociales en el ámbito económico, dignificando el papel de los otros, y que por tanto, garanticen la participación comprometida de las masas trabajadoras."

Por lo tanto, permanece el cuestionamiento ¿Cómo puede servir de ejemplo para modelar una cultura empresarial que impulse una nueva cultura laboral? En las condiciones actuales, este es un dilema por resolver.

La nueva cultura empresarial que emerja debe reconocer los cambios y las transformaciones en la identidad de los agentes de la producción y en "la percepción que ahora tiene la empresa respecto de los trabajadores directos y sus organizaciones", en el reconocimiento de "los valores que tienen los trabajadores acerca de la empresa y el trabajo en la situación actual, y cómo la empresa puede redimensionar dichos valores desde el momento que el trabajador ingresa en el trabajo" y en la "construcción de nuevos hábitos, valores, actitudes, así como la renovación del significado de los símbolos en el trabajo y un consenso sustentado en el acuerdo, no en la aceptación por la coerción" tal y como lo señalan Hernández, García y Wilde (1995), quienes proponen una nueva percepción de la empresa hacia los trabajadores y el sindicato y viceversa, basada en los siguientes puntos:

- 1).- Los trabajadores no sólo ejecutan ordenes, ahora se intenta involucrarlos en tareas de autocontrol y mejora continua del proceso y del producto (mantenimiento, planeación), adquiriendo mayor responsabilidad y nuevos contenidos de las tareas disminuyendo el rol de la supervisión.
- 2).- Se modifica el nivel, amplitud e intensidad del control de la empresa sobre el proceso de trabajo diluyendo dicho control hacia el grueso de los trabajadores, los cuales lo asumen colectivamente, en equipos de trabajo, círculos de calidad u otras formas de organización.

- 3).- Se reduce la especialización y rigidez del "experto" en relaciones laborales, atendiéndose algunos problemas en el lugar y por los protagonistas que lo originan, descentralizando así funciones de regulación de controversia en el centro de producción.
- 4).- Surge de manera clara y en desarrollo el interés de la empresa por comprometer e involucrar al trabajador en los objetivos, las metas y la innovación de ésta.
- 5).- La empresa intenta reducir la participación de los aspectos que son regulados por la organización sindical debido a que esta desconoce las nuevas características del proceso productivo.
- 6).- Se crean formas o modelos y sistemas participativos controlados por la empresa para regular los requerimientos de los trabajadores, buscando anular la validez o razón de ser de las organizaciones sindicales.
- 7).- Se intenta (aunque con poco éxito) crear un nuevo acervo de valores que sean compartidos por los trabajadores directos, como el compromiso con cierto tipo de identidad de la empresa.

E.- CULTURA OCUPACIONAL.

La cultura ocupacional se refiere a la subcultura de valores compartidos por aquéllos que tienen una ocupación distinta (Gray:1995). La cultura ocupacional es la cultura de las funciones particulares cuyas orientaciones profesionales y éticas son compartidas por personas que tienen las mismas actividades y tareas. Por ejemplo, la clase obrera en México tiene sus propias manifestaciones culturales, muy distintas a las manifestaciones culturales de los campesinos, a pesar de que ambas culturas están expuestas a las presiones de la cultura de las clases media y alta que parecen ser culturas "dominantes".

la cultura ocupacional determina muchas situaciones y comportamientos personales de los individuos, como su posición social, sus intereses, sus estilos de vida, su nivel de capacitación y adiestramiento, etc.

Algunos autores también denominan a la cultura ocupacional como la cultura propia de un trabajo. Turcotte (1986) por ejemplo, nos dice que la cultura propia de un trabajo está constituida por "el conjunto de actitudes de los miembros de un grupo frente al trabajo y frente a la empresa, y depende de la naturaleza de la formación de los miembros del grupo, de sus distintos hábitos de su trabajo y de su vida en común". El mismo autor cita a Walton para quien el concepto de cultura propia del trabajo toma forma como resultado de un gran número de variables como las técnicas de diseño y organización del trabajo, las que a su vez afectan la productividad de la organización y la calidad de vida en el trabajo. la misma cultura organizacional determina los niveles de competencia de la cultura propia de los trabajos, la cual constituye una de las variables que determinan "la aceptación de las modificaciones de una tarea, la satisfacción de los individuos en el trabajo y la eficacia de la empresa" favoreciendo su creatividad.

La naturaleza de la organización, agrega Torcotte (1986), así como los factores individuales (personalidad y experiencia del individuo, etc.), y socioculturales contribuyen a moderar la relación que existe entre las variables independientes y las consecuencias de una disposición organizacional dada, como por ejemplo el grado de complejidad y programación de las tareas. El caso de la industria textil, en donde la tarea es poco compleja y fácilmente programable, puede ser un ejemplo para estudiar la cultura propia de un trabajo u ocupación.

Uno de las más recientes investigaciones sobre cultura ocupacional realizada por Ravelo Blancas (1995) en obreras del vestido, nos describe los "rasgos socioculturales" que conforman su "historia ocupacional", y nos muestra cómo "la idea cultural que predomina sobre el "coser" manifiesta rasgos de una supuesta "especialización" del trabajo femenino, centrado en una actividad cultural que las mujeres "deben saber hacer". Una de las conclusiones de la investigadora, por ejemplo, sostiene que la ocupación de las mujeres en la industria del vestido adquiere "particularidades culturales en las representaciones sociales de esta ocupación, principalmente expresadas en las formas culturales del comportamiento ocupacional descrito, en los modos de vida y trabajo donde las contradicciones de la supuesta "mística" del trabajo femenino (de servir a otros), ha puesto en evidencia las principales contradicciones que representan para las mujeres obreras los deberes de madre y esposa y la necesidad de trabajar".

Las investigaciones de la subcultura ocupacional femenina polemizan precisamente este rasgo en términos político e ideológicos, pero más que como una "subcultura" como una "cultura subalterna". Pero para Ravelo Blancas (1995) que destaca en sus investigaciones ocupacionales de las mujeres, los rasgos de clase y género que considera importantes para la comprensión del concepto de cultura femenina, el cual "se ha ampliado, pues se incorporaron una serie de elementos, como las relaciones personales, las redes familiares o de amistad establecidas entre mujeres y hombres; los vínculos afectivos y las bases materiales y simbólicas de la sociedad."

De acuerdo con lo anterior, en la ocupación de la industria del vestido una actividad que ocupa mujeres y en la que "confluyen relaciones de producción "tradicionales" y "modernas", elementos de la cultura ocupacional que hacen conveniente "estudiar las laboraciones culturales de los mundos de vida (objetivos y subjetivos), de los estilos de vida (materiales y simbólicos) de sociedades diferenciadas no sólo por su clase social sino por su género, etnia, lengua, religión, etcétera..." aspectos que conducen en esta investigación, a reflejar "lo que tradicionalmente ha sido esta ocupación: un trabajo sin calificación, de carácter flexible, que puede realizarse sin menoscabo de las repercusiones que trae en las relaciones familiares y en la salud."

Dentro del rubro de cultura ocupacional, podemos comprender a la subcultura obrera, la cual en términos más amplios también se le denomina culturas laborales. Por cultura laboral, Díaz (1995) se refiere "a las representaciones que definan, valoran y orientan la acción de los sujetos, su trabajo, y el de los demás, así como los sucesos cotidianos dentro de la fábrica." Otros autores prefieren usar el término de cultura obrera, la cual, según Quiróz Trejo (1995), es entendida como "una cultura de clase o como un conjunto de

respuestas de la clase obrera que implican sistemas de valores que apuntan implícitamente o explícitamente hacia una visión del mundo distinta y alternativa a las otras clases sociales".

La cultura obrera, señala De la O (1996), debe ser entendida como "una visión del mundo definida por los intereses de clase". La cultura de los obreros es conceptualizada por Sariego (1995) como "la cultura y las prácticas políticas de los obreros". Otras proposiciones sobre la noción de cultura obrera estudiadas por Sariego (1995) y citadas por Guadarrama Olivera (1995), son: la identificación de la cultura obrera como producto de la cultura de masas, como cultura urbana y urbano-popular y como cultura de clase, hasta llegar a determinar el concepto de "culturas del trabajo" .

El tema de la cultura obrera ha motivado un gran número de polémicas por los diferentes planteamientos que implica su conceptualización. Por ejemplo, Ravelo Blancas (1995) ha señalado al menos cuatro posiciones diferentes:

- 1).- Los que proponen el uso del término de "cultura de los obreros" que reafirma las prácticas políticas de los obreros, por el de "cultura obrera".
- 2).- La cultura obrera como producto de una cultura de las masas que ha crecido con el desarrollo industrial.
- 3).- La asimilación de los conceptos de cultura obrera con los conceptos de cultura urbana-popular.
- 4).- La identificación de la cultura obrera como una cultura de clase que involucra sistemas de creencias y valores. En este sentido, la cultura obrera "expresa la construcción histórica de una identidad de clase". (Ravelo Blancas, 1995; Sariego, 1993).

Una perspectiva sobre el trabajo es que éste constituye una instancia sociocultural de progreso individual y por lo tanto, se verá reflejado también en el progreso de la comunidad, la sociedad y la nación, el cual se logra a través y no a pesar del trabajo. Todavía más: el trabajo mismo constituye una condición inherente al hombre, como circunstancia que se mezcla en la inquietud humana para planear no solamente la subsistencia humana sino también la generación de riqueza, y como parte del proceso de autoafirmación de la personalidad y la autorealización.

Las dimensiones que sirven de base para la construcción de representaciones o modelos cognitivos que orientan el comportamiento de las personas, siguiendo a Díaz (1996), son:

- 1).- Las experiencias vividas por los sujetos dentro del campo de la producción, su "saber-hacer", su experiencia laboral, el tiempo que tienen trabajando en la organización, su participación sindical, etc.
- 2).- Las matrices culturales, entendidas como "el acopio y mezcla de factores materiales

(como el capital económico, con factores subjetivos y simbólicos como es el habitus) y las condiciones objetivas, las cuales se conforman por el lugar que ocupa el trabajador en la producción, sus condiciones de existencia, su porvenir colectivo, así como su posición en la sociedad en general. Otros factores que constituyen la matriz cultural son las estructuras existentes, es decir, el conjunto de reglamentaciones y formas establecidas alrededor del campo de la producción."

- 3).- Las ideologías definidas como "el conjunto de discursos que circulan en el campo, considerando tanto los planteados como legítimos o ilegítimos, sea por la patronal o los trabajadores".

Así, interpretando a Quiroz Trejo, la cultura laboral se relaciona con la organización y las relaciones del trabajo y el capital: "una cultura que tiene que ver con las jerarquías y los diferentes colores de los uniformes; con los comedores y las comidas diferenciadas; con los lockers, con los baños, con las formas de comunicación a través del lenguaje oral, las señas o los ruidos con las herramientas de trabajo y con otras actividades que generan costumbres y relaciones sociales dentro del proceso laboral." Sin embargo, Sariego (1995), concluye que el término "culturas del trabajo" permite tener, según Guadarrama Olivera (1995) "un acercamiento más adecuado a la cultura de los obreros, diferenciada por los procesos de trabajo", descripción que permite incorporar "el elemento material determinante de la identidad obrera", que implica "la adaptación de los individuos a las condiciones técnicas y sociales del trabajo y los efectos de este proceso en el contorno sindical y político inmediato, así como en su vida social extrafabril", e incluye "el locus de las relaciones socio-técnicas necesario para "objetivizar" los procesos de significación de las relaciones laborales...".

En el desarrollo teórico de la cultura obrera, han tenido una gran influencia los trabajos de Marx, de los antropólogos estructuralistas, quienes sustituyeron el término cultura por el de ideología, pero sobre todo, más recientemente la obra de Gramsci quien enfatiza la influencia de los factores culturales en las regulaciones sociales entre los sistemas de organización de la producción, como el taylorismo por ejemplo, y los sistemas dominantes de la producción, como el fordismo, que México vivió bajo el sistema de sustitución de importaciones desde los años treinta hasta los finales de los setenta.

La influencia del pensamiento marxista es evidente en el Coloquio sobre cultura obrera, efectuado en 1984 y en la exposición "Obreros somos...expresiones de la cultura mexicana" del Museo Nacional de Culturas Populares, efectuado también el mismo año, se muestran una preocupación de los investigadores de ciencias sociales, por la formación de una cultura de los obreros. Los trabajos empíricos de Novelo (1986) sobre los fenómenos de la cultura obrera, orientan su estudio en otra dirección: "en el terreno de los procesos sociales concretos donde tiene lugar, donde se desarrolla, donde se crea y recrea una clase social..." Sariego (1993) continuó esta línea de investigación empírica sobre la cultura laboral en la industria maquiladora.

Guadarrama Olivera (1995), puntualiza que el cambio de la perspectiva marxista a la empiricista, "tendría en el futuro consecuencias para el análisis de los fenómenos culturales que buscaban comprender la interacción entre la producción material de la vida social y el

conjunto de las relaciones sociales. El fenómeno cultural, se localizaba, precisamente, como un proceso articulador, representado en las acciones, las prácticas sociales, los usos, los hábitos y los modos de pensamiento en sociedad", y al hacer el recuento, la investigadora afirma que "el solo reconocimiento de este plano de intermediación entre las condiciones productivas y el conjunto social, en el que se desarrollaban las formas de vida de los trabajadores, es decir, su cultura, constituyó de por sí un avance en este campo de los fenómenos laborales"

El estudio de las culturas del trabajo, han tenido otro cambio metodológico más recientemente, en diciembre de 1993, como puede deducirse de las conclusiones del Coloquio Cultura Obrera. Perspectivas y Análisis, donde se reconocen los fenómenos culturales del trabajo en una nueva realidad social determinada por organizaciones inmersas en sistemas de producción, distribución y consumo en mercados globales, del tránsito del fordismo a la flexibilización industrial, etc. El análisis cultural distingue, según Guadarrama Olivera (1995), aquéllos factores que son situacionales o estructurales y los procesos de formación de las identidades obreras.

Esta identidad obrera es en parte el resultado de entender en los términos de Montesinos (1995), a la cultura laboral como "el conjunto de valores, orientaciones, actitudes, expectativas, normas, conductas y prácticas laborales" y que también, "la subordinación, la confianza, la participación, la apatía y la resistencia ..." las cuales se manifiestan en un "espacio de reproducción de las relaciones de intercambio económico capital-trabajo", lo que nos permite interpretar que dichas manifestaciones de la cultura laboral "obedece a las tradiciones, hábitos y costumbres laborales de cada una de las partes: empresario-trabajador".

La literatura sobre la caracterización del trabajador mexicano, constantemente lo señalan como un trabajador irresponsable, con poca previsión del futuro, poco ánimo e inspiración por su trabajo, el cual realiza sin un interés genuino. Bajo estas características del trabajador mexicano, se reafirma el concepto de que el trabajo es un acto a cambio de subsistencia individual, constituye un castigo de Dios en el sentido de la sentencia bíblica: "ganarás el pan con el sudor de tu frente".

Debido a los intereses que como clases sociales tienen las partes más directamente involucradas en la formación de la nueva cultura laboral, por un lado los empresarios y por otro lado los trabajadores, es de esperar que múltiples problemas surjan. Por el lado de los empresarios, éstos carecen de la visión para formular otras estrategias de formación de una cultura laboral, que no sea la tan trillada "calidad y productividad" para alcanzar los niveles de competitividad que el entorno globalizador les impone. Por el lado de los trabajadores, un sindicalismo anacrónico que impide avances en los compromisos laborales aunado a salarios muy bajos, son solamente dos de los principales factores que inciden en la baja productividad de los trabajadores mexicanos. Todos estos aspectos confluyen en un ambiente de hostilidades y confrontaciones que hacen difícil la tarea de crear e implementar una nueva cultura laboral, mientras que el Estado sostiene su incapacidad para formular e instrumentar políticas públicas que fomenten esta cultura laboral.

Mientras que los empresarios desean que sean los sindicatos los que promuevan esta

nueva cultura laboral que redunde en una mayor productividad y calidad, los trabajadores esperan que los empresarios establezcan los mecanismos y sistemas de incentivos que la propicien. Montesinos (1995) sostiene que "cifrar la construcción de una nueva cultura laboral en los mitos empresariales," no nos conducirá a avanzar en nuestro desarrollo que supere la crisis mexicana, pero esta cultura laboral tendrá éxito "cuando los trabajadores acepten el concepto de flexibilidad, en su sentido más amplio, como el principal fundamento para elevar la productividad y enfrentar a la crisis económica." Por lo tanto, concluye: "plantear el cambio cultural de uno de estos actores sociales significa tanto el rompimiento con el pasado como la creación de un tiempo nuevo, caracterizado por nuevas formas de expresión cultural en el espacio laboral, el espacio en que se reproduce la relación capital- trabajo". Hace falta un instrumento regulador de los intereses para la creación de esta nueva cultura laboral.

Esta nueva cultura laboral que está emergiendo en México, intenta reconquistar la soberanía económica y financiera, mediante la reducción de costos de producción y mejoras de calidad, que tomen en cuenta las ventajas y desventajas nacionales que permitan la competitividad en los mercados internacionales. Esta modernización de las relaciones laborales implica la eliminación de muchos factores culturales y legales que impiden la incorporación de principios de calidad y productividad en la nueva cultura laboral.

Sin embargo, la apertura comercial de México ha traído consecuencias funestas para la formación de capital y para la productividad de una dismuída economía formal que no crea los suficientes empleos que requiere la población económicamente activa y por ende, la clase trabajadora. Wanoöfel (1995) sostiene que se necesita de una nueva cultura laboral con base en un pacto social como marco de una nueva relación laboral "que promueva la reorganización de la producción para combinar suficiente flexibilidad de la empresa frente al movimiento volátil del dinero y competitividad internacional y que en su conjunto ya no es congruente con las estructuras sociales del sistema de producción anterior" es decir del fordismo.

El estudio de Martínez Vázquez (1995) nos muestra con detenimiento un análisis sobre las propuestas de cultura laboral de los tres modelos de organización del trabajo, a partir de los cuales identifica los principales elementos de la cultura ejecutiva y la cultura laboral en dos principales instituciones bancarias mexicanas: Bancomer y Banamex. Los tres modelos de organización del trabajo son:

1).- Modelo norteamericano: Taylorismo-fordismo y la versión actual del posfordismo.

Su objetivo es elevar la productividad a partir de una explotación racional de los recursos humanos y se caracteriza por la rigidez en el uso de la fuerza de trabajo en los procesos de producción mediante la aplicación de políticas y estrategias que definen las funciones específicas para cada puesto a partir del uso de la técnica de tiempos y movimientos, separando aquéllas que son de planeación, supervisión y ejecución.

Para Dumbois y Pries (1993) citado por Martínez Vázquez (1995), en este modelo "predominan los estímulos económicos, la supervisión autoritaria y el control directo del trabajo y el rendimiento".

Este modelo se ha renovado en la versión actual como posfordismo, el cual según la

investigadora basándose en los trabajos de Pioré, plantea la exigencia de implementar una nueva cultura laboral basado en "el enriquecimiento del trabajo (polivalencia), una mayor autonomía del trabajador en el proceso de trabajo, una mayor iniciativa, preferencia de utilizar tecnologías blandas con respecto a tecnologías duras, consenso en el proceso de trabajo, una nueva cultura laboral de compromiso con la productividad y calidad".

2).- El modelo alemán: profesional y de economía social de mercado.

El gobierno impulsa proyectos y programas a través de una planificación organizacional tendientes a elevar la productividad y calidad de los "actores", mediante el desarrollo de los recursos humanos que incrementan sus calificaciones profesionales, asignan las funciones por paquetes en forma polivelente, con responsabilidad y autoridad delegada que armonizan sus intereses con los de la organización, tal como Coriat (1982) citado por Martínez Vázquez, sugiere: "la competitividad calidad se funda centralmente en la calificación del trabajo, la inversión organizacional y la valorización sistemática de los recursos humanos".

3).- El modelo japonés o toyotismo.

Se fundamenta en la "confianza y en el sentimiento de comunidad y pertenencia" que compromete a los actores de la relación trabajo-capital para el trabajo colectivo bajo la filosofía empresarial de calidad total, facilitada por un liderazgo participativo y una estructura organizacional que facilita la flexibilidad numérica, funcional y salarial, (De la Garza, 1992), dando así origen a una "cultura laboral sustentada en la calidad y la productividad en la que existe un profundo compromiso por parte de los trabajadores y empresarios".

Usando el marco teórico de los tres modelos de organización de la producción arriba mencionados, Martínez Vázquez (1995) concluye que la racionalidad administrativa del modelo del taylorismo-fordismo imperante en las organizaciones mexicanas está limitando el desarrollo de una cultura empresarial y de una cultura laboral que responda a un proceso de modernización que solucione los grandes rezagos económicos, políticos y sociales.

El estudio del caso de implementación de cambios en las culturas ejecutiva y laboral en los dos grandes bancos mexicanos, Bancomer y Banamex, en donde a raíz de la privatización se impulsan cambios en los "sistemas participativos en la toma de decisiones, la formación de equipos de trabajo, el involucramiento de los objetivos de la empresa, la promoción de una cultura de calidad y de atención al cliente, la optimización de los recursos materiales, financieros y técnicos, el conocimiento integral de las funciones (polivalencia de los trabajadores), participación activa en propuestas de innovación tanto de organización del trabajo como de producción y/o servicios, así como la superación personal de los trabajadores, ...". Sin embargo, el discurso de las medidas implementadas no corresponde a la realidad de los cambios, las que según la investigadora de este caso, "se asemejan al modelo profesional y toyota, pero se mantiene la separación entre concepción y ejecución del trabajo, como en el modelo taylorista, al no promover la participación de los distintos empleados y ejecutivos en el proceso de reformulación de reformulación de funciones".

La nueva cultura laboral que urge impulsar en México, debe fundamentarse en los mismos espacios de demanda y oferta, en el intercambio de valores que permitan la sustentación de un pacto laboral, como garantía de un justo reconocimiento del ejercicio de las potencialidades humanas en compromisos contraídos entre las partes involucradas: por un lado, los trabajadores quienes deben aportar sus mejores esfuerzos, creatividad, innovación, etc., y por el otro lado, los empresarios, quienes deben retribuir los beneficios que reciben, apoyar el desarrollo humano en sus organizaciones, otorgar libertad a los trabajadores para su organización y elección libre de sus representantes, etc., de tal forma que se constituya un modelo de relaciones laborales que tome en cuenta las características culturales específicas de las organizaciones y considere las características pluriculturales del trabajo.

Entre algunos de los planteamientos que esta nueva cultura laboral hace, incluye la promoción entre empresas, sindicatos y organizaciones empresariales de aquéllos sistemas que resulten eficientes para el diagnóstico y la medición de la productividad a fin de que se puedan establecer procesos sistemáticos de mejora organizacional.

Esta naturaleza pluricultural del trabajo no tiene una coherencia interna, de acuerdo con Araujo (1993) citado por De la O, (1995), quienes sostienen además que "las experiencias de producción son comunicadas por diferentes discursos y prácticas culturales, las que tienen lugar y se articulan en otras instituciones y fuerzas sociales externas a la producción, como la familia, el barrio, etcétera." Las manifestaciones de la cultura del trabajo en las organizaciones de producción, tienen que formularse mediante el estudio de "los rasgos particulares de un fenómeno construido heurísticamente e históricamente", los cuales reflejan las manifestaciones de los fenómenos de reproducción social y cultural. Varios ámbitos de estudio de la cultura del trabajo reconoce De la O (1995), entre las que podemos señalar:

- a.- Los trabajos que intentan establecer una relación entre las relaciones industriales, los sistemas de organización del trabajo y "los espacios cotidianos y culturales de los trabajadores"
- b.- Las condiciones de producción y organización del trabajo industrial, generan formas y significados culturales específicos sobre el trabajo.
- c.- Los estudios de "la reproducción social en el que se parte del reconocimiento de las prácticas culturales obreras de manera ampliada, en donde las experiencias en la producción pueden ser difundidas a través de diferentes discursos, prácticas e instituciones, pero al mismo tiempo, se encuentran articuladas con otras fuerzas sociales externas a la fábrica; como la familia, el barrio, la escuela, el Estado, etcétera."

La participación obrera es una dimensión más de la complejidad cultural del trabajo, asociada a modelos cognitivos, éticos y motivacionales que definen y orientan su trabajo, subraya De la O (1995) en un estudio de caso sobre las maquiladoras. La investigadora reconoce como "una manifestación importante de la cultura del trabajo en la frontera norte

del país" es la creación de formas híbridas "constituídas por los viejos modelos del management y las nuevas tecnologías administrativas".

El proyecto de Estado-nación impulsado por la alianza tecnocracia-élites empresariales ha rebasado el contexto económico, político y social para circinscribirse, nos dice Montesinos (1995) "al ámbito general de la cultura, y en particular de una cultura laboral competitiva que hoy requieren los empresarios". Al respecto, uno de los protagonistas de la nueva cultura laboral, el líder empresarial Carlos Abascal (1996) puntualiza que para la reforma estructural de nuestra economía, hay que tomar varias decisiones, entre otras, la implementación de una cultura laboral, la cual conceptualiza en los siguientes términos: "Falta la nueva cultura laboral, la cual debe respetar y promover los legítimos derechos de los trabajadores y hacer que por la vía del diálogo entre éstos y los empresarios se pueda crear un adelantado marco de relación entre los factores de la producción, para hacer de esta manera de las empresas, verdaderas comunidades humanas para la generación de riqueza a través de la producción de bienes y servicios".

F.- CULTURA ORGANIZACIONAL O CORPORATIVA.

Comprende los códigos de conducta permitidos en las organizaciones los cuales son aprendidos por los individuos a través de procesos terciarios de socialización. Así, por la homogeneidad de dichos códigos de conducta, se forman:

1.-MACROCULTURAS INTERORGANIZACIONALES.

Con creencias idiosincráticamente relacionadas con conjuntos de organizaciones y que son compartidas por los miembros de diversas organizaciones.

Las macroculturas interorganizacionales impactan e influyen en todos los aspectos de que inciden en la competencia y la cooperación entre las organizaciones. Los sistemas de valores y creencias compartidos por los miembros de diferentes organizaciones que forman una macrocultura, facilitan las relaciones de cooperación y coordinación interorganizacional, contribuyen a la reducción de contradicciones, conflictos y rivalidades. Por ejemplo, Fombrun (1986) argumenta que los procesos de negociación interorganizacionales se facilitan cuando se comparten culturas organizacionales con sistemas de valores y creencias que son comunes, los cuales facilitan los procesos de ajuste y acomodación de las transacciones, reducen sus costos e incrementan la confianza entre las partes en negociación que identifican retos, formulan estrategias y políticas, etc. beneficiando sus intereses comunes. Porter (1980) sostiene que es mayor el grado de intensidad de la rivalidad entre organizaciones en la medida en que se incrementa la diversidad de los sistemas de valores y creencias de las partes involucradas.

Una línea de investigación sobre la homogeneidad macrocultural y red de valor agregado desarrollada por Abrahamson y Fombrun (1994), Astle y Fombrun (1983), Pennings (1981) entre muchos otros, basada en la teoría de los intercambios interorganizacionales de Leontief (1951), reconocen que las organizaciones se sitúan en cadenas simbióticas de valor agregado las cuales tienen interdependencia competitiva y simbiótica en dimensiones vertical, horizontal y diagonal, cuyos efectos directos pueden

arrastrar hacia la innovación y el cambio organizacional, formando así áreas comunes de homogeneidad macrocultural, como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

FORMAS DE INTERDEPENDENCIA ECONOMICA.

	Dentro de una cadena de valor agregado simple	Entre cadenas de valor agregado.
Interdependencia competitiva.	COMPETENCIA HORIZONTAL	COMPETENCIA DIAGONAL
Interdependencia simbiótica	SIMBIOSIS HORIZONTAL	SIMBIOSIS DIAGONAL
	Valor agregado cadena 1	Valor agregado cadena n
	SIMBIOSIS DIAGONAL	
Industria 11	0---0---0	-----0---0---0
Industria 12	0---0---0 -----	0---0---0
	COMPETENCIA DIAGONAL	
Industria 13	0---0---0 XXXXXXXXXXXXXXX0---0---0	

COMPETENCIA HORIZONTAL

Industria 14	0---0---0	0---0---0
	X X X X	

SIMBIOSIS VERTICAL

Industria 15	0---0---0	0---0---0
Industria 16	0---0---0	0---0---0

Adaptado de : Abrahamson Eric and Fombrun Charles J. (1994) "Macrocultures: determinants and consequences. Academy of Management Review ,1994, vol. 19, no. 4

Si estas estructuras de redes de valor agregado permanecen estables, la acción colectiva de las organizaciones participantes se orientan mejor al logro de objetivos comunes, como la obtención de mejores promedios de utilidad. Estas redes de valor agregado que se forman entre las diferentes organizaciones, inducen a la creación de sistemas de valores y creencias afines que contribuyen a la formación de macroculturas homogéneas que sobresalen entre la heterogeneidad de las microculturas organizacionales, básicamente por tres razones:

- 1).- Las organizaciones se exponen a conjuntos similares de elementos culturales que deben manifestar, realizar, simbolizar e interpretar.
- 2).- Las organizaciones desarrollan procesos de socialización en los cuales tienen que compartir sistemas de valores y creencias, hasta encontrar campos comunes y homogéneos.
- 3.- Las organizaciones desarrollan formas de cooperación y competencia que requieren cambios estructurales, tecnológicos y de comportamientos.

En otros estudios sobre la homogeneidad macrocultural, se hace énfasis en otro tipo de variables, como por ejemplo, la homogeneidad de la conducta política es estudiada por Mizruchi (1992), la influencia de los medios de comunicación, las escuelas y las empresas de consultoría en la homogeneidad macrocultural investigada por Abrahamson y Fombrun (1992) y Abrahamson (1991), el impacto de los cambios del entorno y el contexto que contribuyen a decrementar la homogeneidad macrocultural según Gordon (1991). Di

Maggio y Powell (1983) señalan el impacto de la coercividad organizacional. .

Cuando las estructuras de las cadenas de valor agregado cambian bajo cualquier circunstancia, la homogeneidad de la macrocultura interorganizacional también se modifica.

2.-MICROCULTURAS ORGANIZACIONALES

Son creencias relativamente idiosincráticas relacionadas con una organización o parte de una organización, (subculturas), como lo señala Meyerson and Martin (1987). Las subculturas son partes de la organización con diferentes metas estratégicas y operacionales del resto de la organización. El concepto de subcultura es usado en la antropología para hacer distinciones entre las diferentes culturas existentes en una organización respecto de una cultura que es la dominante, y que por tanto, según Ravelo Blacas (1995) apoyándose en el estudio de Krotz (1993), "Su riqueza conceptual se logra si se articula teórica y metodológicamente con las categorías de desigualdad, sumisión e identidad forzada."

En este nivel de análisis de la cultura, se forma el modelo organizativo de la cultura (burack, (1990). Todas las organizaciones realizan sus operaciones bajo determinados paradigmas culturales, los cuales relegan, en muchos casos, ciertos factores importantes para su propio desarrollo. Por ejemplo Sáez Vacas (1996) menciona que estos paradigmas culturales relegan mentalmente "la tecnología a un nivel secundario, aposteorístico e instrumental", situación que las convierte en organizaciones con culturas desfazadas, atrazadas, incapaces de reaccionar frente al aprendizaje tecnológico, el cual se convierte en un "proceso de naturaleza cultural, multidisciplinar". Así podemos formar modelos organizacionales culturales, según la importancia que concedan a la tecnología sus paradigmas culturales Un estudio reciente de Guest et al (1996), se muestra como cuatro culturas competitivas en una misma organización que los autores denominan como la cultura profesional, la cultura gerencial, la cultura de apoyo y la cultura alternativa, contribuyen a crear el caos organizacional.

Podemos considerar las subculturas como subsistemas culturales, los cuales "están inmersos en dos instancias organizacionales" según Bueno (1995) y que son:

- 1). La organización formal que se apoya en el argumento original de Whitehead (1935) y que Bueno (1995) se refiere como " la autoridad que se desprende de las políticas institucionales y asigna roles y estatus a los miembros de la organización", y
2. El agrupamiento u organización informal, que "surge de la interacción social y por tanto añade información y moldea el comportamiento de las personas involucradas".

No comparto las conclusiones de Bueno (1995) con respecto a que la "cultura corporativa" sólo estaría inmersa en la organización formal, la cual define como "el ideal propositivo" de la organización, mientras que en " el ámbito de la organización informal, se bien se comparten ciertos elementos de la "cultura corporativa" también se expresan patrones particulares de comportamiento que llegan a ser incluso antagónicos, entrando en un forcejeo por el control sobre espacios en el ámbito laboral." Estos patrones de

comportamiento antagónicos y la manera en que se expresan en las organizaciones son también parte de la "cultura corporativa".

En este nivel de análisis micro-organizacional se enfocan los aspectos individuales, las interacciones interpersonales e intergrupales, como por ejemplo, los problemas que surgen en la comunicación verbal y no verbal, cuando los miembros que tienen diferentes culturas atribuyen diferentes significados a los mensajes. Hasta ahora, tal parece que en las investigaciones que exploran variaciones entre las culturas nacionales en la conducta micro-social, afirman el punto de vista de que las diferencias culturales nacionales dominan sobre aquéllas que se derivan de factores como la clase, género, religión, edad, etc. (Goffe y Jones: 1995). Sin embargo, Cox (1993), por ejemplo, usa el término raciaetnicidad para denotar la construcción social que combina las características raciales y culturales, expresadas en valores, normas y conductas comunicativas.

Así, de acuerdo con Bueno (1995), cuando se concibe la cultura organizacional como la integración de varias subculturas variadas y heterogéneas, se facilita el "análisis de la red de relaciones que se entreteje entre estas subculturas", como la investigadora lo hace en sus estudios en la industria de autopartes en México. Según esta investigadora, siguiendo a Lommitz (1987), afirma: "Al configurar esta red de relaciones se pueden identificar los canales de comunicación y por ende los grados de competencia, conflicto y colaboración entre los diversos grupos, dependiendo de la orientación, tipo e intensidad de los recursos que manejen en un momento determinado".

De acuerdo al nivel de integración de las diversas poblaciones que conforman los grupos en una organización, Cox (1991) ha elaborado un continuo para clasificarlas en tres tipos:

1).- La organización monolítica es casi homogénea, con pocos grupos minoritarios los cuales son presionados para conformarse o asimilarse a la cultura dominante. Los prejuicios y las discriminaciones son muy intensas. Larkey (1996) sostiene que incluso un supervisor con principios igualitarios fuertes puede encontrar poco apoyo normativo o práctico para reclutar personas de grupos minoritarios.

2).- La organización plural permite la presencia de otros grupos, con diferencias culturales entre sí, esperándose que se conformen a las normas de la organización a través de procesos de integración estructurales y actitudinales, formales o informales. Se dan los primeros pasos para la aceptación multicultural a través de la interpretación negativa de las diferencias o minimizándolas. Si la integración de los grupos minoritarios no se efectúa correctamente, lo que resulta es un clima de diversidad negativa que perpetúan las diferencias del poder y conflicto.

3).- La organización multicultural es aquélla que intenta integrar las diversidades culturales, permitiéndole la expresión de sus formas de pensar y de trabajar y eliminando prejuicios y discriminaciones. La integración estructural y psico-social se apoya en la expresión de los valores igualitarios y en el respeto a las diferencias, a través de nuevos patrones que se conforman en la cultura organizacional.

Cuando se habla de una cultura organizacional específica, se hace referencia a su cultura

dominante, es decir a aquella cultura cuyos valores básicos y creencias son compartidos por la mayoría de su personal. Pero en una organización pueden coexistir con una cultura dominante, varias subculturas. La cultura fuerte o dominante, como la conceptualiza Robbins (1987), expresa los valores y creencias básicos que comparten la mayoría de los miembros, conformándose de esta manera una personalidad distintiva de la organización. Para que la cultura sea fuerte, es necesario que haya intensidad y consenso de las creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. Cualquier falla para compartir las normas o para reforzarlas, puede conducir a "normas vacías, interpretaciones conflictivas, o a micro-culturas que existen sólo dentro de las subunidades." (O'Reilly: 1989).

De acuerdo con Deal y Kennedy (1986), "una cultura vigorosa es un sistema de reglas informales que explica con detalle cómo el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo... y que... permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje más."

Por lo tanto, en una cultura fuerte aunque esté caracterizada por un pequeño conjunto de valores y creencias, éstas deben ser ampliamente compartidas y fuertemente sostenidas. Una cultura potente que ejerce una mayor influencia en el comportamiento de todos los miembros, es aquella en la cual los valores y creencias preponderantes son partes de las diferentes subculturas que integran esa cultura, con aceptación unánime y compartidos por todos. Muchas de las veces, toda la estructura organizacional se construye alrededor de la cultura más fuerte o dominante y pueden existir algunas variaciones en las diferentes unidades organizativas que se expresan en desacuerdo con algunos valores y creencias y que por tanto pueden entrar en conflicto, formándose las contra-culturas con metas trascendentales enteramente diferentes. Béjar (1994) acentúa lo anterior cuando afirma que no se puede hablar de una cultura general o uniforme en las organizaciones.

Además de los valores personales, los individuos tienden a manifestar los valores y creencias diferentes que adquirieron en otros grupos con anterioridad. Con su enfoque

de análisis político cultural al estudio de las organizaciones, que a pesar de que falte comunicación entre las diferentes partes de una organización, Lucas (1987) considera que el subgrupo es la unidad de análisis porque la cultura es la suma de maneras en que los intereses separados de los grupos han sido capaces de resolver sus problemas y diferencias.

Cuando las culturas se diferencian significativamente, emergen las subculturas que sólo expresan los valores y creencias de pequeños segmentos o grupos minoritarios de personas de la misma organización. Autores de renombre como Baba (1994) Hamada (1994), y Jordán (1990) analizan otras dimensiones que forman subculturas organizacionales como el origen, el género, las profesiones, las actividades laborales, etc. que sirven de identificación a los miembros de una organización y facilita la comprensión de valores, creencias, etc.

Una organización puede internalizar una cultura fomentando una visión interna entre las personas, hasta hacerla fuerte. Puede darse el caso de que coexistan muchas subculturas organizacionales y ninguna de ellas sea dominante. Muchas de estas culturas son tan tenues, que se exponen a su modificación o desaparición ante cualquier evento que las

afecte. Según Baba (1994), las subculturas organizacionales facilitan la permeabilidad y la movilidad de los diferentes comportamientos involucrados, según las diferentes contingencias, facilitando respuestas adaptativas a los ambientes laborales.

Una organización con una cultura fuerte, condiciona a sus miembros a observar conductas en una misma dirección y a desatender las fuerzas externas de su entorno y de su contexto, lo que a la larga puede ser la causa de un "organisidio". Como ejemplo podemos referirnos a algunos credos religiosos que mantienen como inmutables ciertos principios doctrinarios a través del tiempo, y que los sostienen como dogmas, a pesar de que el avance científico y el desarrollo de la humanidad en general, han demostrado que resultan contradictorios para su propio crecimiento y estabilidad institucional. Como lo afirma Mintzberg (1991): "...todos conocemos firmas con culturas fuertes que, como el pájaro del proverbio, volaban en círculos cada vez más pequeños ¡hasta que desaparecieron por su propia cola!".

Las mejores culturas son aquéllas que siendo fuertes, tienen además una orientación positiva, que implica el mejoramiento constante y la superación de todos los miembros que la integran, con una escala de valores y principios claramente definidos y jerarquizados.

3.- CULTURAS ORGANIZACIONALES MULTIPLES.

Son aquéllas que coexisten muchas de las veces en una compleja mezcla de culturas fuertes o dominantes como cuando son el resultado de adquisiciones y alianzas y que pueden ser el origen de una multiplicidad de problemas. Muchas culturas corporativas que sobreviven a sus fundadores, pueden lograr contagios y trasplantes de su cultura en otras estructuras organizativas, mediante procesos de exportación cultural, transculturación e indoctrinamiento. La cultura organizacional infundida en otras corporaciones puede tener efectos revitalizadores o puede desencadenar procesos de cambios negativos.

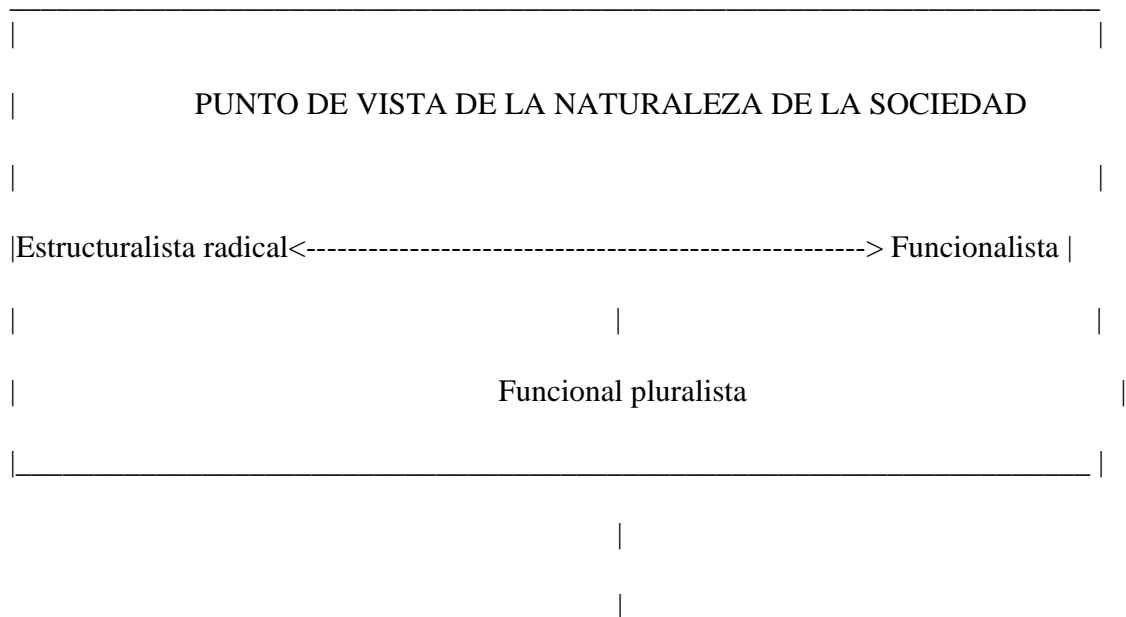
Sin embargo, las investigaciones indican, según Laurent (1993), que las culturas corporativas de organizaciones multinacionales tienen significativos ajustes conductuales en las diferentes culturas nacionales en que operan, pero no reducen todas las diferencias en las concepciones administrativas, dejando intactas las premisas y supuestos básicos.

Tanto en una sociedad multicultural, como en una organización multicultural, la diversidad de las subculturas tienden a permanecer subordinadas a la cultura dominante por algunos comportamientos culturales y aspectos que le son comunes y que tienen la tendencia a homogeneizar las culturas como por ejemplo, comparten idiomas y lenguajes, etc. Entonces el problema consiste en ajustar la diversidad cultural con las necesidades propias de un multiculturalismo que facilite los procesos y no los entorpezcan con conflictos difíciles de manejar.

El reto de la diversidad cultural, afirman Nemetz y Christensen (1996) es el tratamiento de una diversidad de puntos de vista para entender el multiculturalismo. Para la identificación de los sistemas de creencias opuestas, los investigadores se fundamentan en el trabajo de Burrell y Morgan (1979) sobre las diferencias paradigmáticas para formular estados ideales de multiculturalismo basados en una relación existente con los puntos de

vista particulares de la naturaleza de la sociedad, como puede apreciarse en la siguiente figura:

PUNTO DE VISTA DE LA NATURALEZA DE LA SOCIEDAD Y
MULTICULTURALISMO.



ESTADO IDEAL DEL MULTICULTURALISMO EN SOCIEDAD

Objetivo individual, influenciadores formales e informales

DIMENSIONES DE MULTICULTURALISMO

Separación<----->Integración

Variación de la población

Pluralismo cultural

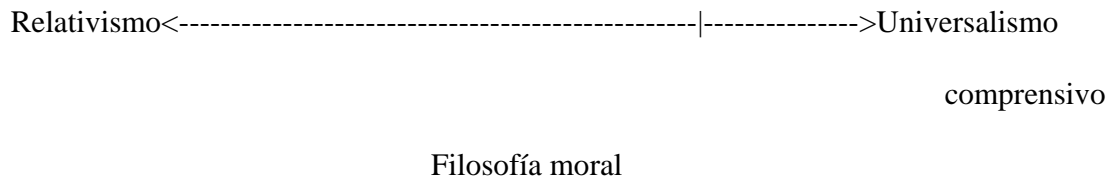
Particularismo <-----|----->Homogeneización

cultural

cultural

Variación cultural

Universalismo deliberativo



Fuente: Nemetz y Christensen (1996).

El multiculturalismo es definido como el medio ambiente "designado para una combinación de varias culturas distintas" así definido por el Webster's Collegiate Dictionary (1993).

Los estudios étnicos reconocen tres dimensiones del multiculturalismo:

- 1).- Asimilación,
- 2).- Aculturación,
- 3).- Adaptaciones multiculturales.

Los investigadores Nemetz y Christensen (1996), proponen como dimensiones del multiculturalismo:

- 1).- La variación de la población, definida como "la extensión de las interacciones y relaciones de los miembros de los subgrupos con otros subgrupos" (Pratt, 1974)
- 2).- La variación cultural que se refiere a "la variedad y concentración de valores, conducta, y actitudes que son experimentadas y aceptadas por varios grupos dentro de una sociedad". Esta dimensión comprende tres posiciones:
 - a.- Particularismo cultural, concepto que enfatiza las similitudes dentro del grupo y las diferencias entre los grupos.
 - b.- Pluralismo cultural, concepto que explica que muchas culturas diferentes puedan coexistir en la misma sociedad en un proceso a través del cual los miembros tanto de la cultura dominante como de las minorías adoptan algunas normas de otro grupo. El pluralismo permite que los miembros de un grupo minoritario desarrollen ciertas conductas de una cultura alternativa o de una cultura dominante.
 - c.- Homogeneización cultural es "la creación de una sociedad moderna integrada a través de la aplicación de un lenguaje común, una moneda común, y una conducta cosmopolita

común. Homegeneización es el proceso de mezclar diversos elementos en una mezcla suave (Webster's Collegiate Dictionary, 1993:555). Sociedades homogeneizadas minimizan las diferencias entre los grupos a través de instituciones estructurales al nivel de la sociedad".

Así, en una cultura corporativa multinacional, las organizaciones tienden a favorecer diferentes significados que reflejan las diferencias culturales existentes entre las distintas culturas nacionales en las que se encuentran ubicadas, generando muchas de las veces conflictos en la aplicación de los sistemas administrativos. Estos conflictos son resueltos cuando se logra mantener un equilibrio entre el enfoque etnocéntrico y los procesos de descentralización administrativa. Parte de la solución a este problema es dada por Laurent (1993) quien argumenta que "Si la corporación es verdaderamente "multinacional", debe actualmente tratar de aprender de sus áreas culturalmente diferentes, así como transferir y adaptar tecnología de cambio de estas subsidiarias a la matriz y entre las subsidiarias. En esta forma, el aprendizaje y la sinergia cultural puede ser alcanzado. La firma internacional adquiere progresivamente una identidad multinacional a través del deliberado uso de su diversidad cultural."

EL MULTICULTURALISMO

Se da en una organización, cuando sus miembros en dos o más culturas interactúan normalmente, y ocurre cuando las corporaciones multinacionales expanden sus operaciones, permitiendo así que existan transferencias de personal de un país a otro y por tanto, de individuos que fueron formados en una cultura distinta a la que desempeñan sus actividades laborales. Newstrom y Davis (1993) designan con el término EXPATRIADOS a los que son "nacionales del país padre" y que provienen del país donde se encuentra localizada la oficina matriz, y a los que son "nacionales del tercer país" que proceden de cualquier otra nación. El papel que se les asigna a los expatriados es el de "proveer una fusión de culturas en las cuales ambas partes ajustan a su nueva situación de la búsqueda de una mayor productividad para el beneficio de ambos la organización y los ciudadanos del país en los cuales operan" (Newstrom y Davis: 1993).

El papel que desempeñan los expatriados de las corporaciones multinacionales, muchas de las veces trascienden a las actividades propias y van más allá de la misma comunidad en que se encuentran localizadas, donde son respetados por el poder económico y tecnológico que representan, pero pueden encontrar serias resistencias para ser aceptados por las estructuras locales del poder político y social.

Los EMPLEADOS TRANSCULTURALES. Son aquéllos que con un bajo nivel de etnocentrismo, han desarrollado una gran adaptabilidad para trabajar en diferentes culturas nacionales a la de su origen sin que les provoquen "choques culturales", debido a que han tenido experiencias laborales en corporaciones multinacionales que operan en múltiples culturas.

A manera de conclusión en este apartado, podemos decir, que así como existen diferencias en las culturas nacionales, existen variaciones culturales debido a diversos factores de carácter regional, racial, étnico, religioso, educativo, lingüístico, sexo,

generación, clases sociales, organizacionales, etc. Una gran cantidad de investigaciones culturales se ha centrado más en la diversidad de actitudes, creencias y valores resultante de las diferencias de las culturas nacionales, de donde se obtienen conclusiones de varios patrones de comportamiento, los cuales muchas de las veces no están bien fundamentados, restando la importancia y en muchos de los casos olvidando la influencia que en la expresión de esos valores y creencias tienen los otros factores señalados anteriormente. Este es un vicio y un error muy común que se incurre en las investigaciones de la cultura, como lo señalan Goffe y Jones (1995) cuando sostienen que "la relación entre los valores y actitudes expresadas y las conductas y acciones observables es problemática y no puede ser asumida".

A pesar de que los investigadores han observado diferencias en las conductas en las diferentes naciones, es importante determinar cuáles de estas conductas tienen importancia para la operación y funcionamiento de las organizaciones.

Las investigaciones de Hofstede (1991) aclaran que los países son sistemas sociales integrados por patrones de conductas y actitudes relacionados con el trabajo de acuerdo a cuatro dimensiones: distancia del poder, evitamiento de la incertidumbre, individualismo/colectivismo y masculinidad/femenidad (1980) y que los factores como "Género, generación y clases de culturas solo pueden parcialmente ser clasificadas por estas cuatro dimensiones encontradas para las culturas nacionales...Las cuatro dimensiones se aplican a los problemas básicos de tales sistemas. Las categorías como el género, generación o clase son sólo partes del sistema social y por tanto no todas las dimensiones se aplican a ellas. Género, generación y clases culturales deben ser descritas en sus propios términos, basados en estudios especiales de tales culturas (Hofstede, 1991).

En estos tiempos de sociedades posmodernas se viven muchas paradojas. Una de ellas es la que resulta del multiculturalismo puesto de moda tanto en las organizaciones como en cualquier sociedad en general, fenómeno en contradicción con comportamientos arrogantes que no toleran esta diversidad cultural.

4.- LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES.

La existencia de diferentes subsistemas culturales en las organizaciones provoca el fenómeno de la diversidad cultural formada por un sistema de valores establecido para la acción organizacional y por una diferenciación étnica y de géneros de todas las personas miembros de la organización que tienen igualdad de status y comparten el poder.

En el concepto de diversidad cultural de Larkey (1996), quien revisa a investigadores como Jackson (1992), Cox y Blake (1991), Fernandez (1991), Jamieson and O'Mara (1991), Loden y Rosener (1991), Thomas (1991), se incluyen diferencias raciales, de género, origen nacional, etnicidad, habilidad, e incluso el origen geográfico. Para algunos autores, entre los que podemos mencionar a Ting-Toomey (1993) y Triandis (1972) la diversidad cultural consiste en las diferencias de los puntos de vista mundiales o la cultura subjetiva que resulta en diferencias del potencial de las conductas entre los diferentes grupos culturales. Otros autores como Tajfel y Turner (1979) la conceptualizan como las identidades diferentes que existen entre los diferentes miembros de un grupo, en relación a

otros grupos.

La diversidad multicultural puede ser promovida por las organizaciones a través de dos grandes tipos de influencia formal, el entrenamiento y el establecimiento de políticas, afirman Nemetz y Christensen (1996), mientras que para Copeland (1988) , la existencia de programas de entrenamiento con enfoque al desarrollo intercultural de las habilidades administrativas, es otro componente esencial de la diversidad cultural. Mintzberg (1983) reconoce como fuentes de influencia formal, la autoridad formal, la política organizacional y la experiencia certificada. Las reacciones a los programas formales de diversidad pueden provocar cambios conductuales y actitudinales.

Las fuentes de influencia informal de la diversidad cultural, entre otras muchas, las estudiadas por Nemetz y Christenson (1996), son: los grupos de referencia, los grupos de apoyo y las redes de carreras, los activistas políticos, la retórica de los medios y la cultura de la organización. Estas fuentes de influencia informal son particularmente importantes porque dan forma a los puntos de vista de los individuos a través de procesos de identidad social.

La identificación social de los individuos puede variar dependiendo de sus expresiones que hagan de sus conocimientos culturales y de sus patrones de comunicación en los diferentes contextos que se dan en las interacciones entre los miembros de un grupo de trabajo, a pesar de que dichos individuos compartan un conjunto de valores, normas, símbolos, etc., y de que los individuos se perciban así mismos como miembros de un grupo. Al estar conscientes de la cultura, se pueden alterar los puntos de vista cuando se interpretan las conductas en los diferentes contextos.

Varios factores influyen las interacciones en los grupos de trabajo culturalmente diversos, siguiendo las investigaciones de Larkey (1996), quien propone que los miembros se perciben unos a otros, de acuerdo a sus diferencias culturales como las raciales, étnicas y de género, a lo que denomina la categorización y la especificación., sugiriendo una tipología de conductas predichas de acuerdo con el tipo de procesamiento cognitivo de los miembros del grupo de trabajo.

FACTORES PREDICTIVOS DE LAS INTERACCIONES EN GRUPOS DE TRABAJO CULTURALMENTE DIVERSOS.

Tipo organizacional

|

|

Tipo de grupo de trabajo

Monolítico-----Plural-----Multicultural

|

|

Percepciones de las diferencias culturales de los miembros del grupo de trabajo

Categorización-----Especificación

|

|

Tipos de interacciones

Exclusión	Inclusión
Evaluación negativa	Evaluación positiva
Divergencia (o convergencia)	Convergencia
Conformación de ideas	Variación de ideas
Malos entendimientos	Entendimiento

Fuente: Larkey, Linda Kathryn (1996). "Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups". *Academy of Management Review* 1996. Vol. 21. No. 2.

G.- PARALELISMO DE LOS MODELOS DE CULTURA GENERAL SOCIETARIO Y ORGANIZATIVO.

La organización puede ser analizada como un fenómeno en donde se entremezclan dinámicas sociales, políticas y culturales. Crozier y Friedberg (1990) alegan que el fenómeno organizativo es "...el instrumento que algunos actores sociales se han forjado para regular sus interacciones...", son además "...la expresión de las capacidades relacionales, es decir, culturales, de los individuos, de las que estos disponen después del aprendizaje familiar y social de cada uno de ellos -que adquieren e incluso crean en los juegos-, y las estructuras de acción colectiva en los que participan." Por otra parte, Habermas afirma que "...la cultura es la primera condición en la que es necesario convenir, cuando se quiere participar, la segunda es la Propiedad..." (Citado por Laufer y Paradeise, 1988) Así, podemos concluir, que el fenómeno de la cultura organizacional está caracterizado por un alto nivel de complejidad íntimamente relacionada con la cultura societal, al grado de que es muy difícil delimitar en parcelas sus contenidos y procesos.

Estas implicaciones de las manifestaciones culturales entre las organizaciones y la sociedad, pueden conducirnos a concepciones determinísticas. No necesariamente. Por ejemplo, no es fácil determinar hasta dónde los valores de una sociedad nacional tienen influencia en los comportamientos de una organización específica en la que pueden observarse diferencias culturales muy marcadas, a tal grado que se expresen como la contracultura.

Burack (1990) analiza el modelo organizativo demostrando que tiene paralelismo con el modelo general societario y sirve a importantes finalidades estratégicas, como por ejemplo:

- Un esquema integrado de comportamiento humano, en el que se valora por sí mismo el ser miembro.
- Ser miembro de la cultura es una forma de premio para la persona, ya que proporciona un sentido de pertenencia o identificación y protección contra fuerzas o incidentes adversos (externos).
- Una asociación valiosa de participantes, construída sobre un fundamento de valores, costumbres, rituales y dispositivos compartidos.
- Solidificación de los valores que rigen los comportamientos importantes, a lo largo de un período de tiempo extenso.
- Aprendizaje individual (y organizativo) como base para integrar a las personas en la cultura, y para la supervivencia (adaptación al cambio necesario).
- Medios de comunicación adecuados para la transmisión del conocimiento a las generaciones futuras (nuevos miembros de la cultura/organización).
- Reforzamiento conveniente, por medio de valores, rituales instrumentos y acciones de liderazgo, con las que los miembros pueden identificarse.
- El comportamiento de cada miembro es coherente con un deseo de mantener su carácter de miembros en la cultura (u organización).

H.- HACIA UNA CULTURA GLOBAL?

En los tiempos actuales estamos viviendo una verdadera "revolución cultural" descrita en algunos de sus efectos negativos en las sociedades modernas en la conceptualización usada por Hobsbawm (1996) de una "extraordinaria disolución de las normas sociales tradicionales, tejidos y valores, que dejó a tantos habitantes del mundo desarrollado en la orfandad y la desolación".

La postmodernidad de las sociedades actuales se ha reflejado en la tendencia de la internacionalización de valores, actitudes y patrones de comportamientos de los diferentes estratos sociales, en especial aquéllos que se identifican con características que corresponden a la llamada "clase media", más urbanizada, con mejor escolaridad, con altos niveles de rechazo a culturas autoritarias y patriarcales, con estándares y patrones de consumo más al estilo American Way of Life, etc. Este fenómeno se ha acentuado en México presentando síntomas de rechazo a valores que se consideraban tradicionales de la cultura mexicana, a tradiciones, costumbres y estilos de vida que forman la base de la imagen del "mexicano".

Lo que Giménez Montiel (1996) define como cultura "posmoderna" es "una cultura

"desterritorializada" y "desespacializada", debido a los fenómenos de globalización, al crecimiento exponencial de la migración internacional y a la "deslocalización" de las redes modernas de comunicación". El fenómeno de la globalización representa un reto epistemológico para los paradigmas políticos, económicos, sociales y culturales tradicionales, los cuales necesariamente implican una dramática transformación de las identidades y tienen fuertes repercusiones en la posición del Estado-nación mexicano en el sistema transnacional de esta época de fin de milenio.

Por lo tanto, el proceso de globalización ha requerido la modificación de los instrumentos conceptuales y analíticos de los procesos culturales de nuestras sociedades. Este fenómeno de la globalización cultural viene aparejada con los fenómenos de la globalización económica, la cual pone en peligro la misma base de la integración de las naciones y su identidad nacional. La sociedad mexicana ya está participando activamente en estos procesos de globalización, y sus efectos ya pueden leerse en las actuales condiciones culturales.

A pesar de todo lo anterior, estoy de acuerdo en lo que sostenía Guillermo Bonfil (García Canclini:1996) acerca de que los procesos de globalización y modernización cultural no son necesariamente omnipotentes. El mejor activo con que contamos para enfrentar los efectos perniciosos de la globalización en la cultura, es precisamente nuestra identidad cultural nacional, la cual al decir de Fuentes en su libro *El espejo enterrado*, "pocas culturas del mundo poseen una riqueza y continuidad comaparables". Al respecto, conviene recordar una entrevista a Fuentes, realizada por Cayuela (1996), en la cual el escritor puntualiza: "-Las culturas, siempre lo he sostenido, se hacen a partir de encuentros. Las culturas aisladas están destinadas a perecer; no conozco ninguna cultura aislada que sobreviva. Todas las culturas europeas son fruto del mestizaje, del encuentro. Y las culturas del nuevo mundo con mayor razón."

Recientemente, el mismo Fuentes -citado por Martínez (1996)- confirma sus planteamientos: "Sabemos que el mundo en el nuevo milenio, del milenio que viene, será un mundo mestizo, que las culturas perecen en el aislamiento y sólo florecen en el impacto con otras culturas".

Es este intercambio cultural existente en nuestros tiempos en que la tercera revolución industrial, la revolución tecnológica y de la telemática, en la cual los medios de comunicación e información están estrechando los espacios y reduciendo los tiempos para facilitar el encuentro de las diferentes culturas, de tal forma, sostiene Montesinos (1995), que "el acercamiento de los mundos, el intercambio cultural, representa procesos culturales que hasta cierto punto, apuntan hacia la universalización real de la cultura. La posmodernidad en sociedades como la nuestra se expresa a partir de una hibridación entre formas de expresión de culturas modernas, tradicionales y "primitivas". Las diferencias entre las diversas sociedades se reconocen en todo el mundo, fungiendo al mismo tiempo como sustento de las nuevas identidades nacionales y regionales".

A pesar de las muchas críticas desfavorables que ha recibido este modelo de la globalización de los fenómenos económicos y culturales, la globalización parece ser inminente. Una de esas voces críticas es la del francés Yvon Le Bot, quien en entrevista con

Mergier (1996) afirmó que la globalización implica una desestructuración de las identidades particulares, de las economías nacionales, de manera general de las culturas nacionales, lo cual angustia cada vez más, a más gente del mundo. El mismo Fuentes, citado por Martínez (1996) muestra preocupación cuando se refiere a esta problemática al señalar que la Guerra fría "dividió a las naciones en dos campos, dos ideologías, dos encarnaciones del bien y del mal. Excluyente de la inmensa variedad de las culturas de la humanidad, hechas y mantenidas por pueblos de muchas razas, muchas tradiciones y múltiples aspiraciones, pero hoy a la luz, o quizás a la sombra, de la creciente anarquía mundial, quizás sintamos la tentación de fundar un club de nostálgicos de la Guerra Fría, cuando las cosas eran claras, simples, maniqueas y, hasta cierto punto reconfortantes...".

Por lo tanto, las consecuencias de todas estas situaciones son también detalladas por Fuentes: " Ahora sí las culturas del mundo liberadas de las alianzas compulsivas que las escondían y deformaban podrían manifestarse con autenticidad (...) Las culturas como las protagonistas, ya no los actores de reparto de una historia. Las culturas como las fuerzas visibles, ya no subterráneas, que dan voz a una agenda largamente pospuesta. Las culturas también como regresiones a oscuras certidumbres, fatalismos aberrantes, fobias latentes, (...) Cuando la nevera se abrió salió lo mejor de las culturas: su memoria, su arraigo, su imaginación; pero también lo peor: el nacionalismo agresivo, el fundamentalismo religioso, la limpieza étnica, el tribalismo intolerante (...) La cultura, que según Ortega y Gasset es la respuesta cotidiana a los desafíos de la Historia, se une a ésta para exigir y profanar un valor supremo: mantener la continuidad de la vida, a pesar de la inevitabilidad de la muerte".

Sin embargo, en los fundamentos mismos que dan origen a otros debates sobre la globalización de los fenómenos culturales, Fukuyama (1996), afirma que "el carácter de la sociedad civil y sus asociaciones intermedias, arraigado como lo está en factores no racionales como cultura, religión, tradición y otras fuentes premodernas, será clave para el éxito de las sociedades modernas en una economía global."

Los procesos de globalización en los cuales México se involucra, sirven para realizar comparaciones de prácticas culturales y su impacto en las organizaciones en otras sociedades. La inserción de México en la economía globalizada requiere no solamente del fortalecimiento de las premisas económicas, sino también de las premisas de nuestra cultura organizacional, de tal forma que contribuyan al incremento de la productividad laboral, en un mundo altamente competitivo. Maruyama (1994) argumenta que las diferencias culturales que afectan a las organizaciones tienen que ser comprendidas por los administradores en términos de escapes mentales, entendidos como la lógica que se usa en situaciones específicas y tomando en cuenta la forma en que se percibe el medio ambiente, y las heterogeneidades existentes en los individuos de la misma cultura, entre las diferentes culturas, y en un mismo individuo. La misma base de la democracia, la independencia y la soberanía nacional descansan en una estabilidad resultado de estas premisas económicas y culturales.

Los escapes mentales no son necesariamente dependientes culturalmente aunque tengan su base en la cultura, por lo que el desarrollo de una cultura nacional forma el escape mental dominante de ese país. Sin embargo, la heterogeneidad es referida tanto a las

diferencias en los escapes mentales entre los individuos, como a la existencia de diferentes escapes mentales en una misma persona, confirman que las diferencias existen en la formación de los escapes mentales individuales en una cultura determinada y que por lo tanto, algunos individuos pueden desarrollar la capacidad de tener dos o más escapes mentales, lo que facilita sus procesos de integración a diferentes organizaciones con diferentes culturas y a individuos con diferentes perspectivas, en la medida en que los procesos y operaciones se globalizan y las actividades administrativas se tornan más complejas.

El reciente desarrollo de la tendencia de la "globalización" de los mercados ha obligado a los teóricos, Trompenaars (1994) entre otros, a pensar en modelos de la globalidad de los fenómenos culturales a través de lo que reconocen como una revolución de la teleinformática que luego impactan a las organizaciones, en la medida en que éstas internacionalizan sus operaciones. Esta internacionalización de las organizaciones requiere de una cultura común mundial que permita la estandarización en procedimientos, sistemas, diseño y desarrollo organizacional, prácticas administrativas, etc. Esta estandarización de prácticas administrativas conduce a buscar soluciones efectivas al problema de la centralización- descentralización.

El análisis de Bartlett y Ghoshal (1990) define a las organizaciones globales y multinacionales como esencialmente centralizadas, en donde las filiales sostienen una fuerte relación con la matriz, los altos directivos son expatriados y consideran la aplicación universal de las técnicas administrativas.

Las organizaciones transnacionales e internacionales tratan de encontrar soluciones al dilema de la centralización-descentralización (Trompenaars, 1994), a través del manejo integral de la diversidad propia de sus culturas, manifestándose con la formación de equipos multiculturales de directivos que provienen de las diferentes culturas organizacionales y nacionales involucradas y la aplicación de la tecnología y sistemas administrativos es determinada en función de cada situación específica, aunque en el caso de las organizaciones internacionales, la matriz retiene la coordinación en el centro, mientras que las transnacionales reparten la coordinación en varios centros, es por lo tanto "policéntrica", es decir, la organización transnacional es "policéntrica más que coordinada desde el centro" y "consiste de varios centros de excelencia especializada la cual ejerce autoridad e influencia siempre y cuando estén calificadas para hacerlo por el reto que confronta la organización."

VI. INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.

Los valores fundamentales que caracterizan una cultura organizacional, influyen en todas las actividades y áreas de la vida de cualquier organización. La cultura de una organización, incide en la efectividad de dicha organización. En el ya clásico estudio de Peters y Waterman (1982) se argumenta que una cultura corporativa fuerte es la clave de la excelencia en las organizaciones. Las organizaciones exitosas están caracterizadas por una cultura coherente. Este argumento sobre la influencia de la cultura corporativa en la excelencia organizacional, ha sido debilitado, y en algunos casos totalmente invalidado por más recientes estudios, como el reportado por Mintzberg (1991) y que originalmente apareció en Business Week (November, 1984).

Cada organización existente tiene su propia cultura, fácilmente identificable. Las estructuras organizacionales cobran vida con el sentido humano que se les dé. El componente básico de las organizaciones son las personas, quienes reflejan sus aspiraciones y objetivos personales en las metas organizacionales. La cultura organizacional es modelada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. De alguna manera, podemos decir, que la cultura es un componente de la personalidad, aspecto importante para las organizaciones compuestas de individuos. Cada persona es única, con sus propias aspiraciones y anhelos. Objetivos y valores individuales se fusionan en una cultura que luego norma y moldea el comportamiento de la gente a través de reforzamientos continuos efectuados en ceremonias, ritos, etc., por un liderazgo que trata de preservar y mantener la esencia de los valores y creencias.

Así, la cultura organizacional puede ser el soporte más fuerte que sirve a las personas como marco de referencia para la sensorización de las diferentes situaciones y problemas, o el instrumento más poderoso para su control y manipulación. Las metas que son metas personales de los que controlan las organizaciones, también son las metas que entiende y acepta la sociedad en la que viven. (Laudes, 1951). La cultura otorga a los individuos una base para definir sus objetivos personales y se convierte también en la base que influye en la determinación de las metas organizacionales. A este respecto, Mintzberg (1991) llega a sostener que la característica clave de la ideología -cultura- es "el poder unificador" e integrador de los objetivos individuales y de la organización, que crea un "esprit de corps" y un "sentido de misión" y produce la sinergia necesaria para la obtención de dichos objetivos. En este sentido, la cultura corporativa es considerada como "...el espíritu de la organización la fuerza vital que impregna el esqueleto de su estructura

formal".

Así, las organizaciones encajan con la cultura de la cual forman parte y se diferencian en su quehacer para justificar su propia existencia. Diferentes organizaciones pueden tener similitudes culturales en sus partes, pero si analizamos la totalidad de la organizaciones, encontraremos que cada una de ellas tiene su propio sistema de creencias y valores que la hacen ser diferente de las demás y le dan la particularidad de tener una cultura única. La experiencia y la teoría sugieren que cada organización exitosa desarrolla su propia cultura y que además es única. No obstante, la organización debe hacer al mismo tiempo sus cosas diferentes de una manera esencialmente similar o compatible con el resto de la cultura (Parsons). Cualquier cambio en cualquier nivel de la cultura necesariamente afecta las organizaciones. Por tanto, cualquier organización tiene que cambiar si se modifican los componentes de la cultura.

LAS FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Robbins (1994) señala como las funciones que tiene la cultura en la organización, las que a continuación catalogamos:

- 1.- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- 2.- Da un sentido de identidad a las organizaciones.
- 3.- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- 4.- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
- 5.- Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

Por su parte, Newstrom y Davis (1993) señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las siguientes:

- 1.- Da una identidad organizacional a los empleados
- 2.- Define la visión de lo que la organización representa.
- 3.- Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- 4.- Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
- 5.- Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- 6.- Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
- 7.- Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.

8.- Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares.

9.- Identifican los modelos de comportamientos a emular.

No existe instrumento alguno que impida la influencia de la cultura en las organizaciones. Las fuentes de poder e influencia que hacen que una organización funcione eficaz y eficientemente, de acuerdo con Mintzberg (1991), son las siguientes:

- autoridad, la cual tiene su base en un poder legalmente sancionado,
- ideología que se identifica con la cultura organizacional,
- conocimientos técnicos certificados oficialmente, y
- política, que representa al poder "técnicamente ilegítimo" o ilegítimo por el uso de medios y los fines que persigue.

La autoridad de un ejecutivo para influir en la aceptación de los principales valores de una cultura organizacional, es un factor importante para modelar una organización efectiva, eficiente y excelente en sus resultados. La política, por otra parte, es un sistema de influencia que genera conflictos. "La política es perjudicial y costosa; quema las energías que de otro modo podrían dedicarse a las operaciones. También puede llevar a todo tipo de aberraciones....La política también puede paralizar una organización hasta el punto que su funcionamiento eficaz se detiene y nadie se beneficia" Sin embargo, el autor señala varias situaciones en las cuales la configuración política es funcional.

La cultura en las organizaciones representa la parte sentimental, no escrita cuyo propósito es proveer a los miembros con un sentido de pertenencia e identidad, generando un compromiso para creencias y valores que pueden ser más duraderos que las personas mismas. Por otra parte, es importante que las personas que integran una organización, se involucren en la cultura de la organización, como parte de una filosofía administrativa. La cultura también estimula la estabilidad de las organizaciones y provee a los miembros con entendimiento que puede ayudarles a darles sentido de eventos y actividades organizacionales. (Smircich, 1983). Una cultura corporativa eficaz es aquella que mantiene un equilibrio siempre dinámico entre las diferentes fuerzas de cooperación y competencia en tensión. La organización que posee una cultura inapropiada, con un sistema de valores y creencias que no son claros e identificables por sus miembros, es una organización que no obtiene la efectividad de sus operaciones.

Los grandes retos del personal de una organización surgen en medio de una cultura organizacional que involucra las actitudes de las personas y que señala direcciones a los conflictos grupales para obtener resultados positivos. Cuando existen y se manifiestan los conflictos, la cultura corporativa puede facilitar a las partes involucradas la expresión de sus propios intereses. Mintzberg (1991) ejemplifica este equilibrio que debe darse entre lo que llama los efectos implosivos de la ideología a la que identifica con la cultura, y los explosivos de la política, entre fuerzas cooperadoras y fuerzas competitivas, con un grupo de estudiantes del Talmud cuyas desaveniencias por las diferentes interpretaciones que

pueden tener sobre las palabras de la escritura, finalmente los mantiene unidos y cierran filas frente a los ataques de quienes no pertenecen a la organización.

Así, el estado ideal de una organización, es el apoyo sostenido por períodos de tiempo para el mantenimiento de una cultura que le permita perseguir su misión organizacional, con intervenciones periódicas de las fuerzas políticas que impulsen los cambios organizacionales necesarios. Una cultura corporativa da como resultado que sus miembros trabajen juntos en procesos de cooperación para el logro de los objetivos organizacionales de acuerdo a un inductramiento. A través del tiempo, una cultura organizacional representada por un conjunto de supuestos y normas de conducta compartidas tiende a desarrollar lo que protege a las organizaciones contra las modas pasajeras, señales falsas del mercado y a impedir ingerencias de extraños interesados en la organización. (Cochan y Useem, 1992).

La cultura envuelve a las organizaciones, cualquiera que sea su configuración estructural, a través de un sistema de valores y creencias que crean y fomentan una identidad que facilita la adaptación a su entorno y sus procesos de administración interna. Si la cultura organizacional es comprensible a las personas, éstas entienden y clarifican los valores que deben ser enfatizados en sus comportamientos y facilita los procesos organizacionales reorientando constantemente su configuración estructural.

Mintzberg (1991) hace un análisis detallado de cómo la ideología que identifica con la cultura se coloca por encima de las configuraciones organizacionales, para concluir en que es más probable que la ideología envuelva a unas organizaciones más que a otras, de acuerdo a una tipología desarrollada por una caracterización basada en un enfoque configuracional: empresarial, maquinal, diversificada, profesional e innovadora, misionera y política. De entre éstas, sobresale la configuración misionera que tiene a la cultura - llamada ideología por Mintzberg- como la parte clave de la organización. Los miembros de la organización misionera se cohesionan por la fuerza que la cultura les proporciona hasta obtener el dominio cuando el mecanismo principal de la coordinación es la normalización de las reglas, lo que finalmente permite la descentralización de las funciones.

Siguiendo la tipología de las configuraciones organizacionales, la cultura organizacional empieza a manifestarse en la empresarial, puede entrar en conflicto con fuerzas oponentes como la formalización de sus elementos en las configuraciones maquinal y diversificada, mientras que en las configuraciones profesional e innovadora, los conocimientos técnicos impregnan la cultura organizacional que se mantiene separada por las diferencias de estatus introducidas, fragmenta los esfuerzos y las actividades políticas aumentan la violencia de las estructuras a pesar de que pueden tener misiones muy nobles. Por tanto, las configuraciones son en sí mismas, culturas organizacionales. Karl Weick sostiene que "una corporación no tiene una cultura. Una corporación es una cultura. Por eso es tan difícil que cambie." (Mintzberg:1991)

A.- LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES ES FUENTE DE CONCEPTOS.

En el ambiente organizacional, el estudio de la cultura puede ser abordado mediante el enfoque de la teoría de los sistemas, como un sistema abierto, en donde las variables

ambientales o del entorno de la organización interaccionan y se influyen mutuamente con las variables internas. La cultura es el aspecto más difícil de una organización y que bajo el enfoque sistémico, permea toda la organización. La cultura organizacional es un subconjunto de la administración, liderazgo y del poder dominante en la organización, influenciados por la cultura nacional. Los conceptos de la racionalidad y la indeterminación son incompatibles que puedan pensarse simultáneamente en nuestra cultura de algo que es mitad racional y mitad cerrado. Por otra parte, la cultura organizacional constituye por sí misma, un excelente marco de referencia para la interpretación de acontecimientos y actividades determinados por muchos aspectos inconscientes y sutiles difíciles de explicar. Así, el subsistema cultural impacta todos los aspectos organizacionales.

B.- LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES ES FUENTE DE VALORES Y DE COMPROMISO.

Las organizaciones surgen y prosperan dentro de una comunidad. El sistema de creencias y valores, sus modos de vida, etc. de esa comunidad, influyen en las personas y en las organizaciones. Las culturas proporcionan marcos de referencia para fundamentar y establecer valores, considerándose anormales a quienes los cambian, como por ejemplo se prefiere la vida por la muerte, el bien al mal, el trabajo al ocio, el éxito al fracaso, etc. La cultura señala que valores son los que se deben adoptar en las organizaciones. Las filosofías administrativas son siempre el reflejo de las influencias, las costumbres y los valores, que sustentan las ideologías y las creencias. La cultura organizacional refuerza el compromiso de los miembros con la organización. Los valores tradicionales realzan la estabilidad de la organización y proveen a los nuevos miembros con el entendimiento que puede ayudarles a tener sentido de los eventos y actividades organizacionales. Así, los miembros de una organización que comparten una misma cultura, logran aumentar la consistencia y reducir la ambigüedad de su comportamiento.

La creación y el mantenimiento de una cultura que fortalezca y apoye los sistemas motivacionales en una organización, es un factor importante para que todos sus integrantes se identifiquen y se sientan comprometidos en el logro de la misión y los objetivos. El compromiso organizacional es conceptualizado como "la adhesión psicológica individual a la organización, incluyendo un sentido de involucramiento en el trabajo, lealtad y una creencia en los valores de la organización." (O'Reilly:1989). El compromiso organizacional es generado porque existe una fuerte identificación del individuo con la organización.

De acuerdo con O'Reilly y Chatman (1986), hay tres niveles de compromiso organizacional:

- 1.-Complacencia: una persona acepta la influencia de otros, principalmente para obtener un beneficio.
- 2.-Identificación: El individuo acepta la influencia a fin de mantener una relación satisfactoria y de autodefinición, y
- 3.-Internalización: el individuo encuentra que los valores de la organización son

intrínsecamente recompensantes y congruentes con sus valores personales.

C.- ACULTURACION DE LOS CONCEPTOS ORGANIZACIONALES.

La cultura corporativa es una moda. Hofstede (1980) afirma que "La administración y la organización están penetradas por la cultura desde el principio hasta el final". Los conocimientos sobre los conceptos organizacionales se adquieren como producto de crecer y vivir en una cultura donde existen estos conocimientos. Las organizaciones poseen "pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivos, que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo." Es la cultura la que une a los individuos en forma natural y espontánea por sus maneras de pensar, sus marcos de referencia, valores, ritos, símbolos, etc."

Los sistemas de creencias de una cultura respaldan y apoyan a las organizaciones, como por ejemplo, la ética protestante forma un marco referencial para la expresión de los valores de las culturas organizacionales en occidente (Weber) y que obviamente no constituyen la base para la comprensión de los valores culturales organizacionales y corporativas asiáticas, como la japonesa. Nuestra cultura organizacional occidental encuentra un sustento en la ética protestante. Si realizamos análisis comparativos de culturas organizacionales, notaremos que los elementos organizacionales no son los mismos y que difieren entre sí. Unos elementos de la cultura organizacional se presentan en algunas culturas pero en otras no. Las culturas organizacionales se pueden diferenciar de conformidad con el grado, variaciones e intensidad de los elementos que se manifiesten y que son básicamente ideas en las mentes de los individuos.

D.- ACULTURACION DE LAS PERSONAS PARA LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL.

Cuando las personas se integran a la dinámica de una organización, necesita conocer los elementos que fortalecen o limitan la cultura organizacional, a fin de que realice las prácticas convenientes, las cuales pueden implicar importantes modificaciones de sus marcos conceptuales y arraigadas creencias. Schein afirmó la necesidad de que los directivos formulen las estrategias para hacer frente a los retos del medio ambiente, basándose en sus propias culturas corporativas. Los directivos pueden influenciar la cultura para hacerla consistente con la estrategia de la organización a las oportunidades y amenazas de su entorno, señalando qué valores, creencias y objetivos son los que deben fomentarse en los trabajadores y empleados. Cuando una persona se integra a una organización necesita comprender y aprender el lenguaje cultural con sus diversos significados, a fin de que se adapte a las nuevas situaciones.

Las instituciones o "establecimientos de carácter público" (Terry y Franklin: 1985) que afectan a una comunidad", son los medios para instrumentar una cultura y por lo tanto, constituyen "la unidad cultural por medio de la cual se ejerce influencia sobre un individuo..." funcionando como mecanismos equilibradores entre "la estructura de valores" y el entorno.

E. LA CULTURA COMO UN INSUMO DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones son entidades culturales que a su vez representan las subculturas de una cultura más amplia, como la cultura nacional. Las organizaciones son un buen ejemplo de lo que constituye un sistema abierto. La cultura externa influye, afecta y modifica a las organizaciones a través de las diferentes relaciones, entre ellas las sociales, y los valores. Las relaciones en un sistema social se vuelven intelegibles en un proceso de comunicación, cuando existe un lenguaje que facilita la interpretación simbólica, da significados y forma conceptos. Crozier y Friedberg (1990) desconfían de este tipo de análisis culturalista que "trate de evidenciar valores nacionales y rasgos culturales de base que pudieran orientar en cualquier momento, los comportamientos de los miembros de una determinada sociedad que permitirían describir algunos rasgos específicos de funcionamiento de las instituciones de ésta y tomarlos en cuenta."

La creación, el mantenimiento y la conducción de una cultura en una organización es un problema complejo, con múltiples factores interrelacionados que deben atenderse, sobretodo en aquéllas que están altamente diversificadas. Muchas de las veces, la misma cultura se encuentran los gérmenes de la destrucción organizacional.

F. LA FUNCION DE LA CULTURA COMO UNA VARIABLE INDEPENDIENTE.

La cultura organizacional es considerada como una variable que está en estrecha interdependencia con otras variables. La cultura organizacional se considera como una variable independiente que afecta el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización. Como cualquier cambio en la cultura organizacional, considerada como variable independiente, se correlaciona con cambios en otras variables dependientes, como por ejemplo, efectuar un programa de desarrollo de recursos humanos en la organización, el cual involucra cambios en la variable de la cultura organizacional, trae consigo cambios correlacionados en la productividad.

Pero el principal problema de considerar la cultura como una variable independiente radica en lo que Ogburn (1922) en sus notas sobre "La hipótesis del retraso cultural" llama la tesis de que "las diferentes partes de la cultura moderna no cambian a la misma velocidad, sino que unas cambian más rápidamente que otras, y puesto que hay una correlación e interdependencia entre las partes, un cambio rápido en una parte de nuestra cultura requiere reajustes mediante otros cambios en las diversas partes correlacionadas de dicha cultura... Cuando cambia primero una parte de la cultura, por algún descubrimiento o invento, y ocasiona cambios en alguna otra parte dependiente de ella, con frecuencia hay un retraso en los cambios ocasionados en la parte dependiente de la cultura. La magnitud de ese retarazo variará de acuerdo con la naturaleza del material cultural, pero puede existir un número considerable de años, durante los cuales pueda decirse que hay un desajuste. Es deseable reducir el período de desajuste, hacer los reajustes culturales todo lo rápidamente posible."

La cultura organizacional constituye una variable independiente de las organizaciones, que tiene una estrecha relación con:

a.- La formación de una identidad de la organización.

- b.- Fomenta la satisfacción de la necesidad de pertenencia de los individuos en la organización.
- c.- Facilita la integración de los objetivos individuales a los organizacionales.
- d.- Mantiene la estabilidad y proporciona seguridad a los subsistemas socio-políticos que conforman la unidad de una organización en su conjunto.
- e.- Proporciona guías de acción para el desarrollo de comportamientos deseados en los miembros de la organización

La cultura, por lo tanto, tiene que ser considerada como una variable involucrada en los valores, creencias y prácticas de una sociedad, por lo que resulta empíricamente difícil su medición y cuantificación para explicar el impacto de la cultura y su influencia en la conducta organizacional. Esto nos conduce a otro problema: comprender cuál es el impacto de la cultura en las medidas del desempeño y en la evaluación de la conducta organizacional.

Por otro lado, una cultura fuerte representa una gran influencia funcional cuando las organizaciones están en decadencia y es necesario direccionar los cambios para su revitalización y renovación, creando el clima organizacional necesario para infundir los nuevos valores. Si se carece de una cultura organizacional fuerte, pueden surgir períodos de crisis difíciles de superar que amenazan su supervivencia y son capaces de destruir la organización misma. Aquéllas organizaciones que sobreviven son las que se someten a las presiones que resultan de la aculturización, asimilación e implantación de los nuevos valores y creencias, las mismas que finalmente contribuyen a enriquecer la cultura organizacional existente en una nueva etapa de rutinización ideológica. Si el nuevo sistema de valores y creencias no es lo suficientemente fuerte para sostenerse en la estructura organizacional convencional como una variable con influencia funcional, y con la ayuda de un liderazgo basado en esos nuevos valores, la organización sucumbirá ante los primeros contactos con las fuerzas siempre en conflicto de su entorno.

G.- EL CARACTER NORMATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las creencias y valores de una cultura organizativa funcionan como normas que orientan y guían el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. Las normas son expectativas acerca de las actitudes y conductas que son más apropiadas o inapropiadas, son estándares socialmente creados que nos sirven para interpretar y evaluar eventos. (O'Reilly: 1989). Por su parte, con otro criterio diferente respecto al carácter normativo de la cultura, Luhman (1991) afirma que "la cultura no es un contenido de sentido necesariamente normativo, pero sí una determinación de sentido (reducción) que hace posible distinguir, dentro de la comunicación dirigida a temas determinados, entre aportaciones adecuadas e inadecuadas, o bien, entre un uso correcto o incorrecto de los temas". El concepto normativo de la cultura, no resuelve muchos de los problemas que dan origen a las contradicciones de los diferentes intereses que existen en las organizaciones, concluyen Palomares y Mertens (1995).

H. INFLUENCIA DISFUNCIONAL DE LA CULTURA CORPORATIVA.

No siempre la cultura organizacional representa una fortaleza para las organizaciones. La cultura organizacional se torna disfuncional cuando los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización, (Robbins:1993) como cuando la turbulencia de un medio ambiente dinámico, es muy alta, a tal grado que los valores y creencias de la organización se han arraigado profundamente y se resisten a los cambios profundos, a tal grado que no dan respuestas adecuadas. Recientes estudios han puesto en entredicho el argumento de que una cultura organizacional fuerte es la condición para la excelencia organizacional. Entre otras disfunciones que pueden traer consecuencias adversas a las organizaciones y a sus miembros, podemos señalar las siguientes:

- 1.- Las culturas organizacionales fuertes se vuelven dogmáticas y tienden a ser intolerantes y a rechazar otros valores y creencias que no son los propios.
- 2.- El conjunto de creencias y valores que forman la cultura organizacional, sólo proporciona muchas de las veces, recursos muy limitados de interpretación y manejo de todos los asuntos que importan a la organización.
- 3.- Las culturas corporativas tienden a la obsolescencia organizacional al estabilizarse con un conjunto de creencias y valores que se arraigan en las tradiciones y en el pasado, desatendiendo los nuevos retos que presenta el medio ambiente a los cuales tiene que estar ajustándose mediante procesos de cambio.
- 4.- Las culturas organizacionales pueden generar fuerzas negativas que producen efectos perversos y provocan dificultades y conflictos al no poder dar satisfacción a nuevos requerimientos y demandas de las estructuras del poder.
- 5.- Cuando desde los inicios de una organización y hasta que ésta alcanza la etapa de la madurez, la cultura corporativa es muy fuerte, se obstaculizan y se dificultan los procesos de transición en las organizaciones, ya que los miembros de la cultura tradicional no verían con agrado y simpatía las nuevas manifestaciones culturales. Mintzberg (1991) cita como ejemplo la transición de la configuración misionera a la maquinal de sistema cerrado, en donde se presentan confrontaciones furiosas entre "los miembros de una organización que siguen fieles a las normas de la ideología tradicional..." y "...los tipos administrativos que tratan de rutinizarla, a incrementar su propio poder formalizado a expensas del sistema de creencias establecido."
- 6.- Una cultura organizacional fuerte se encierra en sí misma para protegerse de los embates externos, provocándose un "amurallamiento" que la aísla y la resguarda de los cambios que se producen en su entorno, se limita en sus contactos hasta que finalmente muere.

I.- LA CULTURA COMO UN SISTEMA DE CONTROL SOCIAL.

Por sistema de control podemos entender "el conocimiento que alguien que conoce y tiene cuidado, pone mucha atención a lo que hacemos y puede decirnos cuando nos desviamos." (O'Reilly: 1989). Por lo tanto, los sistemas de control formal operan mejor cuando al supervisor le importa lo que hacen sus colaboradores, en términos de resultados y conductas, como por ejemplo en la administración por objetivos. Deal y Kennedy (1983) afirman que "...toda organización desarrolla una serie central de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en un lugar de trabajo."

En los sistemas de control social, como la cultura conceptualizada en la forma de creencias, valores y expectativas compartidas, se dan acuerdos sobre lo que constituyen las conductas y actitudes apropiadas para actividades y situaciones que son menos rutinarias y predecibles y que requieren más creatividad e innovación, y por lo tanto autonomía y flexibilidad, aunque paradójicamente, se presenta una conformación entre las personas que comparten ese conjunto común de valores, creencias y expectativas. Un buen ejemplo es el relatado por Deal y Kennedy (1983): "Los novatos no son aceptados del todo como miembros de la organización hasta que no han aprendido las reglas, el resultado es la reprobación universal y la imposición de sanciones. La aceptación de las reglas es la base primordial para las recompensas y la movilidad ascendente."

La cultura organizacional define las reglas del juego que moldean los comportamientos de los miembros. Sin embargo, habrá que enfatizar que para que la cultura se constituya en un sistema de control de actitudes y conductas apropiadas, es necesario que se dé el consenso y la aprobación entre todos los miembros de una organización, y que resulte en un acuerdo común entre las creencias y valores de la alta dirección que nos indican como deben de ser las cosas, con los de las personas de los niveles inferiores que señalan cómo son las cosas actualmente.

J.-CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO.

Algunas investigaciones recientes (Newstrom y Davis: 1993) concluyen que existe una relación positiva y directa entre la cultura organizacional y el desempeño de los empleados y de la organización en general. Una encuesta realizada por Denison (1984) demostró que "Las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una compañía". A semejantes conclusiones llegaron otros investigadores, como por ejemplo, Barney (1986); y Weick (1987).

K.- LA CULTURA COMO CAPACIDAD. EL ANALISIS ESTRATEGICO CONTRA EL ANALISIS CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES.

Desde otra perspectiva de análisis cultural, Crozier y Friedberg (1990) se enfocan en la "acción colectiva" como ejercicio de análisis, formulación y elección de "estrategias racionales" como resultado de la capacidad de encontrar las oportunidades y asumir los riesgos inherentes. Así, la cultura organizacional adquiere relevancia en la formulación e implementación de estrategias, las cuales no deben chocar con las formas de vida, valores, creencias, etc., de las personas involucradas y de la comunidad misma en que se encuentre enclavada. La formulación e implementación de las estrategias basadas en los resultados es una forma de tomar en cuenta la cultura el impacto de la cultura sobre la organización

Por lo tanto, "La cultura ya no es este universo de valores y normas encarnadas e intocables que, en última instancia, rigen y ordenan los comportamientos observados y por lo tanto dan cuenta de ello. Por estar formada por un conjunto de elementos de la vida psíquica y mental, con sus componentes afectivos, cognoscitivos, intelectuales y racionales, la cultura es instrumento y capacidad que adquieren, utilizan y transforman los individuos, al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con otros." (Crozier y Friedberg: 1990)

La otra capacidad importante de la cultura organizacional es la relacional, la cual puede darse en los niveles del individuo, grupo y organización. Para Crozier y Friedberg (1990), "toda relación con el otro es estratégica y trae consigo un componente de poder, por más reprimida o sublimada que esta sea". Aquí surge la importancia que tiene la cultura organizacional en las relaciones de poder y su ejercicio a través de los estilos de liderazgo. Las relaciones patrón-empleado en una organización, depende mucho de estas capacidades relacionales de la cultura.

La capacidad colectiva de los grupos se constituye porque existe un "sustrato relacional y los instrumentos propiamente culturales", los cuales dan "capacidad colectiva propia" diferente a la de cada uno de sus miembros. Así, a nivel organización, ésta "puede analizarse como un sistema de acción cuyos mecanismos de integración tendrán tendencia a perdurar y a reproducirse a través de un determinado número de procesos de automantenimiento", la cual reduce la racionalidad de la acción a una "capacidad colectiva propiamente organizativa", sin que por ello se elimine del análisis cultural, la consideración de que "una organización es también un conjunto de relaciones humanas, y por ende de poder, cuya disposición plantea problemas específicos que se pueden y deben analizar individualmente...(Crozier y Friedman: 1990).

L.- EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ES DESCRIPTIVO.

El fenómeno de la sensopercepción en los individuos, visto como proceso, es importante para describir las características de la cultura organizacional. Por definición, la cultura organizacional es algo elusivo, intangible, implícito y que se da por sentado.(Deal y Kennedy: 1983). Por tanto, la forma en que las personas perciben una cultura organizacional, cuando comparten las percepciones, la intentan describir pero no evaluar. En este sentido, la cultura no es buena ni mala, no es difícil evaluarla, sólo sabemos que dicha cultura existe por sus múltiples manifestaciones. Así es como se entiende a la cultura organizacional como un sistema de percepciones y significados comunes que son compartidos por un grupo de individuos.

M.- LA CULTURA COMO UNA VARIABLE DE CONTINGENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

Esta perspectiva del estudio de la cultura como una variable contingente de las organizaciones ha adquirido mucha fuerza en el campo teórico recientemente. Los estudios de Hofstede (1980) y las investigaciones de Ouchi sobre la influencia que tiene la cultura en organizaciones americanas y japonesas, ya analizados en el contexto de las culturas

nacionales, son ejemplos claros de este enfoque de contingencias.

N.- EL EFECTO HOMOGENEIZADOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura desempeña un papel importante en la homogeneización de una organización, la cual puede actuar como una fuerza impulsora para la transición y el cambio a modelos de organizaciones más efectivas y eficaces, pero también puede restringir su desarrollo. En la complejidad de las organizaciones, la cultura tiene un efecto homogeneizador en los procesos cognoscitivos, psicomotores y emocionales de los miembros, quienes comparten patrones de comportamiento, lenguajes, concepciones del tiempo, etc. comunes.

Los análisis comparativos de las organizaciones complejas nos muestran que las influencias homogeneizadoras de la cultura se tronan evidentes. Algunos aspectos en los cuales la cultura tiene efectos homogeneizadores en las organizaciones han sido ya estudiados con más detalle, como por ejemplo, los modos de percibir y categorizar la realidad (Lee: 1950), creencias acerca de las relaciones causa/efecto, definiciones de legitimidad y actitudes hacia la autoridad (Miller: 1955), aspiraciones personales (McClelland: 1961) y orientaciones hacia el tiempo (Hall: 1965).

O.- LA CULTURA ORGANIZACIONAL ES FUENTE DE CONFIABILIDAD.

Para los estudiosos de los procesos organizacionales, la racionalidad de la toma de decisiones y la determinación de niveles de confiabilidad, bajo un enfoque tradicional, consideran necesario la estabilidad del entorno y el contexto, de tal forma que permitan hacer predicciones válidas. Sin embargo, este ya no es el caso de las organizaciones de nuestro tiempo, en donde la característica de los cambios del medio ambiente son turbulentos, y por ende inestables. La toma de decisiones en medios ambientes turbulentos, requieren más de interpretación de significados de sistemas culturales.

Ante estas circunstancias, se requiere de nuevos marcos referenciales para entender con más confiabilidad todos los fenómenos organizacionales. Este entendimiento nos conduce a mejorar los sistemas de interpretación de significados a través de una metodología fundamentada en la cultura organizacional, de los fenómenos que ocurren en una organización. A este respecto, Cohen, March y Olsen (1976) sostienen que "una organización es un conjunto de procedimientos para la argumentación e interpretaciones así como la solución y toma de decisiones".

Así, el estudio de la cultura en las organizaciones ha adquirido relevancia para la comprensión no solamente de los procesos de toma de decisiones, sino también para la comprensión y manejo del funcionamiento de las organizaciones como sistemas de interpretación de significados. El modelo tradicional explicitado por Tushman y Romanelli, quienes argumentan que las decisiones se toman cuando se presentan ambientes turbulentos y se hacen interpretaciones de los significados en los ambientes estables, es muy polémico en la actualidad, ante esta nueva perspectiva.

La cultura es un elemento importante en las organizaciones para la creación de sistemas de alta confiabilidad, al uniformar las interpretaciones de los significados. Para que los

procesos de toma de decisiones sean más racionales, se necesitan ambientes más estables, que permitan establecer significados. Sin embargo, en ambientes altamente turbulentos, con mucha inestabilidad, lo más importante es establecer significados, que luego servirán de base para la toma de decisiones con alto nivel de confiabilidad.

Otra aplicación de la cultura en sistemas de alta confiabilidad en las organizaciones, es en el diseño de sistemas de centralización-descentralización. Una cultura homogénea tiene como elementos a premisas y supuestos que sirven de base a las decisiones relacionadas con procesos simultáneos de centralización y descentralización. Un gran dilema para las corporaciones multinacionales es la determinación de qué tanto deben centralizar las decisiones y operaciones e imponerlas sobre las organizaciones filiales de otras naciones o bien dejarlas en libertad para que cada filial establezca sus propios procedimientos y tome sus decisiones en función de su propia cultura y la cultura nacional en la cual se encuentra inmersa. Como Trompenaars (1994) lo señala, el dilema de la centralización-descentralización se experimenta como la consistencia contra la versatilidad de la identidad cultural de la organización, esto es "porque todos nosotros somos diferentes que tenemos muchos que intercambiar entre todos".

Perrow (1977) ha estudiado en detalle este fenómeno y sostiene que antes de descentralizar, se tiene que centralizar, de tal manera que la gente se socialice para usar las mismas premisas y supuestos para las decisiones que son similares, en tal forma que cuando operan sus propias unidades, sus operaciones descentralizadas sean coordinadas y equivalentes. Otros estudios de Selznick (1957) y Kaufman (1967) sobre la descentralización, argumentan que ésta fue determinada por procesos previos de centralización y coordinación desarrollados en culturas con valores y creencias homogéneos, que fueron compartidos y socializados por todos los miembros. En los sesentas, Lawrence y Lorsch (1967) demostraron que ambos tipos de organizaciones, las integradas o centralizadas y las diferenciadas o descentralizadas tienen un pobre desempeño y requieren de una sinergización para ser efectivas, siendo la organización excelente aquella que es la mejor integrada en la diversidad.

La respuesta a este dilema de la centralización-descentralización como resultado de las diferentes culturas organizacionales involucradas en el proceso, es la integración efectiva a través de la diferenciación, es decir, descentralizar los procesos y la toma de decisiones como representaciones de la diversidad cultural que deben ser integradas a través de una coordinación centralizada.

P.-LA CULTURA ORGANIZACIONAL PROPORCIONA LA IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

Los elementos que constituyen la cultura de una organización, sus valores, creencias, ritos, rituales, símbolos, etc., proporcionan las bases para la identificación de las mismas organizaciones, es decir, su propia identidad que las diferencia de las demás organizaciones de su tipo.

La identidad organizacional, según Hernández y Rodríguez (1994) "está formada por una serie de elementos que definen lo que ella es, qué hace, cómo y por qué lo hace. Dentro

de tales elementos, los símbolos de su identidad comunican la esencia de su acción y los motivos de ella. Estos símbolos manifiestan los valores éticos y sociales, creencias, actitudes y conceptos propios de la cultura organizacional, así como los procesos internos que reflejan la filosofía empresarial".

VII. LA INVESTIGACION DE CULTURA ORGANIZACIONAL O CORPORATIVA.

Las investigaciones de la cultura de las organizaciones han privilegiado diferentes métodos en diferentes épocas. Los métodos basados en la psicología industrial y en el comportamiento organizacional tienen serias deficiencias, por lo que Schein (1990), uno de los grandes investigadores del fenómeno cultural de las organizaciones, argumenta que si se toma el estudio de la cultura con seriedad, "nosotros debemos de adoptar un acercamiento más clínico y etnográfico para identificar claramente las clases de dimensiones y variables que pueden prestarse utilmente a una más precisa medición empírica y prueba de hipótesis. A pesar de que ha habido muchos esfuerzos para ser empíricamente preciso acerca de los fenómenos culturales, hay todavía una insuficiente conexión de la teoría con los datos observados. Todavía aún estamos operando en el contexto de descubrimiento, y estamos buscando hipótesis, más que probando formulaciones teóricas específicas."

A.-ANTECEDENTES DE LOS ESTUDIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

El estudio de la cultura en el ámbito de las organizaciones, constituye un tema fascinante y de gran interés, especialmente desde los últimos cincuenta años, hasta ponerse de moda. Ya en los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939) usaron los conceptos de clima y normas de grupo, para referirse al fenómeno de la cultura en las organizaciones. Los famosos estudios de Elton Mayo en la Hawthorne Western Electric Co. efectuados en los años veinte, hacen referencia a los fenómenos culturales conceptualizándolos como normas de grupo. Desde los años cuarenta, se ha producido una enorme cantidad de trabajos de investigación sobre las costumbres y tradiciones de las organizaciones.

El origen del estudio de la cultura organizacional lo encontramos primeramente en el concepto de institucionalización que surgió hace unos cincuenta años. La teoría de Kurt Lewin "investigación de acción" influyó en los estudios de muchos psicólogos sociales que usaron el concepto de "isla cultural" para delimitar las diferencias que existen entre las condiciones que surgen durante el entrenamiento y las que realmente existen en los lugares de trabajo.

El concepto de cultura organizacional no necesariamente es nuevo. Muchas de las investigaciones originales sobre los fenómenos de la cultura en las organizaciones fueron

realizadas por psicólogos y sociólogos, como el análisis de la estructura social de un restaurant realizado por Whyte (1949) que presenta a la organización como un conjunto negociado de patrones de interacción. Otro ejemplo, es el de Jaques (1951), quien realizó estudios sobre la cultura de la fábrica, la cual define como la "costumbrista y tradicional manera de pensar y hacer las cosas, la cual es compartida en un grado mayor o menor por todos sus miembros, y que deben aprender los nuevos miembros, y al menos aceptar parcialmente a fin de ser aceptados para el servicio de la firma..." Jaques (1951), junto con otros investigadores como Rice (1963), Trist, Higgin, Murray, y Pollok (1963), hablaron de los sistemas socio-técnicos como un concepto desarrollado por el Instituto Tavistock de Londres.

Otros investigadores realizaron contribuciones generales a los estudios organizacionales como Seznick (1957) y Crozier (1964). Durante los cuarentas y cincuentas, Lewin (1952), Bradford, Gibb, y Benne (1964), Schein y Bennis (1965) y Fleishman (1973, 1953) entre otros investigadores, realizaron estudios sobre el entrenamiento del liderazgo y encontraron que el comportamiento de los administradores era muy diferente durante el desarrollo de los programas y que cambiaba a las actitudes y comportamientos anteriores una vez que regresaban a sus lugares de trabajo. Uno de estos sistemas de entrenamiento para líderes es el llamado los cuatro sistemas administrativos de Rensis Likert (1961, 1967) para describir una tipología de normas y actitudes organizacionales.

Para los años sesentas, el campo de la psicología organizacional ya se encuentra bien diferenciado de la psicología industrial, según reportan Bass (1965) y Schein (1965), enfatizando el trabajo de grupos y usando el enfoque sistémico para toda la unidad organizacional, pudiéndose describir lo que puede ser pensado como "un patrón de normas y actitudes que cortan a través de toda la unidad social". Enfocando la teoría de sistemas y las dinámicas de los sistemas, Katz y Khan (1966) establecen las bases para el análisis de las organizaciones y la cultura organizacional.

El concepto de "clima organizacional" fue usado por varios investigadores como claras alusiones a los fenómenos de la cultura organizacional, entre otros Litwin y Stringer (1968), Tagiuri y Litwin (1968), Hellriegel y Slocum (1974), Schneider (1975), A. P. Jones y James (1979) y Schneider y Reichers (1983).

Existe un debate sobre las similitudes y diferencias entre los investigadores de la cultura organizacional y el clima organizacional reportado ampliamente en el trabajo de Denison (1996) con la tesis de que no se trata de una diferencia sustantiva del fenómeno bajo investigación, sino que se trata de una diferencia en la perspectiva tomada sobre el mismo fenómeno: "el estudio de la cultura requirió de métodos de investigación cualitativa y la apreciación de los aspectos únicos de los arreglos sociales del individuo. El estudio del clima organizacional, en contraste, requirió de métodos cuantitativos y el supuesto de la generalización a través de los arreglos sociales no solamente estaba garantizada sino que también era el primer objetivo de la investigación".

Algunos de los factores inherentes al trabajo de los investigadores de la cultura en las organizaciones, siguiendo a Denison (1996), son los siguientes:

- Han estado más preocupados con la evolución de los sistemas sociales: Rohlen (1974), Pettigrew (1979), Van Maanen (1979), Mohr (1982), Schein (1985, 1990), Mirvis & Sales (1990).

-Argumentan por la importancia de un entendimiento profundo de

a) las premisas subyacentes: Schein (1985, 1990) y Kunda (1992).

b) el significado individual: Geertz (1973), Pondy, Frost, Morgan, & Dandridge (1983), y

c) el punto de vista interno de la organización.

-Las primeras investigaciones fueron etnográficas: Jacques (1951), Dalton (1959), Rohlen (1974), Schein (1985) y Kunda (1992).

Para marcar los diferentes contrastes existentes entre las perspectivas de investigación de la cultura organizacional y el clima organizacional, Denison (1996) elaboró la siguiente tabla:

DIFERENCIAS	LITERATURA DE LA CULTURA	LITERATURA DEL CLIMA
Epistemología	Contextualizada e ideográfica.	Comparativa y nomotética.
Punto de vista	Emico (Punto de vista nativo).	Etico (Punto de vista del investigador).
Metodología	Observación de campo cualitativa.	Datos de encuesta cuantitativa.
Nivel de análisis	Subrayando valores y premisas	Manifestaciones al nivel de la superficie.
Orientación temporal	Evolución histórica	Tomas no históricas
Fundamentaciones	Construcción social: Teoría crítica teóricas.	Teoría de campos de Lewin.
Disciplina	Sociología y antropología	Psicología.

Fuente: Denison (1996).

A pesar de que ambas examinan el mismo fenómeno, sin embargo comenzaron a hacerlo desde diferentes perspectivas, hasta distinguirse. De acuerdo con Denison (1996), la distinción más aceptada de los dos fenómenos se apoya en las perspectivas contrastantes: "La cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, la cual está enraizada en los valores, creencias, y premisas sostenidas por los miembros de la organización. El significado es establecido a través de la socialización a una variedad de identidades de los grupos que convergen en el lugar de trabajo. La interacción reproduce un mundo simbólico que da a la cultura mucha estabilidad y cierta precaria y frágil naturaleza enraizada en la dependencia de el sistema sobre la cognición y acción individual. El clima, en contraste, conlleva los medios ambientes organizacionales como enraizados en el sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar estos medios ambientes sociales en términos relativamente estáticos describiéndolos en términos de un fijo (y más ampliamente aplicable) conjunto de dimensiones".

Haciendo la comparación de cinco dimensiones descritas por diferentes investigadores, Denison (1996) encuentra algunas similitudes como puede apreciarse en la siguiente tabla elaborada por él:

UNA COMPARACION DE DIMENSIONES SELECTAS USADAS POR INVESTIGADORES DE LA CULTURA Y EL CLIMA.

INVESTIGADORES DE LA CULTURA				INVESTIGADORES DEL CLIMA		
	Hofstede (1990)	O'Reilly & Chatman (1992)	Cooke & Rousseau (1988)	Litwin & Stringer (1968)	Hellriegel & Slocum (1974)	Koys & DeCottis (1991)
Estructura	Autoridad convencional	Estabilidad	Cultura	Estructura	Centraliza- ción	?????
Apoyo	Distancia del poder	Respeto por la gente	Cultura humanista	Apoyo	Apoyador	Apoyo
Riesgo	Seguridad	Innovación	Cultura de evitación	Riesgo	Innovación	Innovación
Coesividad	Colectivis- mo.	Equipo de trabajo	Cultura de afiliación	Identidad	Relaciones de compa- ñeros.	Coesión
Orientación	Orientación	Orientación	Cultura de	Estándares	Motivación	Presión

de la salida hacia resul-hacia el logro
resultados producto

al logro

Fuente: Denison (1996).

Sin embargo, el estudio de la cultura organizacional comenzó a tener más influencia que el clima organizacional. Para los inicios de los setentas, las investigaciones de la cultura organizacional toman una orientación cognitiva con Geertz (1971), a partir del análisis simbólico y del significado de una pelea de gallos. Más recientemente, los teóricos de la organización descubrieron la importancia de la cultura organizacional o corporativa, a pesar de que algunos proponentes pioneros del Desarrollo Organizacional habían considerado los factores culturales, el concepto no se desarrolló porque se enfocaba más en las intervenciones que en el desarrollo teórico. Algunas investigaciones fueron realizadas por Maanen (1973, 1975) sobre el reclutamiento de la policía. La investigación etnográfica de Rohlen (1974) sobre los trabajadores de cuello blanco de un banco japonés, presenta un análisis de la cultura organizacional y sus interrelaciones con otras variables organizacionales.

Sin embargo, los estudios de la cultura organizacional propiamente dicha empezaron a realizarse en los setentas y el concepto fue ampliamente aceptado en los ochentas por los académicos de la administración. Todavía en 1978, en una publicación de Katz y Kahn usaron los términos de normas, valores, roles, etc. pero no hicieron ninguna referencia a la cultura. Así, el concepto de cultura organizacional permiten la diferenciación en una sociedad, de la efectividad de las organizaciones, como argumentan O'toole (1979) y Pettigrew (1979).

Durante la década de los ochentas, el estudio de la cultura organizacional y su influencia en la eficacia de las organizaciones, se vuelve un tema interesante y común. Desde entonces las investigaciones se han desarrollado en varias etapas, iniciando con la identificación de la cultura como una variable que tiene una importante función en el desempeño humano en las organizaciones. En esta época la "cultura fue la palabra código para el lado subjetivo de la vida organizacional...su estudio representó una rebelión ontológica contra el paradigma funcionalista o 'científico' dominante" afirma Meyerson (1991), desatándose fuertes polémicas sobre las influencias de las culturas nacionales en la efectividad organizacional en los estudios de Ouchi and Jaeger (1978), Ouchi (1981), Pascale y Athos (1981) y Wilkins y Ouchi (1983) concluyendo que las ciulturas nacionales no necesariamente explican la eficacia organizacional, quienes fortalecieron la tesis de que el éxito de las organizaciones japonesas se debía a su cultura.

En 1982 por primera vez aparece el título de "cultura corporativa" en Business Periodicals Index, y desde entonces ha seguido muchos caminos. In this year, Peters and waterman (1982) dijeron que el éxito de las organizaciones depende de una cultura fuerte y Deal and kennedy (1982) sostuvieron que una cultura fuerte desarrolla ventajas competitivas interesando a consultores y administradores en estrategias de cambio organizacional. Desde entonces, las investigaciones han cambiado de énfasis y contenido, concentrándose en un primer momento en la explicación conceptual y posteriormente en su

práctica.

Las definiciones de la cultura organizacional o corporativa en la teoría general de la organización, se deriva del estudio antropológico. "Cultura" era algo solamente estudiado por los antropólogos y un término usado por intelectuales y la élite social. En los años ochenta, los teóricos de la teoría general de las organizaciones tratan de explicarse aspectos de la vida organizacional a través de lo que denominaron la cultura organizacional o corporativa, influenciados por conceptos antropológicos y sociológicos, como una reacción en contra de las orientaciones positivistas y de la principal corriente administrativista, terminando en una especie de guerra entre paradigmas.

El trabajo de Schein (1981, 1983, 1984 y 1985) ha sido el más influyente, al proporcionar un marco de referencia para analizar e intervenir en la cultura de las organizaciones. (Hatch, 1984). Sin embargo, como Schein mismo reporta, (1990) reporta, "La psicología intercultural había existido por supuesto, desde hacía mucho tiempo (Werner, 1940), pero la aplicación del concepto de cultura a las organizaciones dentro de una sociedad dada vino sólo recientemente cuando más investigadores interesados en el fenómeno organizacional se encontraron ellos mismos necesitando el concepto para explicar (a) variaciones en patrones de conducta organizacional y (b) niveles de estabilidad en conducta grupal y organizacional que no habían sido previamente enfatizados (e.g. Ouchi, 1981)."

El análisis semiótico de la cultura organizacional y su confluencia con la cultura ocupacional realizado por Barley (1983, 1986), definen la naturaleza del significado individual y su práctica individual según Van Maanen & Barley (1984). Otros investigadores que hicieron importantes contribuciones al campo de la cultura organizacional de esta época son: Smircich (1983), Allaire y Firsirotu (1984), y Frost, Moore, Louis, Lundberg, y Martin (1985, 1991).

A mediados de la década de los ochentas, las investigaciones sobre la cultura organizacional no avanzaron, y muchas de las publicaciones hechas entre 1985 y 1987 son repetitivas y carentes de originalidad, a pesar de que se retaron las perspectivas dominantes desde una nueva epistemología. De acuerdo con Denison (1996) "la investigación de la cultura aún parecía estar limitada en expectativas teóricas y prácticas tomando en cuenta que se había convertido en un área establecida en el campo".

El estudio analítico sobre los diferentes significados de las historias organizacionales durante las transiciones organizacionales hecho por los investigadores Martin, Sitkin and Boehm (1985) hizo algunas contribuciones, al igual que las investigaciones de Rosen (1985, 1991) sobre los impactos del simbolismo del poder en una agencia publicitaria. Un estudio detallado de Lewis (1996) cita los trabajos de Frost et al (1985), Sathe (1985), Schein (1985), Schlesinger and Balzer (1985), Barney (1986), Gagliardi (1986), Hofstede (1986), Lebas and Weigenstein (1986), Lorch (1986), Beer and Walton (1987), Meyerson and Martin (1987) and Weick (1987) son algunos de los autores que toman un acercamiento académico utilitario. Otros investigadores que hicieron aportaciones a la cultura organizacional fueron Smircich y Calás (1987).

Varios investigadores han cuestionado la validez de las conclusiones de Peters and Waterman, como por ejemplo Aupperle et al (1986), Reynolds (1986), mientras que otros autores como Beer and Walton (1987) provocaron el interés por la cultura organizacional que resurgió entre los investigadores y los practicantes, cuando los administradores buscaron cambiar la cultura en sus organizaciones, quienes además consideraron que el manejo de la cultura, aunque no se había desarrollado el concepto, era parte del desarrollo organizacional. Así Beer and Walton (1987) manejaron la idea del liderazgo transformador para cambiar una cultura en una organización. Hofstede et al (1990) es otro de los autores que no está de acuerdo con las conclusiones de Peters and Waterman (1982).

Las prolíficas investigaciones y publicaciones sobre cultura organizacional indican que se está alcanzando cierta "madurez" en los últimos diez años. Nuevas líneas de investigación se iniciaron en 1987, concentrándose principalmente en:

a) Las investigaciones sobre los efectos de la cultura en el desempeño organizacional, hechas por Arogyaswamy and Byles (1987), Saffold (1988), Sherwood (1988), Whipp et al (1989), Croft (1990), Nicholson et al (1990), Petrock (1990), Brown (1992), Van Dock and Sanders (1993), Lewis (1994).

b) La perspectiva integrativa de las investigaciones de Schein (1985, 1992), Ott (1989) Trice y Beyer (1992) y Alvesson (1993).

c) Otra línea de investigación reciente es la relacionada en cómo la cultura puede ser modificada a fin de incrementar la efectividad organizacional, entre cuyos investigadores sobresalen Fitzgerald (1988), Bettinger (1989), Poupert and Hobbs (1989), Hayes and Lemon (1990), Critchley (1993), Saraph and Sebastian (1993) y Smith et al (1994).

d) Las investigaciones desde nuevas perspectivas como las realizadas por Sackman (1991), Alvesson y Berg (1992), Czarniawska-Joerges (1992) y Martin (1992).

e) Investigaciones empíricas y etnográficas realizados por Trice and Beyer (1992) quienes analizan la importancia de los rituales. Otras investigaciones importantes son las de Denison (1990), Kunda (1992), Kotter y Heskett (1992).

f) Los estudios e investigaciones más recientes sobre la cultura organizacional están más orientados hacia la investigación clínica y descriptiva sin descuidar los enfoques normativos. Con una fuerte orientación cognitiva, Weick y Roberts (1993) estudiaron la coordinación compartida por pilotos de aviación.

g) Investigaciones que aplican métodos cuantitativos y métodos de encuesta para el estudio de las dimensiones de la cultura organizacional: Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990), Calori y Sarnin (1991), Chatman (1991), Chatman y Caldwell (1991), Jermier, Slocum, Fry, y Gaines (1991), Gordon y DiTomaso (1992), y Denison y Mishra (1995). Para Denison (1996), resulta perplejo que "estos recientes estudios cuantitativos de la cultura han llegado a ser virtualmente indistinguibles de la investigación en la más vieja y ahora descuidada tradición del clima organizacional".

B.-LAS DIFERENTES CORRIENTES DE LA INVESTIGACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

1.-EL ENFOQUE DE SISTEMAS DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.

La teoría de los sistemas permea el estudio de la cultura organizacional la cual tiene un gran impacto y refleja sus artefactos, valores, creencias, supuestos, premisas, etc. en los subsistemas técnico, social y administrativo de cualquier organización considerada como un sistema.

2.-LA IDENTIFICACION DE LAS DIFERENTES CORRIENTES DE INVESTIGACION SEGUN SCHEIN.

Schein (1990) identifica varias corrientes de investigación que influyen la percepción de el concepto de cultura organizacional:

a.- INVESTIGACION MEDIANTE ENCUESTA. La cultura es considerada como una propiedad de los grupos que puede ser medida a través de cuestionarios. El uso de los cuestionarios como instrumento de investigación presenta algunas limitaciones cuando lo que se trata de medir es un concepto abstracto como la cultura de una organización, dándose por asumido cierto conocimiento de las dimensiones más importantes de dicha cultura. Algunos de los proponentes de este enfoque de investigación son: Likert (1967), Hofstede (1980), Kilmann (1984), Hofstede y Bond (1988)

b.- DESCRIPCION ANALITICA. Se desarrollan algunas medidas empíricas, por medio de las cuales se analizan los elementos de la cultura de la organización. La debilidad de este enfoque la constituye la misma necesidad de fraccionar la cultura de la organización para permitir el análisis, perdiéndose la perspectiva totalizadora. Entre los proponentes de este enfoque podemos mencionar a Martin y Siehl (1983), Schall (1983), Wilkins (1983), Trice y Beyer (1984), Harris y Sutton (1986).

c.- ETNOGRAFICO. La cultura de una organización es estudiada desde la complejidad de los marcos teóricos de la antropología y la sociología. La misma complejidad teórica dificulta la aplicación de los conceptos, haciendo el enfoque etnográfico más costoso y tardado en tiempo. Algunos de los proponentes de mayor prestigio son: Barley (1983), Van Maanen y Barley (1984), Van Maanen (1988), etc.

d.- HISTORICO. Los proponentes de este enfoque para la investigación de la cultura organizacional, como Chandler (1977), Pettigrew (1979), Dyer (1986), y Westney (1987), la historia es un aspecto legítimo para el análisis de las organizaciones. También tienen algunas limitaciones derivadas de la problemática que presenta el desarrollo del análisis histórico.

e.- CLINICO DESCRIPTIVO. El surgimiento del desarrollo organizacional proporcionó los fundamentos teóricos que necesitaban los practicantes y consultores para sus intervenciones en las organizaciones a través del uso de cuestionarios, entrevistas, instrumentos de encuesta, etc. Como Schein (1987a, 1990) mismo lo describe, cuando los

consultores observaron los fenómenos culturales como un subproducto derivado de sus servicios a los clientes, se puede pensar en esta investigación "clínica", a pesar de que el cliente está definiendo el dominio de observación, y todo el método pone énfasis en las reacciones de los miembros de la organización. Muchas de las veces las inferencias que se hagan del análisis de los elementos culturales pueden ser problemáticas y conducir a conclusiones erróneas, tal y como lo argumentan Wilkins (1983), Pondy, Frost, Morgan y Dandridge (1983), Pondy, Boland y Thomas (1988), como el ejemplo de las historias organizacionales que explica Schein (1990) son problemáticas cuando no se conocen y entienden las premisas y supuestos que sirven de sustento a la enseñanza que deba inferirse.

Este enfoque para la investigación de la cultura organizacional encuentra serias limitaciones metodológicas en la utilización de los instrumentos para el diagnóstico, debido a que no hay formas de conocer cuales son las dimensiones culturales relevantes sin antes examinar exhaustivamente los niveles profundos de dicha cultura, como las suposiciones inconscientes, etc. Cuando se tiene la comprensión de estos supuestos, se vuelve más fácil decifrar los significados implícitos en los fenómenos conductuales y artefactuales, como lo afirma Schein (1990), los supuestos básicos sostenidos profundamente siempre empezaron históricamente como valores, pero cuando pasan la prueba del tiempo, gradualmente vienen a ser tomados como conocidos, tomando el carácter de suposiciones básicas. Ya no son tan cuestionados, y llegan a ser cada vez menos abiertos a discusión. Este evitamiento de la conducta ocurre particularmente si el aprendizaje se basó en experiencias traumáticas de la historia de la organización, lo que conduce al grupo similarmente a lo que sería la represión en el individuo.

3.- EL ENFOQUE DE CONTINGENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Este enfoque para el estudio de la cultura organizacional enfatiza el carácter situacional de cada cultura organizacional, la cual se encuentra inmersa en una cultura nacional, la cual hasta cierto punto determina los valores, creencias, artefactos y supuestos básicos. Con el rápido desarrollo de la globalización de las organizaciones desde la década de los ochentas, este enfoque reconoce la diversidad cultural y la necesidad de actuar en función y en consecuencia de ella. Académicos de reconocido prestigio como Adler, Ronen y Shenkar, Gannon (1994), Pearce y Osmond (1995) entre muchos otros, han aplicado elementos teóricos interdisciplinarios al estudio de las organizaciones en las diferentes culturas.

C.- DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL O CORPORATIVA.

Aunque el concepto de cultura ha sido estudiado ampliamente, el término de cultura organizacional sólo ha sido utilizado recientemente. La definición de cultura organizacional enfatiza los supuestos y profundos patrones de significado, los valores, las normas y las expectativas, filosofías, marcos de referencia o las regularidades conductuales observables como los ritos, rituales, y estructuras (Abrahamson y Fombrun, 1974). La cultura es un conjunto de valores clave, creencias y entendimientos que son compartidos por los miembros de una organización (Smircich, 1983). Pettigrew (1979) describe la cultura organizacional como "el sistema de ...significados aceptados publicamente y colectivamente operando para un grupo dado en un tiempo dado."

Una definición práctica de cultura organizacional es la de Schwartz and Davis (1981) quienes dicen que es "un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos." Cuando V. Sathe (1983) se refiere a las organizaciones, señala que su cultura es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común. Para este autor, la cultura organizacional puede deducirse de lo que los empleados dicen hacen o piensan.

Según un artículo editorial de la Revista Fortune (17 de octubre de 1983), la cultura corporativa es un término que describe sistemas de valores (lo que es importante) y creencias (cómo son las cosas) para crear normas de comportamiento (la manera en que han de hacerse las cosas aquí), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización. Por su parte, Smircich (1983) la describe como "un sistema de significados compartidos". Para Davis (1984) la definición de una cultura de la organización es el "patrón de creencias compartidas y valores que dan significado a los miembros de una organización y les proveen con las reglas para su conducta en su organización.

La cultura define valores básicos organizacionales, y comunica a los nuevos miembros la correcta manera de pensar y actuar y como las cosas debieran ser hechas (Schein, 1984). Para los autores como Frost, Moore, Lundberg y Martin (1985), la cultura organizacional está conformada por los supuestos básicos que enfatizan los valores de una organización. Carbaugh (1986) relaciona los conceptos de la cultura organizacional con la comunicación, cuando asevera que la primera es "el sistema compartido de símbolos y significado, desarrollados en el habla, que constituye y revela un sentido de la vida laboral" y que por lo tanto, constituye "una manera particular de hablar y significar, una manera de dar sentido, relacionada con cualquier actividad relevante a la tarea común. Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987), la cultura corporativa es un término que describe un sistema de valores compartidos y creencias para crear normas de comportamiento, a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización.

La cultura corporativa refleja un clima dentro del cual la gente valora las mismas cosas y aplica esos valores en beneficio de la corporación como un todo. La definición de Stephen Robbins (1987) de cultura organizacional es la de considerarla como un sistema de significados común entre los miembros que distingue a una organización de otra. Dicho sistema es, tras un análisis más detenido, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización. Los teóricos de la administración, como Meyerson y Martin (1987) definen la cultura organizacional como relativamente idiosincrática, creencias relativas a la organización que son compartidas entre los individuos dentro de una organización o en una parte de la organización. Koontz, O'Donnell y Weirich (1988) conceptualizan la cultura organizacional como el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común.

La cultura puede deducirse de lo que dicen, hacen o piensan las personas dentro del contexto organizacional e implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante cierto tiempo. Cultura es un conjunto de valores, creencias, entendimientos y maneras de pensar que se comparten por los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como correctas, según Duncan

(1989), Smircich (1983) y Sathe (1983). Chiavenato (1989) define la cultura organizacional como "un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones." Cultura de la organización es la suma de los valores fundamentales que la caracterizan (Arroba y James:1990).

El concepto de cultura organizacional es subsidiario para Katz y Kahn (1990), utilizado para caracterizar el funcionamiento y la estructura de las mismas organizaciones, identificándola con clima organizacional que refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal, manifestándose en tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes y que además son reflejados en la historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas atraídas, sus procesos de comunicación y liderazgo. Típicamente las definiciones enfatizan los varios tipos de cogniciones que constituyen lo multifacético o la construcción multinivel de la cultura, como por ejemplo, supuestos y patrones profundos de significado en Jermier, Slocum, Fry, y Gaines (1991) y Schein, (1983).

Algunos autores identifican la cultura organizacional por el empleo de otros términos alternativos, como por ejemplo Mintzberg(1991) utiliza la palabra ideología para describir la cultura organizacional "rica y única que une fuertemente a los miembros con la organización. Se comprometen personalmente con ella y se identifican con sus necesidades", para abarcar "las tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones e infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura", definiéndola como "un rico sistema de valores y creencias sobre una organización, compartido por sus miembros, que lo distingue de otras organizaciones."

Para Cunningham, Aldag y Swift (1991), la cultura organizacional está formada por patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren dentro de una organización. De acuerdo a Chiavenato (1991), la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional, según Keith Davis y John Newstrom (1991), es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. House y Cummings, citados por Eubanks y Lloyd (1992), la definen como "el patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización". Narayanan y Nath (1993) definen la cultura corporativa como el "patrón de artefactos, creencias, normas, valores, y premisas mantenidas por una organización". Fedor y Werther la definan como las creencias específicas y los métodos de solución de problemas que se han encontrado ser exitosos.

En un enfoque holístico de lo que es la cultura de la organización, Werther y Davis (1993) concluyen que es como la personalidad de la organización, producto de todos sus aspectos, como su gente, objetivos, tecnologías, tamaños, edades, sindicatos, políticas, éxitos y fracasos. Considerando a la cultura organizacional como cultura corporativa, Horovitz y Panak (1993), la definen como "el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la compañía". La cultura organizacional se refiere a la sub-cultura de valores compartidos por la mayoría de los miembros de una organización.

Muchos autores e investigadores contemporáneos han tratado de homogeneizar la diversidad de conceptos y definiciones existentes de cultura organizacional, encontrando elementos que son comunes a muchos, como es el caso de Gibson, Ivancevich y Donnelly, quienes según Higginson y Waxler (1993) "sugieren que la cultura organizacional se refiere al impacto de las normas y valores grupales así como las actividades informales al ambiente organizacional". La cultura organizacional o corporativa es descrita por Trompenaars (1994) como la manera en son expresadas las actitudes dentro de una organización específica. La cultura en organizaciones complejas es entendida por Bueno (1995) como un "sistema abierto de símbolos formado por un tejido heterogéneo de subsistemas".

D.-LOS TEMAS DE LA INVESTIGACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La literatura administrativa existente hasta ahora sobre la cultura organizacional descanza, según Burke (1995), en tres supuestos o premisas:

- 1.-La cultura organizacional se asocia con importantes resultados laborales.
- 2.-Los elemntos particulares o características de la cultura organizacional, explican estas asociaciones.
- 3.-Estos resultados del trabajo pueden ser cambiados si se modifican los elementos particulares de la cultura organizacional.

La investigación de lo que se denomina como cultura organizacional o corporativa, ha seguido varios enfoques, entre los que podemos señalar:

- 1).-Estudio de conductas interpersonales y en lugares de trabajo como formas típicas en las diferentes culturas.
- 2).-Autores que identifican valores centrales en las diferentes culturas, como Hofstede y Trompenaars.
- 3).-Estudios acerca de elementos de la cultura, como el medio ambiente físico, el lenguaje, los mitos religiosos, la historia de las gentes, etc.
- 4).-Otros investigadores explican los comportamientos de las personas como motivados por los valores centrales de la cultura.

Las investigaciones de la naturaleza de la cultura organizacional, según el análisis de Lewis (1996) se han mantenido en cuatro temas principales:

- 1).- La cultura como conducta directamente observable o supuestos subyacentes compartidos.
- 2).- La cultura como una variable o una raíz de metáfora de una organización.

3).- El efecto de la cultura en la organización.

4).- Creación y transmisión de la cultura.

Desarrollaremos brevemente cada uno de estos temas de investigación relativos al concepto de la cultura, siguiendo el trabajo de Lewis (1996):

1).- La cultura como conducta directamente observable o supuestos subyacentes compartidos.

La manera en que los investigadores ven la cultura determinará su estudio, como puede apreciarse en los trabajos de Allaire y Firsirotu (1984) y cómo se puede cambiar en Allen y Kraft (1984), Fiol (1991), Fitzgerald (1988), Gagliardi (1986), Kanter, (1983a, b)

Lundberg (1985), Sathe (1983, 1985) y Schein (1983). Otros autores ven la cultura como:

a).- Significados compartidos intangibles y supuestos básicos, o lo que Sathe (1983) llama "ideacionalistas".

El punto de vista de Lewis (1996) se basa en esta escuela y adapta el modelo cultural de Schein (1984) como un "patrón de supuestos básicos", que Lewis (1996) define como "supuestos básicos que las personas en una organización mantienen y comparten acerca de esa organización. Estos supuestos están implicados en sus sentimientos creencias y valores compartidos, y se incorporan en los símbolos, procesos, formas y algunos aspectos de los patrones de conducta grupal". Hatch (1993) ha adaptado el modelo de Schein mediante la interacción de artefactos, valores, supuestos y símbolos en forma cíclica.

b).- Como formas tangibles, o lo que Sathe (1983) llama "adaptadores culturales".

Parece que existen pocos investigadores que se adhieren totalmente a la escuela "adaptacionista".

c).- Como una mezcla de formas observables y significados y supuestos no observables.

Un gran número de investigadores definen la cultura organizacional como una combinación de formas y significados. Esto se debe, afirma Lewis (1996) a que quizás el modelo de desarrollo organizacional toma este amplio punto de vista de la cultura, o porque Peters and Waterman (1982) y Deal y Kennedy (1982) lo ven de esta manera en sus libros que han influenciado el concepto popular de cultura organizacional. Sin embargo, Lewis (1996) sostiene que al parecer hay una confusión en las mentes y en las palabras de algunos autores que definen la cultura como una combinación de formas y significados, viendo actualmente los "significados" como la el corazón real de la cultura y las "formas" como una manifestación meramente de estos significados. Esta confusión ha creado inconsistencias en la literatura de la cultura, particularmente en el cambio cultural.

2).- La cultura como una variable o raíz de metáfora de una organización.

Esta concepción de la cultura organizacional es de Smircich (1983a, b). a Schall (1983) le preocupa si es algo que la organización tiene o si es algo que la organización tiene. De acuerdo con Lewis (1996), la mayoría de los autores consideran a la cultura como una variable afectada por estímulos externos e internos y que puede ser conscientemente manejada por la misma organización.

3).- Los efectos de la cultura en la organización.

Además de que la cultura es considerada una variable, está implicada por patrones de conducta grupal. Tanto Peters and Waterman (1982) como Deal and Kennedy (1982) argumentaron la importancia de la cultura fuerte y de los rasgos culturales. Otros investigadores, según Lewis (1996), expresaron sus dudas acerca del uso y mal uso de la hipótesis de las "culturas fuertes" como determinantes del éxito en las organizaciones, entre otros, Saffold (1988) reporta cinco debilidades, Schein (1989) argumenta que las culturas fuertes no necesariamente conducen a la efectividad organizacional y Bate (1994) quien afirma que la ideología de las culturas fuertes tiene implicaciones éticas y morales, Critchley (1993), Lebas and Weigenstein (1986), Ray (1986) y Weick (1986) sostienen que la cultura es un mecanismo de control.

4).- Como se crea y transmite la cultura.

La autora argumenta que se trata de saber hasta qué punto la conducta conduce a los sentimientos compartidos o al revés. Autores como Sathe (1983, 1985), Amsa (1986), Sutton and Nelson (1990), creen que ciertas normas conductuales crean los sentimientos compartidos, pero el reforzamiento de estas normas con intentos para cambiar las actitudes es necesario para que las conductas sean las deseadas.

E.-EL CONCEPTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

En la década de los setenta, la cultura adquiere relevancia como componente de las organizaciones y es la principal preocupación de muchas instituciones creadas para promover oportunidades de desarrollo extralaboral y postlaboral en los trabajadores que permitiera "garantizar una reproducción de la fuerza de trabajo funcional a la producción", como señala Quiroz Trejo (1995).

En México, el concepto de cultura organizacional empezó a mencionarse a finales de la década de los ochentas provocando malestar entre los ejecutivos y extrañesa a los académicos, como usualmente sucede cuando un nuevo enfoque surge. Para Andrade (1992), la cultura organizacional o corporativa "es un fenómeno inherente a cualquier organismo social, que le imprime un sello propio, lo hace diferente de los demás y determina la manera como en él se hacen las cosas". En el paquete de recursos humanos del programa de desarrollo empresarial desarrollado por Nafin como apoyo a la formación de empresarios mexicanos, Novelo O.(Nafin, 1992) define la cultura de una empresa como "el sistema común de valores y creencias compartidas por las personas que la integran y que la distingue de otras empresas." La cultura organizacional según Serralde

(1994) es el conjunto de hábitos que delinean al liderazgo que se ejerce para organizar y dirigir el esfuerzo humano y conseguir así darle congruencia a la estructura con la razón de ser o propósito.

F.- INVESTIGACIONES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

La identificación de los valores, creencias, actitudes básicas de los mexicanos, como elementos de una cultura organizacional ha resultado ser una labor compleja, por la falta de estudios e investigaciones profundas y serias. La metodología existente para el abordaje teórico-empírico de la cultura en las organizaciones mexicanas, no ha dado resultados concretos. Por ejemplo, Segovia (1996) afirma que el hecho de no tener series diacrónicas de encuestas que permitan medir una posible transformación cultural dificulta aún más pronunciarse por el cambio o la permanencia de las actitudes y valores básicos de los mexicanos. Por lo tanto, resulta difícil la determinación de los elementos de una cultura organizacional, por un lado, y más difícil todavía la confirmación de los cambios en los valores y actitudes.

El estudio de caso sobre las empresas de autopartes mexicanas, reportado por Bueno (1995), señala que las presiones del exterior, resultado de la inserción de las organizaciones mexicanas en los procesos de globalización, ejercen un fuerte impacto sobre su cultura, tanto en la relación de comprador-abastecedor como en las directrices de las corporaciones que influyen en sus operaciones y en sus procesos tecnológicos los cuales han modificado las relaciones del trabajo. Se enfatiza "la configuración formal de la cultura" en la administración de los recursos humanos "como si esto automáticamente fuera asimilado y adoptado por las diversas subculturas" de una organización.

Por tanto, la cultura organizacional de las empresas de autopartes en México, está fuertemente influida por condiciones estructurales como "es su estrecha relación con las plantas armadoras", producto de la lógica de la relación comprador-abastecedor en la cual "las transformaciones experimentadas en los procesos productivos de las grandes empresas ensambladoras," son remplazadas por "la estrategia del modelo fordista de concentrar en una sola planta gran parte del proceso de producción, por una alternativa más flexible en la cual las grandes empresas automotrices reducen sustancialmente sus operaciones manufactureras directas, y por tanto se abastecen de piezas producidas en un sinnúmero de empresas dedicadas precisamente a fabricar de manera especializada partes y piezas automotrices."

Para facilitar estas operaciones, las empresas han elaborado el manual de calidad QS-9000 que estandariza los procesos mediante parámetros de la calidad. Sin embargo, la instrumentación de los estándares de calidad del manual para cumplir con los requisitos básicos de calidad, precio y entrega oportuna, han conducido a "un fuerte burocratismo en esta transacción dado que todas las condiciones de la interacción están explícitamente acentadas y registradas, manteniendo en constante presión a la cultura organizativa de las empresas armadoras, pues entran en un juego de constante competencia por negociar y renegociar contratos de corta duración."

Un segundo aspecto que influye en la cultura organizacional de las empresas de

autopartes en México, según las investigaciones de Bueno (1995), es el hecho de que estas empresas están integradas a grandes consorcios, más preocupados por la rentabilidad de sus inversiones financieras a través del control de sus respectivos corporativos, o bien forman sociedades y alianzas tecnológicas con armadoras de los países desarrollados, quienes ofrecen el "know how" tecnológico y administrativo que permite la innovación a través de la adaptación de programas, y cuya injerencia en "las políticas internas de las plantas instaladas en México, depende del porcentaje de capital que hayan invertido: a mayor capital, mayor presencia y por tanto, mayor impacto en la cultura organizacional de la fábrica en México. Este impacto se concreta en la implantación de programas tecnológicos y organizativos diseñados en la casa matriz, auditorías continuas o bien estancias periódicas de ingenieros encargados de instalar nuevas máquinas y capacitar al personal técnicamente."

Los resultados de estas estrategias de integración tecnológica y financiera no siempre son los esperados: "Generalmente su planificación no contempla particularidades encontradas en las diversas empresas, estas no tienen la misma situación de madurez productiva, se enfrentan con problemas particulares del contexto, lo que debilita y en ocasiones inhibe los alcances de esta planificación centralizada. Muchos de estos programas se quedan en buenas intenciones, por ser decisiones verticales, impuestas sin atender las especificidades de cada industria y de cada contexto", concluye Bueno (1995).

La tendencia hacia un tecnocentrismo en las innovaciones permea la cultura organizacional, según un análisis de trabajo de campo efectuado por la misma investigadora en plantas de autopartes localizadas en el área metropolitana de la Ciudad de México, "donde por lo general se encuentran las plantas más antiguas, con estructuras organizativas poco innovadoras" resultados que contrastan con empresas de autopartes del norte y centro, reconoce Bueno (1995) debido a la introducción de formas más innovadoras de producción, organización y administración.

En estos tiempos de la posmodernidad, nadie escapa al influjo de los cambios acelerados en los valores y patrones de comportamiento. Es México uno de los países en donde ha habido más impacto por estas modificaciones, como se demuestra en una investigación "El hombre y la mujer en sociedad" realizada por la Organización Gallup en 22 países, en los meses de agosto y noviembre de 1995. Los resultados, reportados por Hanono (1996), nos muestran un perfil más actualizado sobre las realidades de nuestros valores y creencias que desde la perspectiva de la cultura, tienen mucha influencia en la vida de las organizaciones. Algunos de estos resultados de este estudio de opinión sobre "El hombre y la mujer en sociedad" en México, son los siguientes:

-En cuanto a las diferencias entre hombres y mujeres, el estudio detectó que la diferencia física es más importante que la personalidad, intereses y habilidades de cada sexo. Sin embargo, México es el país que muestra un mayor grado de similitud de personalidad, intereses y habilidades, considerándose que los hombres y las mujeres "son básicamente iguales". Este hallazgo, sujeto a margen de error de +3 -3 por ciento, según la investigación, deja en entredicho el mito del "machismo mexicano".

-Las mujeres mexicanas tienen ventajas sobre los hombres en las características distintivas

que muestran que son más emocionales, platicadoras, cariñosas y más pacientes, así como también tienen ventaja en la inteligencia, creatividad y calma. Los hombres en general son más agresivos, ambiciosos y valientes.

-La igualdad entre hombres y mujeres es apoyada por el 38% de los encuestados, y el 50% indican que la sociedad tiene predilección por el hombre.

-En cuanto a la existencia de igualdad de oportunidades entre el hombre y la mujer, el 66% de los encuestados la consideraron.

-El 77% de los encuestados perciben que la posición de la mujer respecto al sexo opuesto ha mejorado en los últimos cinco años.

-El concepto "sociedad ideal" que considera que ambos cónyuges deben trabajar fuera del hogar, es respaldado con el 62% de preferencia sobre la noción "tradicionalista" de que sólo uno de los cónyuges trabaje fuera del hogar. El estudio marca una tendencia clara a que sea la mujer la que se quede en casa.

-Tener a una mujer por jefe en el trabajo es la preferencia del 21% de los encuestados, contra un 39% que prefieren tener a un hombre por jefe.

-La opinión de que la participación de las mujeres en la política es benéfica para un mejor gobierno, es sostenida por el 40% de los entrevistados contra un 13 por ciento de oposición a la idea.

-La percepción de resentimientos por las expectativas que la sociedad mexicana tiene de las mujeres en su propio rol es de 34% y de los hombres es de 24%. En cuanto a resentimientos con el sexo opuesto, en México 41% de las mujeres están resentidas con los hombres, mientras que el 23% de los hombres se encuentran resentidos de las mujeres. El 17% de las mujeres opinaron que desearían renacer como hombres, y sólo el 5% de hombres desearían renacer como mujeres.

En un reporte de Gowan, Ibarreche y Lackey (1996) de una entrevista a Lee Crawford, Director Administrativo de la División Delphi de General Motors, los autores enfatizan algunos aspectos de la cultura de las organizaciones mexicanas en los que el entrevistado "comparte sus experiencias y perspectivas de cómo tener éxito para hacer negocios en México", entre las que podemos destacar:

a.- Llegar a tener inicialmente un estilo de liderazgo de dictador benevolente, hasta que los administradores mexicanos alcancen la madurez y ganen confianza en su estuilo administrativo, entonces se podrá tener un estilo más participativo. Sin embargo, el entrevistado comprobó que a pesar de que "todos me dijeron que los trabajadores mexicanos requieren un dictador benevolente. Que usted no puede usar los equipos de trabajo" quienes así le aconsejaban, estaban equivocados en sus apreciaciones

b.- Aprender a controlar lo que se dice. Crawford aprendió que la administración mexicana tiene un alto nivel de orgullo y de deseo para satisfacer que se debe de tener cuidado con lo

que se pregunta: "realmente tuve que atemperar mi estilo porque aprendí que los administradores mexicanos me tomarían literalmente" ejemplifica el entrevistado.

c.- Dar cumplimientos antes que los criticismos. A los trabajadores mexicanos no les gusta que se hable directamente de los errores.

d.- El conocimiento es respetado en el caso de administradoras femeninas y no existen problemas, según el entrevistado, para la aceptación de su rol por parte de los empleados masculinos.

e.- Tradicionalmente, los trabajadores mexicanos dan su lealtad a los administradores como individuos, más que a las organizaciones, aunque sin embargo, ahora se enfatiza más la lealtad a las organizaciones que a los individuos.

f.- El trabajo en equipo se desarrolla más en las plantas de General Motors del interior de México que en las de sus fronteras, debido a que existe una mayor atmósfera familiar, y por tanto existe un mayor espíritu de corps. Sin embargo, el entrevistado no encuentra diferencia entre el diseño de grupos de trabajo formados con gente pagada por hora y sindicalizada de planta de México con plantas de Estados Unidos relacionadas con el trabajo en equipos.

g.- Algunos de los temas que el entrevistado piensa son importantes a considerarse por las organizaciones cuando se selecciona personal para trabajar en México, son: enviar el mínimo número de gente, que hablen el español, que realmente aprendan la cultura y el lenguaje y en contratar a la mejor persona, ya que "se les puede enseñar el Inglés, pero no se les puede enseñar a ser inteligentes".

h.- Las relaciones interpersonales son muy importantes. "Si usted reconoce esto y lo tiene como parte de su filosofía operacionante, consigue el retorno sobre la inversión", sostiene el entrevistado.

i.- Se tienen dificultades debido a las tremendas conexiones familiares existentes, pero a medida que se alcanza la madurez, las personas empiezan a crecer y desarrollarse fuera de estos problemas y visualizan otras oportunidades.

j.- "La fuerza de trabajo es tremendamente a las ideas y tremendamente creativo en todos los niveles" afirma el entrevistado, aceptado que quizás esto es de naturaleza cultural y afirmando que "hemos sido capaces de realizar muchas cosas aquí que muchas gente me dijo era anticultural" y ejemplifica con la creación de un Fondo Unido para fines de asistencia sociales en proyectos comunitarios, el cual se le dijo que nunca podría realizarse porque "había tal desconfianza de México, de el sistema mexicano, de las burocracias existentes".

Una línea diferente de investigación sobre la cultura organizacional en México, que cobra actualidad por investigadores como Rich y De los Reyes(1996), sustentada en la emergencia y la participación de las instituciones intermedias que son promotoras de sistemas democráticos de acuerdo con la tesis propuesta por Fukuyama (1955), se orienta al estudio del fenómeno del asociacionismo voluntario. La investigación de Rich y De los Reyes (1996), concluye que una de las características de los mexicanos, es su falta de

propensión a crear, pertenecer y participar en organizaciones intermedias entre la familia y el Estado, a diferencia de los estadounidenses, que tienen como característica general y nacional, el arte del asociacionismo, quienes son descritos por Fukuyama (1955), como "asociados hiperactivos, que crean organizaciones fuertes y durables, como las Ligas Pequeñas, los clubes 4H de la Asociación Nacional del Rifle, la NAACP y la Liga de Mujeres Votantes".

México requiere de acciones y cambios en la cultura nacional para estimular el desarrollo de asociaciones fuertes que promuevan y fomenten más la cultura cívica de los ciudadanos, como las modificaciones hechas recientemente al código fiscal que apoya a las asociaciones no lucrativas.

Sobre los líderes mexicanos y sus valores, Espinoza y Pérez (1995, 1994), han hecho un análisis para sustentar su tesis de que el liderazgo en México presenta características distintivas que son resultado de los mismos valores que imperan, y por lo tanto se cuestionan que tipo de líderes están gestando los valores de la cultura del pueblo mexicano. Los autores proponen que la existencia de una dimensión cultural en la reproducción social de los mexicanos, particularmente difícil por ser el mestizaje. Los valores de esta cultura del mexicano están profundamente arraigados en el subconsciente y tienen un fuerte impacto en todas las formas de su organización social. Estos valores mestizos tienen como componentes básicos la asimilación de valores indígenas y valores hispánicos, los cuales se sincretizan en los valores que actualmente sustenta la cultura del pueblo mexicano. Las autoras mencionan como valores característicos de la cultura de los mexicanos, los cuales influyen en el comportamiento de los líderes::

a.- La prioridad de la familia sobre el trabajo.

La familia mexicana tiene una estructura jerárquica, que sobreproteje y hace dependientes a los hijos, lo cual convierte a ejecutivos "obsequiosos para con su superior, aceptando las instrucciones sin cuestionar, ya que no está acostumbrado a resolver problemas ni a sentirse responsable...". y en donde el papel de las mujeres es servil, lo que "crea trabajadores que tienden a subestimar a la mujer ejecutiva, ya que el rol que a él le enseñaron debe cumplir la mujer es el de madre, esposa e hija". Las relaciones y los contactos e influencias familiares y el compadrazgo son importantes factores para el éxito profesional, tanto en las pequeñas y medianas empresas como en el sector público.

b.- La religión católica que enseña la conformidad a los designios divinos y que fundamenta la conducta ética.

La religión católica en México es "el resultado de una conversión masiva, forzada y acelerada, que dió lugar a un mal sincretismo dogmático, donde subsiste, el ritualismo mágico, plegado de superstición, resignación y fatalismo lo que llevó a las masas a la obediencia y sumisión". De acuerdo con estos autores, el mexicano acepta con resignación los designios del poder divino, ya se trate de "el éxito o el fracaso, la felicidad o la tragedia, la riqueza o la pobreza". Según Kras (citado por Espinoza y Pérez, 1995) la religión católica es la responsable de que entre los más pobres de México, donde el fanatismo y la incultura son fuertes, exista una falta de voluntad para sobreponerse a su situación. Otro

aspecto importante es la ética laboral que permite "decir medias verdades (o medias mentiras), o el no decir nada", usar la "diplomacia y un enfoque indirecto y discreto" para evitar la confrontación directa, lo que origina un discurso social muchas de las veces difícil de entender para quienes no conocen de estos recursos de la comunicación entre los mexicanos.

c.- La educación autoritaria y rígida.

Según los autores de esta investigación, la educación del mexicano "desalienta el pensamiento original", fomenta "el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos" que no permite concretar en la práctica, los conocimientos, aunado a las prácticas de valores antiéticos que se siguen en muchas instituciones de educación superior, lo que influye en una mala formación del líder.

Un estudio comparativo de las culturas directivas japonesa, estadounidense y mexicana que apareció en la Revista Expansión y que es reportado por Hernández y Rodríguez (1994), basado en las investigaciones de Ouchi (1985), las cuales tienen influencia en los procesos organizacionales, se reproduce en el siguiente cuadro:

Japón	Estados Unidos	México
La cultura, idioma y fuerza de trabajo es homogénea.	La fuerza de trabajo es heterogénea.	Las clases sociales y las religiones marcan las homogeneidades.
Existe lealtad a la institución.	La lealtad es relativa	Lealtad al jefe o a la persona (no a la institución)
Reciben capacitación para la cooperación desde niños	Desde niños son muy competitivos.	Desde niños son muy dependientes.
La toma de decisiones involucra a todos los niveles.	La toma de decisiones se hace en el primer y segundo niveles	El presidente o director general toma las decisiones
La selección es muy rigurosa.	Se da poca importancia a la selección, pues siempre es posible prescindir de las personas.	Selección por amistad previa.

Fuente: Hernández y Rodríguez (1994), tomado de la Revista Expansión y basado en los estudios de William Ouchi (1985).

Tomando como base el estudio de las diferencias culturales, Trompenaars (1994), describe las diferencias significativas que existen entre los mexicanos y los vecinos estadounidenses cuando afirma que el promedio del administrador mexicano tiene una idea

familiar de una organización con una estructura jerárquica y autoritaria, con respeto a la autoridad. En cambio, el administrador estadounidense es visto por el mexicano como demasiado democrático, sin darle mucha razón para consultar a otros sobre cualquier asunto, con la tendencia a desconfiar de la autoridad. Mientras que el administrador norteamericano piensa en forma más consistente con la ética del protestantismo, el mexicano piensa conforme a una ética católica.

En otro estudio realizado por Trompenaars (1994), realizado como un ejercicio de su programa de entrenamiento de directivos de 52 diferentes nacionales, el autor les pidió a los participantes escoger entre dos formas en que se conciben a las compañías, ya sea como un sistema diseñado para desempeñar tareas y funciones en forma eficiente, o como un grupo de personas que trabajan juntos. El porcentaje de respuestas de directivos mexicanos que ven a las compañías como un sistema más que un grupo social es de 42. Canadá, por ejemplo, obtuvo el 59 por ciento, los estadounidenses el 54%, y en los extremos, Malasia con sólo el 21% y Hong Kong el más alto nivel con el 75%.

El estudio comparativo de Trompenaars (1994), tiene como marco teórico las cinco orientaciones culturales de Parson (1951) y algunos de los resultados medidos en porcentajes de respuestas, para la cultura mexicana, son los siguientes:

ORIENTACIONES UNIVERSALISTAS CONTRA PARTICULARISTAS EN DIFERENTES PAISES.

- 1.-Opciones por un sistema universalista más que por un grupo social en particular. 61%
- 2.-Quienes no escriben un reporte falso o no le dan derecho al amigo para esperar ser ayudado 56%

UNIVERSALISMO CONTRA PARTICULARISMO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.

- 3.-Preferirían no dar información al amigo, o no darle derecho. 63%

INDIVIDUALISMO-COLECTIVISMO.

- 4.-Respuestas que creen en las decisiones individuales 27%
- 5.-Respuestas que optaron por responsabilidad individual 37%

CULTURAS ESPECIFICAS CONTRA DIFUSAS.

- 6.-Respuestas de quienes rehusarían ayudar al jefe a pintar su casa. 70%

El investigador concluye en este punto que la cultura de las organizaciones mexicanas es difusa, de alto contexto, que van de lo general a lo específico.

En las negociaciones, primero dan vueltas alrededor de la otra persona, cono-

ciendolo difusamente y solamente se van a los puntos específicos del negocio, más tarde, cuando las relaciones de confianza han quedado bien establecidas.

La cultura de las organizaciones de México son de alto contexto, es decir, primero tienen que conocerse los extraños, antes que empiecen las negociaciones.

STATUS POR LOGRO Y DESARROLLO ECONOMICO.

- 7.-Respuestas de quienes no están de acuerdo en que la más importante cosa en la da es pensar y actuar de la manera que mejor se ajuste a como es la persona, incluso si no se consiguen hacerse las cosas. 30%
- 8.-Respuestas que no están de acuerdo en que el respeto depende de los antecedentes familiares 70%

ACTITUD SINCRONICA DEL TIEMPO.

En la dimensión fundamental de la cultura que Trompenaars (1994) denomina las actitudes hacia el tiempo, el investigador reporta un caso real para manejar el cambio en una cultura orientada hacia el pasado, es decir, en una cultura sincrónica como es la cultura mexicana, que "carga su pasado a través de su presente hacia el futuro y evitará considerar cambiar a menos de que se convenza de que su herencia está asegurada". El caso reportado es el fracaso de una compañía de telecomunicaciones estadounidense que competía con un producto superior en tecnología, con otra compañía francesa, para introducirse en México.

Los estadounidenses planearon meticulosamente la agenda para la presentación de su producto al Secretario de Comunicaciones de México, mientras que los franceses prepararon una agenda de presentación más holgada de tiempo que inició con una descripción de los antecedentes históricos de una larga relación comercial con el sistema telefónico mexicano y enfatizaron la extensión indefinida del servicio de postventa. Los franceses ganaron la venta.

Las conclusiones a las que llega en su investigación Trompenaars (1994) de la pérdida del contrato de venta de los estadounidenses, enfatizan que " el principal error fue crear una apretada agenda secuencial la cual fue casi inevitablemente evitada por los oficiales mexicanos quienes deliberadamente introdujeron holguras de tiempo dentro de sus procedimientos y persiguieron agendas que fueron múltiples y (para los estadounidenses) perturbadoras. La creencia que el producto tecnológicamente superior debería ganar el contrato es parte de los prejuicios de la cultura original en los cuales cada episodio dentro de una secuencia son separados. Los mexicanos estaban solamente interesados en el producto como parte de una relación duradera, un tema que los sincrónicos franceses tuvieron mucho cuidado en enfatizar. Similarmente, los estadounidenses separaron el contrato de servicios de postventa de lo demás, presumiblemente porque ocurre en un período posterior. Las culturas francesa y mexicana ve estos intervalos de tiempo como continuos."

En este caso descrito por Trompenaars (1994) se puede apreciar cómo la cultura organizacional de los mexicanos influencia la toma de decisiones al preferir por una relación duradera con los proveedores, lo que al final se logra, "la oportunidad de desarrollar relaciones más estrechas por un largo plazo" más que buscar la perfección de su producto.

COMO SE RELACIONAN LOS MEXICANOS CON LA NATURALEZA.

- 9.- Porcentaje de respuestas que creen que es valioso tratar de controlar fuerzas naturales importantes, como el clima 36%

CULTURAS NACIONALES Y CULTURA CORPORATIVA.

- 10.- Cultura familiar.- Porcentaje de respuestas que optaron porque se les deje solos para hacer el trabajo. 80%

Este resultado que califica a las naciones donde el líder es visto como una persona que logra sus tareas, fue comparado con los resultados de la pregunta hecha a los administradores sobre como pensaban que estaban estructuradas sus organizaciones en términos de niveles jerárquicos en el triangulo organizacional. Trompenaars (1994) encontró que existe una correlación estrecha para el caso de la cultura familiar mexicana con la organización que tiene más niveles jerárquicos, medidos en escala de 5 para los países con organizaciones con más niveles jerárquicos y de uno para los países con menos niveles jerárquicos. La cultura familiar desarrolla relaciones interpersonales cara a cara y es altamente jerárquica. La cultura familiar mexicana en la organización sólo es superada por Turquía, Pakistán, Venezuela, China, Hong Kong, Singapore, India, Austria, Etiopía y Malasia.

- 11.- La razón de la organización.- Porcentaje de respuestas que optaron por la función más que por la personalidad 88%

PATRONES NACIONALES DE CULTURA CORPORATIVA.

A pesar de que en la investigación de Trompenaars (1994) sobre las preferencias de los tipos de cultura corporativa por los diferentes países, no se tuvo una muestra significativa de respuestas del tipo de cultura corporativa predominante en México, podemos arriesgar la conclusión de que la cultura de las organizaciones mexicanas, se acercan más al cuadrante comprendido entre lo informal y central representados por los ejes informal-formal y central-descentral.

LOS MEXICANOS EN LOS NOVENTA.

La Encuesta Nacional de Valores "Los mexicanos en los noventa" realizada en México en junio de 1994 y publicada por el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM (1996), según el reporte de Aguilar Camín (1996), nos informa sobre los rasgos culturales importantes de la sociedad mexicana:

- **PRESIDENCIALISMO:** Con un 77% de mexicanos que encuentran en la figura política del Presidente de México con la mayor influencia en las decisiones de la vida pública.
- **ESTATISMO.** La encuesta confirma la prevalencia del valor cultural para confiar al intervencionismo estatal en todos los aspectos de la vida. Es el Estado Mexicano el principal responsable del bienestar social (49%) y en su gobierno encuentran el factor fundamental de solución (52%) y cambio (44%) a los problemas económicos y sociales. Solamente el 15% de mexicanos consideran que es una tarea importante del Estado, la administración de empresas del sector público.
- **FLEXIBILIDAD Y TOLERANCIA EN EL RESPETO Y APLICACION DE LA LEY:** sólo el 65% considera que las leyes deben obedecerse siempre, mientras que 29% sostiene que las leyes injustas deben desobedecerse. Los factores que más afectan a la estabilidad son la impunidad y falta de castigo a quien viola las leyes con un 36%, seguido por la pobreza con un 33% y en materia de derechos humanos, el 57% está en desacuerdo en que se torture a una persona acusada de violación para obligarla a la confesión del delito, mientras que una de las peores cosas que puede pasarle a una persona es ser víctima de actos de injusticia o abuso de autoridad, con un porcentaje de 33%. El 53% aprueba los bloqueos a las carreteras como formas de protesta y demanda de derechos legítimos. Sin embargo, para escoger el lugar de su residencia, el mexicano elige un lugar que le ofrezca seguridad y justicia (48%) seguido por un porcentaje de 33% de elección de un lugar que le ofrezca trabajo y negocios.
- **CREENCIAS RELIGIOSAS.** El 89% de los mexicanos, de acuerdo a esta encuesta, práctica una religión y de éstos, el 92% son católicos, aunque el 76% están en desacuerdo con que los sacerdotes hablen sobre cuestiones de política y solamente el 13% está de acuerdo en este punto.
- **CUESTIONES POLITICAS.** El 66% de los mexicanos encuestados, consideran que los partidos políticos tienen una gran influencia en la vida pública de México, contra el 77% que consideran que la mayor influencia radica en el Presidente. 63% de mexicanos que consideran que los partidos políticos deben cambiar sus programas según las preferencias de los votantes y la mitad de los entrevistados creen que un partido de oposición sabrá gobernar si gana las elecciones contra un 28% que sigue creyendo que nada más los equipos del Partido Revolucionario Institucional sabría gobernar. El 77% que consideran que la mayor influencia la ejerce el Presidente. El 82% considera que votar es importante con un 44% que consideran que su voto influye en el gobierno, y el 62% creen en que las elecciones limpias son fundamentales para la democracia.
- **CAMBIO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA:** El 89% de los encuestados creen conveniente la realización de cambios incrementales en la sociedad mexicana y el 51% consideran que el gobierno debe abandonar la ideología de la Revolución Mexicana. Sólo el 19% de los mexicanos declaran tener una vida insatisfecha, mientras el 54% se declara satisfecho y el 18% muy satisfecho.

Otra investigación comparativa realizada por Díaz Guerrero y Szalay (1993), sobre las

diferencias de las premisas socioculturales, específicamente en la dicotomía activo-pasivo, entre las orientaciones de mexicanos y estadounidenses, llevó a las siguientes conclusiones:

Orientación mexicana:	Orientación estadounidense:
Se nos considera sobrellevadores pasivos del estrés.	Se les considera como encaradores activos del estrés.
Los valores asociados son: la abnegación, el autosacrificio, la obediencia, la sumisión, la cortesía, la dependencia, la educación, etc.	Los valores básicos que reflejan son: la competencia, la acción, la agresividad, la igualdad, la independencia, el pragmatismo, etc.

Un estudio similar de Cervantes (1993), que compara los estilos de administración de directivos mexicanos y estadounidenses, enfatiza los diferentes aspectos con las diferencias existentes en las culturas de las organizaciones, en términos de valores, actitudes y comportamientos:

ASPECTO	MEXICO	ESTADOS UNIDOS
Trabajo-tiempo libre	Trabaja para vivir El tiempo libre es considerado esencial para una vida plena. El dinero es para disfrutar de la vida	Vive para trabajar El tiempo libre es una recompensa al trabajo arduo. Muchas veces el dinero vale en sí mismo
Dirección-delegación	Estilo tradicional autocrático Los gerentes jóvenes empiezan a delegar responsabilidad Los subordinados están acostumbrados a que les asignen tareas, no autoridad.	Los gerentes delegan responsabilidad y autoridad Los ejecutivos buscan y aceptan responsabilidades

Teoría vs. práctica	Inteligencia preponderantemente teórica La implementación frecuentemente es difícil.	Inteligencia preponderantemente pragmática. Enfoque orientado a la acción-resolución de problemas.
Control	Todavía no completamente aceptado Muy sensible a sentirse "controlado".	Universalmente aceptado y practicado
Integración de equipos de trabajo	Los familiares y amigos son favorecidos por la confianza Las promociones se basan en la lealtad a los superiores.	Los parientes generalmente no son tomados en cuenta. El favoritismo no es aceptado Las promociones se basan en resultados.
Lealtad	La mayoría son leales a su superior. (a la persona más que a la organización). Principios de lealtad a sí mismos.	Principalmente leales a sí mismos. Los resultados son motivados por ambición.
Competencia	Evita la competencia personal Favorece la armonía en el trabajo	Disfruta probarse a sí mismo en situaciones competitivas.
Capacitación y desarrollo	La capacitación es muy teórica. Pocos programas estructurados	El entrenamiento es concreto y específico. Generalmente programas bien estructurados
Tiempo	Concepto relativo. Fecha límite, flexibles.	Imperativo categórico. Las fechas límites y los compromisos son firmes
Planeación	La mayor parte a corto plazo, debido a la incertidumbre del ambiente.	Generalmente a largo plazo, en un ambiente estable.
Familia	La familia es prioritaria. Los hijos son protegidos	La familia está en segundo lugar respecto al tra-

	La movilidad ejecutiva es limitada	Los hijos son independientes La movilidad ejecutiva es ilimitada
Religión	Tradición católica muy antigua Concepto arraigado del destino	Varias religiones Concepto de "dueño de su propio destino".
Enfoque pedagógico	Memorización Enfasis teórico Curriculum rígido y amplio	Enfoque analítico Enfasis práctico Especialización profunda y restringida.
Nacionalismo	Muy nacionalista Orgulloso de su larga historia y tradiciones	Muy patriótico. Orgulloso de "la forma de vida norteamericana"
	Renuente a establecerse fuera de México	Asume que todos comparten sus valores materiales.
Sensibilidad emocional	Muy sensible a las diferencias de opinión. Teme perder el dominio de sí Evade la confrontación	Separa el trabajo de las emociones. Identifica sensibilidad con debilidad Establece frentes rudos de negociación
Protocolo	Formalidad al estilo "viejos tiempos" La etiqueta se considera una medida de buena educación.	La formalidad se sacrifica por eficiencia Un enfoque de "al grano".
Arreglo personal	El vestido y el arreglo personal son símbolos de "status"	En tanto la apariencia sea razonable, los resultados son más importantes.
Status	Los títulos y posición son más importantes que el dinero a los ojos de la sociedad.	El dinero es el principal indicador de status, y es la recompensa a los logros.
Valores estéticos	Los valores estéticos son importantes aún en el trabajo.	No hay tiempo para "adornos inútiles".

Ética

La verdad se atempera por la necesidad diplomacia. Espera y otorga respuestas de sí-no.
La verdad es un concepto relativo.

En la misma línea de investigación, un estudio anterior de Díaz Guerrero (1979) y el Dr. Robert F. Peck de la Universidad de Texas hecha sobre un análisis comparativo del valor respeto, se validó la hipótesis sobre las diferencias en los patrones reales de conducta y los patrones culturales en las culturas mexicana y estadounidense. Los dos investigadores concluyeron que "el patrón norteamericano era de un relativamente impersonal y confiado igualitarismo; a diferencia del patrón mexicano considerado como una red de alta dependencia recíproca y de sentido del deber dentro de un contexto firme y autoritario".

Un análisis sobre la "cultura de la pobreza" como causa del subdesarrollo de México, en contraposición a una "cultura de la acumulación" generadora de la "estabilidad en el crecimiento", fue el realizado por Reyes Heróles (1995, 1991), quien concluye que "En México son muy escasos los sectores que tienen una cultura de acumulación", afirmando por tanto, que lo que existe es "una cultura de desacumulación sistemática" origen de nuestra pobreza. Reconoce la existencia en México, de una "subcultura de la miseria", que otros investigadores ya habían reconocido. El principal argumento usado para explicar esta "cultura de la pobreza" existente en México, es el mismo que usó Weber en su análisis de la sociedad capitalista: "El sistema de estímulos sociales gira alrededor de valores que muy poco tienen que ver con el eje calvinista de razonamiento. Quien trabaja intensamente puede ahorrar. Quien ahorra acumula. El que acumula tiene derecho al gozo, tiene derecho a la riqueza, es un hombre de éxito, merece respeto."

Siendo los mexicanos en su mayoría de religión católica, no profesan los principios religiosos del calvinismo ni los principios en que se sustenta la ética protestante, principal responsable según los estudios de Weber, de una sociedad capitalista, sino más bien los atacan conforme a una moral católica bajo la cual, dice Reyes Heróles (1995, 1991) "ese espíritu capitalista, el utilitarismo, el bienestar terrenal, se ven sobajados frente a otros valores", radicando la felicidad humana no en las posesiones materiales, ni tampoco en los gozos terrenales y por tanto frugales de la vida con actitud de aquí y ahora, sino en vivir una vida contemplativa y de buenas obras, para ganar la felicidad eterna que nos está reservada después de la muerte, en un mañana y allá en el cielo.

Reyes Heróles (1995,1991) explica lo anterior diciendo que "La aproximación del mexicano hacia la riqueza está tamizada además por un extenso y arraigado catolicismo que asienta como declaración axiológica que quien más tiene no necesariamente es más feliz, afirmación irrefutable que sin embargo no soporta la inversión, pues ¿acaso es más feliz el que menos tiene?. La riqueza no es mirada como producto del esfuerzo, sino que además no garantiza nada. Quien la tiene tampoco representa el éxito ni mucho menos." Luego continúa haciendo referencia a otro análisis de la revista Este País (1991), agrega: "El mexicano en lo general siente poco orgullo por su trabajo. Cuarenta puntos porcentuales nos separan del trabajador estadounidense orgulloso de su trabajo que, por cierto, está por debajo del trabajador japonés. El trabajo no conduce a la riqueza y ella no es garantía de nada y, por si fuera poco, es socialmente condenada."

En México, concluye Reyes Heróles (1995, 1991) "la riqueza es una entidad social que no individual. Aprovechar las riquezas, nuestras riquezas, las múltiples riquezas es una acción de conjunto, única y finita. Las riquezas están allí, hay que tomarlas. Llámense minas de oro y plata en abundancia que nos dieron riqueza fácil y selvas con las cuales estamos acabando o la apertura sistemática de tierras al cultivo anunciadas por los presidentes como acto de orgullo nacional a la par que nada menciona de trabajos de conservación de las mismas. ..." y continúa narrando una serie de calamidades y barbaridades que se cometen por actitudes erróneas, motivadas por valores que tienen su fundamento en ciertos principios religiosos y culturales. La pobreza, por lo tanto, "es un mal endémico de nuestra cultura que debemos encarar".

La cultura mexicana ha sido motivo de investigaciones y estudio desde antes del Siglo XVIII, pero el trabajo "Perfil del hombre y la cultura en México" de Samuel Ramos, es ya un estudio profundo influido por el pensamiento de Ortega y Gasset que analiza los componentes que la identifican.

Otro de los estudios clásicos para entender lo que puede considerarse como la "cultura mexicana", es el trabajo de Ramos (1987) titulado "El perfil de la cultura mexicana", en el cual se plantea que para la determinación de lo que se denomina como cultura mexicana se tiene que revisar honestamente la manera de ser del alma mexicana a partir de una cultura universal, pero usando los criterios propios de los mexicanos, considerándola como parte de la vida misma. Por lo tanto, Ramos (1987) entiende "por cultura mexicana la cultura universal hecha nuestra, que viva con nosotros, que sea capaz de expresar nuestra alma".

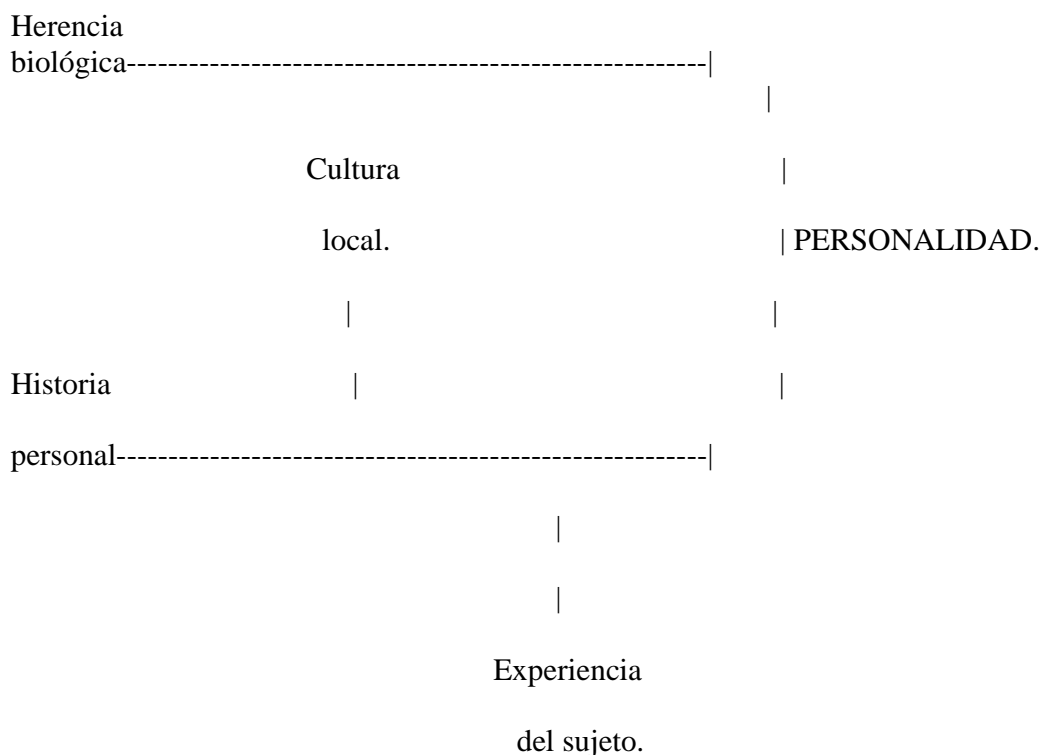
Así, trata de "definir el perfil de la cultura que puede aparecer en México dada una cierta constitución orgánica de la sociedad y del hombre, producto de una historia particular". Por lo tanto, el concepto de cultura mexicana resulta determinado por "la vocación de la raza, la fatalidad histórica". Con esta aseveración fundamenta el nacionalismo "en la creencia de un México que ya existe en su fisonomía nacional definida". Pero la aceptación de este nacionalismo radical es la perpetuación del caos espiritual, "sería escoger el camino del menor esfuerzo y seguir realizando la labor fácil, la observación superficial, el estudio fragmentario y sin rigor científico", afirma Ramos (1987).

Para formar esta cultura mexicana, se hace necesario relacionar la cultura con la vida, formar una cultura de la vida, para lograr una cultura viviente, aplicando la ciencia universal a la realidad mexicana lo que hace necesario inculcar a través de la educación a los mexicanos, la disciplina moral e intelectual que se encuentra en la cultura misma. En las palabras de Ramos (1987): "no queremos ni una vida sin cultura, ni una cultura sin vida, sino una cultura viviente", contraponiendo esta concepción a lo que denomina "el error del mimetismo europeo" que al idealizar la cultura "la separa de la vida como si no fuera indispensable el calor y la fuerza vital para sostener al espíritu".

Para Ramos (1987), "uno de los motivos de hostilidad hacia la cultura, es el carácter individualista del mexicano, rebelde a toda autoridad y a toda norma".

Uno de los trabajos recientes hecho por Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía (1992)

sobre la psicología del mexicano en el trabajo, enfocan el desarrollo del trabajador mexicano desde una perspectiva metodológica conductivista e historicista que privilegia los factores hereditarios y de cultura definida por los valores, según puede apreciarse en el esquema propuesto por los autores:



Fuente: Adaptado de Rodríguez Estrada Y Ramírez-Buendía (1992).

La personalidad de un individuo es el resultado de su herencia genética y su herencia cultural, a la que se agrega su historia y experiencia personal. En realidad, este tratamiento es ya una temática muy recurrente en algunos estudiosos del comportamiento del mexicano. Basta mencionar los análisis de Santiago Ramírez (1976), Octavio Paz (1972), así como de extranjeros que han podido hacer análisis comparativos de nuestra cultura, como los trabajos de Alan Riddin (1985), por mencionar algunos de los principales.

En México existe una gran diversidad cultural, la cual de acuerdo con León Portilla (1964), no es el resultado de los cambios profundos que tuvo la cultura indígena debido a la introducción de la cultura occidental impuesta por la conquista española. Estos mismos componentes básicos del indígena y el hispánico, gestan el mestizaje de los mexicanos. Por su parte Béjar (1979) concluye que la coexistencia de diferentes culturas específicas o subculturas, son el resultado de "un producto generado internamente a la vez que conformado por la influencia de otras culturas nacionales", las cuales delimita en otro trabajo investigativo denominado "Cultura Nacional y Cultura Política" (Béjar, 1979), cuando enuncia que "lo nacional, lo mexicano será el conjunto de elementos occidentales y autóctonos que se coordinan en parte o íntegramente constituyendo roles que, a su vez, producen comportamientos peculiares que pueden denominarse mexicanos."

Así, la cultura de la sociedad mexicana es resultado de tres componentes, el indígena, el hispano-cristiano y el anglosajón.

1.- EL COMPONENTE INDIGENA.

La cultura dominante durante la época prehispánica, es la cultura imperialista del autoritarismo teocrático de los Aztecas impuesta por la fuerza a los demás pueblos indígenas sojuzgados. Las bases para la legitimación del Estado Mexicano en esta dimensión imperial de México-Tenochtitlan, las constituyen la religión y los mitos de origen y ascendencia divina de los reyes, como el mito del Quinto Sol, los cuales cohesionaron al pueblo y sus gobernantes nos explica Florescano (1994). Bartolomé de las Casas (1974) relata que la sociedad indígena es una sociedad altamente jerarquizada, en donde "la gente común de la tierra es la más domesticada del mundo, es la más sujeta a sus príncipes e caciques" (Bartolomé de las Casas 1974; citado por Espinoza y Pérez: 1994). Este orden prehispánico, según Campos (1992) encuentra su expresión "En el orden estratificado de aquel mundo cerrado y autosuficiente, el vínculo con la tierra era religioso y su fertilidad la garantía visible del orden cósmico".

La cultura indígena es una "Cultura centrada en la religión ceremonial, la guerra y el comercio; con una ciencia impregnada de religión y de magia, y por lo tanto muy débil desarrollo de la tecnología... Cultura represiva y represora. En la ceremonia equivalente al bautizo se decía al infante azteca: "habeis venido al lugar de cansancio, de trabajos y congojas, donde hace frío y viento..." (Rodríguez y Ramírez: 1992). Según Espinoza y Pérez, para comprender la herencia cultural indígena, "... hay que penetrar en su cosmovisión cíclica, del eterno retorno al origen (M. Eliade: 1960), de rituales, de purificación, donde lo religioso y lo cotidiano, confunden su espacio y su tiempo." Este componente actúa como "el incosciente silencioso de nuestra personalidad social" (Espinoza y Pérez: 1994).

El "Otro", es el concepto usado por los europeos para denominar originalmente al indígena y que adquirió importancia desde el ex estructuralista búlgaro Todorov "metió las narices en Colón y la conquista de México bajo el sonrosado escándalo de una mujer indígena aperreada por alguno de los conquistadores", según reporta Tola de Habich (1996). La expresión "encuentro con el Otro", es una expresión con un "cierto sabor metafísico", nos dice Ginzburg (1996), "aunque en el seno de estas relaciones pone de relieve la intersección e la otredad natural y la cultural". Desde entonces, el concepto prevalece entre los académicos, sobretudo los filósofos, sociólogos, psicólogos, etc., concepto que "ha sido clavado con su alfiler y su bonita etiqueta a todo aquél que no rellenaba los requisitos básicos del esquema racial ario de la civilización europea", concluye Tola de Habich (1996).

2.- EL COMPONENTE HISPANO-CRISTIANO.

El año 1521 de nuestra era cristiana marca el inicio de la destrucción de las "culturas indígenas vivientes, diversificadas, heredadas de saberes y mitos tan antiguos como la historia del hombre" las cuales "son condenadas y reducidas a polvo, a cenizas", argumenta Le Clézio (1990). Así, forzados por la historia, nuestra cultura es parte de lo que se conoce

como la cultura occidental, de la cultura proveniente en parte de Europa. Ramos (1987) afirma que "Nuestra raza es ramificación de una raza europea. Nuestra historia se ha desarrollado en marcos europeos". Esta rama es la española. Le Clézio afirma que para efectuar la destrucción de las culturas indígenas "fue necesario el poder de Europa entera, de la que los conquistadores no son más que los instrumentos: un poder en el que la religión, la moral, son tan importantes como la fuerza militar y económica". Con la conquista de México por los españoles, se imponen el absolutismo y la filosofía tomista cristiana como forma de gobierno en torno a una ideología única que crea la unidad política, económica y social, durante toda la colonia.

De acuerdo con Rodríguez y Ramírez (1992), "...se suele presentar a los soldados españoles como la figura paterna, recia y dura, y a la Iglesia como la madre suave e indulgente." La Iglesia cumplió un papel importante al legitimar los procesos de conquista y dominación. Para Cevallos García, los indígenas "...acababan de salir de un régimen dentro del cual no se les demandaba otro género de esfuerzos que los materiales, e ingresaban en un régimen donde, como primera providencia, se les demandaba desarrollar esfuerzos espirituales de alta calidad...La enseñanza de los misioneros, tan penosa para ellos, debió resultar más penosa a los educandos." Los misioneros "fueron sin quererlo el instrumento definitivo de la dominación...al desarticular el equilibrio de un sistema de vida coherente, estructurado, contribuyeron más profunda y radicalmente que los conquistadores a destruir el mundo que quisieron defender" (Colmex: 1981).

Sin embargo, existen opiniones diferentes acerca de que el cristianismo no es destructor de las culturas indígenas, como la opinión expresada por José Guadalupe Martín Rábago, Presidente de la Comisión para la Doctrina de la Fe del Episcopado Mexicano, quien al ser entrevistado por Román y Rico (1996) manifestó que "afirmar que el cristianismo ha sido simplemente destructor de las culturas indígenas es "falso a la objetividad (...). Yo no negaría que hubo excesos, que hubo misioneros en una actitud incomprensible desde la perspectiva de nosotros, hombres del siglo 20; y que tomaron comportamientos de arrasar con muchos vestigios de la cultura indígena. Creo que en esta materia se han radicalizado posiciones y posturas". Entre otros argumentos, el entrevistado sostuvo que hubo misioneros que hicieron hogueras con los códices antiguos y acepta que destruyeron muchos signos de la cultura indígena, "Basta comparar el estadio en el que se encontraban muchas poblaciones antes de la llegada del evangelio, a la situación cultural que se dio después".

En tierras mexicanas durante la época prehispánica se llevaban a cabo los sacrificios humanos, los que se suspendieron con la implantación del cristianismo, el cual fue "un signo que ennoblece a la cultura humana, independientemente de la raza o el tiempo en que se haya vivido. Sin embargo, un gran problema que todavía subsiste en muchos lugares de México es la inculturación, sobretodo en zonas indígenas.

El período de la historia de México conocido como la Colonia, es considerada por algunos autores, Samaniego (1984) entre otros, como "un proceso de negación de la cultura anterior para pasar a la adaptación de una cultura nueva". Esta adaptación se dio de muchas maneras en los diferentes lugares del territorio mexicano, hasta considerarse como un encuentro violento de dos culturas, que pueden ser evaluado en dos aspectos: " por una

parte, la eliminación de creencias preexistentes y, por otra, la implantación o revitalización de culturas importadas."

Para Le Clézio (1990), esta conquista de las culturas indígenas por los españoles es "el único ejemplo de una cultura que sumerge totalmente a los pueblos vencidos, hasta la sustitución completa de su pensamiento, de sus creencias, de su alma. La conquista no es sólo la usurpación por un grupo de hombres -extraña mezcla de barbarie y de audacia- de tierras, de reservas alimenticias, de caminos, de organizaciones políticas; de la fuerza de trabajo de los hombres y la reserva genética de las mujeres." Un buen ejemplo que confirma los asimétricos impactos del "encuentro" de las culturas indígenas y la europea, es el descrito por Ginzburg (1996): "...fueron necesarios varios siglos para que el tabaco, el opio, la marihuana y derivados de la coca entraran en la cultura de los pueblos colonizadores; el vino y los licores fuertes penetraron la cultura de los colonizados a un ritmo mucho más rápido". El mismo Ginzburg (1996) atribuye los diferentes efectos de estas sustancias en los individuos a las variaciones en el grado de control social que cada cultura ejerce, como resultado de los diferentes componentes de esa misma cultura.

En nuestro punto de vista, este proceso de adopción de una nueva cultura que sustituye a la anterior, sin lograr destruirla del todo, es bien descrita por Campos (1992): "El paso abrupto del año 3-Casa al 1521 de la Era Cristiana marcó a los vencidos con la sensación de minusvalía y orfandad que supone el recibir como herencia tan sólo "una red de agujeros". Pero los que sobrevivieron a la penetración inesperada de la cultura occidental encontraron caminos para integrarse al nuevo orden de la vida sin renunciar a núcleos esenciales de sus propias culturas como el vínculo sagrado con la tierra y el maíz. Los hilos de lo imaginario se fueron amarrando alrededor de símbolos que preservaron imágenes ancestrales de sus propias culturas que, traídas de Europa, fueron asimiladas como propias. La capacidad de convocatoria que sigue teniendo la Virgen de Guadalupe, al terminar el siglo XX, demuestra la vigencia persistente de los sustratos más antiguos de México".

El dilema del proyecto europeo se mueve entre un continuo que va desde la destrucción total de las culturas indígenas, hasta su asimilación en el otro extremo. Le Clézio (1990), por ejemplo, toma una posición clara con respecto al poder destructor del proyecto usurpador de las culturas indígenas: "Es la ejecución de un proyecto concebido en el origen mismo del Renacimiento con el objeto de dominar al mundo. Nada de lo que constituyó el pasado y la gloria de las culturas indígenas debe sobrevivir: la religión, las leyendas, las costumbres, la organización familiar o tribal, las artes, el lenguaje y hasta la historia; todo debe desaparecer para dejar su lugar al molde nuevo impuesto por Europa." Como resultado de la conquista y dominación de las culturas indígenas, mediante el ejercicio de la violencia por los españoles, "la guerra a fuego y sangre" precisa Le Clézio (1990) que deja sólo "...ruinas y cenizas. Los imperios destruidos, los príncipes asesinados; la cultura, la religión y el orden social indígenas reducidos al silencio..."

Por otra parte, Béjar (1979, 1969), sostiene en este sentido, que las circunstancias en que se desarrollaron las relaciones sociales, políticas, religiosas, económicas en los tres siglos de la época colonial, dieron origen a un cambio cultural más o menos sostenido que, por múltiples circunstancias a las que no es ajeno el prejuicio racial, aún no ha terminado. Así finalmente, las manifestaciones de las culturas indígenas terminaron sometidas,

marginadas y aisladas, en las que sus valores tradicionales de acuerdo con Le Clézio (1990), "se transformaron a veces en un lastre insuperable...apartados del poder temporal, excluidos del progreso, privados de voz en el ejercicio de la justicia y sometidos a clérigos de otra raza, los indios se volvían extranjeros en su propia tierra." Quizás no haya nada más expresivo de esta situación que el lamento (citado por Le Clézio, 1990) de los últimos representantes aztecas, los mismos víctimas de la cultura usurpadora: "pues pensamos que dichos españoles obran así para que nos acabemos todos y nos marchitemos y para que ya no haya ningún recuerdo de nosotros en la tierra".

Durante tres siglos que duró la Colonia, se formó un mestizaje que llegó a ser la realidad natural de la sociedad, como resultado de la "dominación de los cuerpos y las almas" como sentencia la expresión de Le Clézio (1990), para quien además, este mestizaje es fomentado a pesar de existir prohibiciones oficiales "para crear una raza despegada de esos orígenes", haciendo referencia a los orígenes indígenas, por supuesto, y dando como resultado, la creación de "una multiplicidad de castas que rivalizan en la busca del provecho y coinciden en el desprecio a la raza indígena". Es en este período de la historia de México cuando se lleva a cabo la mezcla de los valores de la cultura indígena y la española, las cuales mediante procesos sincréticos han dado por resultado el mestizaje de nuestra actual cultura. Lo mestizo es entendido por Espinoza y Pérez (1995) como "una ligazón, vínculo indisoluble de uno y otro pueblo; que crea un pueblo diferente, con valores diferentes y con únicas formas de relacionarse con los individuos, de organizarse para el trabajo, de apropiarse y relacionarse con la naturaleza".

Así, el mestizaje se da como producto de "una dominación de los cuerpos y de las almas" (Le Clézio, 1990), y como resultado de la mezcla de los españoles conquistadores (los padres) y de las mujeres indígenas que fueron tomadas como la "reserva genética" para la procreación (las madres) de quienes nace el mestizo, el hijo de la mujer indígena que ha sido violada, chingada. Aparte de todo, fue también estrategia de dominación tomar a la hija del cacique indígena, para amarrar y legitimar los despojos y abusos. Desde entonces, las mujeres indígenas cargaron el estigma de Malitzin, la doncella entregada al conquistador Cortés, entendiéndose esta denigración de la "Malinche" como sinónimo de una "traición" que prefiere lo extranjero por sobre lo propio.

Le Clézio (1990) argumenta que "para conseguir sus propósitos, los conquistadores españoles separan a los hijos de los padres y los educan en el odio a su propio pasado. Se fomentan la denuncia, la traición, y el apego a los valores indígenas se castiga como un crimen", mientras que las mujeres indígenas son consideradas únicamente como una "reserva genética", viven situaciones traumáticas, que dejan huellas en una psicología social del mexicano: "Situación particularmente espinosa fue la de la mujer: al unirse al español traicionaba a su raza y a su cultura. Pero era forzada a ello. Y los hijos crecían a la sombra de la madre y lejos del padre. Y desde entonces la familia mexicana sufre de exceso de madre y falta de padre" (Rodríguez y Ramírez-Buendía: 1992).

El mestizaje se manifiesta también como los productos de un choque entre los elementos de dos culturas "el mítico, mágico, simbólico y místico de aquí, frente al realista, ambicioso, pragmático, técnico, aventurero de allá". Pero en este choque cultural, que es también un "choque de técnicas" para usar los términos de Le Clézio (1990), los que

resultan vencedores "representan todos los valores de la civilización: el derecho, la moral, la verdad religiosa" según Le Clézio (1990), mientras que los perdedores o vencidos son por otro lado "la "barbarie", la ignorancia, el vicio, la superstición". Esta desigualdad de elementos culturales oculta muchos valores de las culturas indígenas que superaban a las culturas europeas, los cuales se sincretizan en todas las manifestaciones sociales, culturales, artísticas, religiosas, folklóricas, etc.

Decir que la cultura mexicana es mestiza, es categorizarla como el resultado de una fusión de elementos culturales indígenas y españoles, para luego identificarla como la mezcla de de esos elementos que predominaron en ambas culturas y que conforman una nueva "forma de vida". Pero el mismo término usado para calificar la cultura mexicana como mestiza es confusa y poco ayuda según Béjar (1979) a "aclarar el fenómeno, pues toda cultura es mestiza, en cuanto que es producto de elementos diversos que se coordinan y sistematizan produciendo formas peculiares de vida".

Para Stastny (1984), "la conquista y colonización americana permiten la supervivencia de dos grupos". Estos grupos han sobrevivido de alguna manera, manteniendo parte de su cultura original ancestral, "cuyo contacto con la moderna cultura occidental es muy limitado", como lo afirma el historiador León Portilla (1964), quien además sostiene que las regiones donde se realizaron con mayor facilidad y más rápidamente, los procesos de aculturación, fue en los grandes núcleos de población urbana. Así, concluye Statsny el nativo es "totalmente aculturado en todas aquéllas manifestaciones oficiales de la vida colonial urbana en las que participa, entre las cuales se cuenta, por cierto, la creación artístico-religiosa: y progresivamente menos incorporado en las zonas provincianas y en las regiones rurales, donde se crean obras folklóricas que por carecer del status oficial pueden reflejar aquélla situación."

Pero en gran parte, la cultura indígena difícilmente puede resistir a los embates de la cultura española que usa todos los medios disponibles para someter y dominar. Ejemplificando este proceso de dominación, Le Clézio (1990) detalla: "Se derrivan los ídolos; se mata a los sacerdotes, a los adivinos, a los gobernantes. Las leyes antiguas son abolidas y se prohíben las costumbres...La organización social es arrasada: los conquistadores saben utilizar los antiguos rencores, las rivalidades y hasta el alcoholismo...Los imperios destruidos; los príncipes asesinados; la cultura, la religión y el orden social indígenas reducidos al silencio" Por otro lado, argumenta Statsny (1984), el grupo occidental portador de la cultura "dominante", que se desenvuelve en su rol rector a medida que adopta los reajustes necesarios que el medio geográfico y las condiciones exigen y que se reflejan esencialmente en su "cultura material" (incorporación de hábitos y productos alimenticios).

En su obra clásica "La Cultura Criolla", Samuel Ramos (1975) expresa: "Tenemos sangre europea, nuestra habla es europea, son también europeas nuestras costumbres, nuestra moral, y la totalidad de nuestros vicios y virtudes, nos fueron legados por la raza española. Todas estas cosas forman nuestro destino y nos trazan inexorablemente la ruta. Lo que ha faltado es sabiduría para desenvolver ese espíritu europeo en armonía con las condiciones nuevas en que se encuentra colocado. Tenemos sentido europeo de la vida, pero estamos en América, y esto último significa que un mismo sentido vital en atmósferas

diferentes tiene que realizarse de diferente manera."

Así, la gran heterogeneidad cultural es el producto de "distintas formas de transculturación" (Béjar, 1979) debido a que los procesos de colonización "fueron diferentes y variaron de una zona a otra, enmarcadas en un tiempo social distinto..." a las "notables diferencias geográficas y ecológicas en el territorio conquistado" Béjar (1979) denomina estos argumentos como el criterio social conformado por indicadores "culturales y lingüísticos, mientras que considera que también es importante considerar el criterio biológico que marca las características físicas como importantes con sus "particulares composiciones demográficas".

Las etapas de la conquista y la colonia en México, constituyen períodos caracterizados por la implantación de violentos y traumáticos procesos de de culturización con base en una relación conquistador-vencedor. Ya Le Clézio (1990) realiza un análisis detallado de la otra cara, el otro rostro de la destrucción: "desposeído de sus bienes, de sus bosques, el derecho a circular libremente, el indio también está desposeído de la parte más secreta de su ser. Se convierte en un hombre sin pensamiento, sin razón, sin orden moral; una suerte de descerebrado a quien su nuevo amo debe modelar a su antojo, con el fin de inculcarle los principios de la moral cristiana y el respeto a las nuevas leyes divinas."

Sobre estos fundamentos de una psicología social del mexicano, los mismos que los investigadores que han seguido los planteamientos iniciales de Santiago Ramírez y Octavio Paz, han caracterizado como los que dieron origen a las crisis de identidad de los mexicanos: "El mexicano no quiere ser indio ni español. Tampoco quiere descender de ellos. Los niega..." (Octavio Paz: 1972). Por un lado esta negación de lo indio tiene su origen en la violencia de la destrucción del mundo indígena: "criminal o víctima irresponsable, el indio está desprovisto en todos los casos de calidad humana. Es un ser irracional sin pensamiento propio, y sus creencias y costumbres no tienen cabida en el concierto de las culturas", apunta Le Clézio (1990). Mientras que por la otra rama está la negación del origen español. Al respecto, Béjar (1979) afirma que "la negación de lo español es el rechazo a todas las normas culturales que viniendo de la Península resultan extralógicas o inaceptables".

Mientras que otros autores sostienen el punto de vista de que "Los dioses de los vencidos, se convirtieron en los demonios de los vencedores y así la hazaña de los europeos redundó en la destrucción de todos los valores de los naturales" (Rodríguez y Ramírez: 1992), sin darse cuenta de que al destruir con violencia las culturas indígenas y la matar a los indígenas, también se destruyen a sí mismos. Drama doble sostiene Le Clézio (1990) "pues al destruir las culturas amerindias, el conquistador destruía una parte de sí mismo; una parte que sin duda nunca podrá recuperar." En el mismo pecado encuentran su penitencia, generando su propio sacrificio, que aparece "como un castigo divino" según relata Le Clézio (1990), en la expresión del Padre Acosta, dicho " castigo está dirigido contra los españoles porque, para penalizar su impiedad, Dios los privó de los beneficios de la mano de obra indígena."

Pero lo ocurrido en México es también lo ocurrido en todo Latinoamérica, conforme lo describe Cevallos García: " El golpe debió ser tremendo, conturbador no sólo del

pensamiento sino de todo el ánimo de unos hombres cuyo universo espiritual no iba más allá de unas cosas concretas y de un lote de fábulas político-religiosas desigualmente asimiladas en los varios sitios descubiertos. La desacomodación mental sufrida por los antiguos habitantes de América, sin duda, fue dolorosa por exigir de los vencidos un esfuerzo de reacomodación al que no estaban acostumbrados.."

Otros autores que analizan la problemática existente en torno a la formación traumática de nuestra cultura, lo son, entre otros: G. M. Foster (1960), quien publicó "Culture and Conquest: America's Spanish Heritage"; Gonzalo Aguirre Beltrán (1957) con su obra "El proceso de aculturación"; Fernando Cámara Barbachano (1947) con "Culturas contemporáneas de México" y Paul Kirchhoff (1943) con su estudio sobre "Mesoamérica: sus límites geográficos, composición étnica y caracteres culturales".

Para un mejor entendimiento de nuestras culturas indígenas existentes en la actualidad, en el contexto del sistema de valores y creencias de nuestra sociedad, el trabajo de Aguirre Beltrán (1968), "Las características de las culturas indígenas", delimita convenientemente la problemática existente: "...las indígenas son culturas y sociedades subyugadas que, como directa consecuencia del desarrollo colonial, han quedado situadas en una posición de subordinación respecto a la cultura y la sociedad nacionales y que esta situación de sometimiento influye considerablemente en la naturaleza y la forma de sus características culturales. Siendo como son las culturas indígenas, culturas subyugadas, su evolución se ve entorpecida por decisiones externas...".

México fue indio y luego mestizo, mientras que los criollos descendientes de españoles están en vías de extinguirse, recapitula Paz. Pero estamos de acuerdo con algunos autores en las dificultades que existen para identificar la cultura mexicana solamente como una continuación de la cultura occidental de "una España transplantada" en México, como también sería un error considerarla como la sobrevivencia de las culturas indígenas. Por ejemplo, Reyes Heróles (1995) nos comenta: "Allí está un pasado prehipánico que nos condiciona en nuestra proyección de tiempo y espacio y que se remonta a varios miles de años antes de Cristo. Allí está también ese doloroso autodescubrimiento, por decirlo de la forma más amable, entre la realidad autóctona y la española, europea occidental que inyecta en nosotros también toda la carga arábica."

Es quizá Béjar (1979) quien delimita claramente el problema al afirmar que "La cultura mexicana, como toda cultura, es síntesis de experiencias propias y ajenas; fusión de elementos autóctonos y extraños; mezcla de lo nacional y de lo universal; el caso mexicano no es la excepción de mestizaje, aunque en él el proceso de integración de contrarios se haya dificultado en extremo y todavía no se alcance a vislumbrar, en algunos rasgos, la propia idiosincrasia."

Una paradoja existe en este mestizaje de la cultura mexicana, según Paz (citado por Sorman, 1992): "este pueblo mexicano que "recobra su sangre de los orígenes" ha sido totalmente conquistado por la cultura occidental. México está en occidente, me dice Paz: ya no hay civilización india. "Los blancos han sido absorbidos por los indios, pero éstos, a su vez, han sido absorbidos por la cultura de los blancos."

3.- EL COMPONENTE ANGLOAMERICANO.

La influencia más importante y directa que la cultura mexicana recibe en la actualidad, es la proveniente de los Estados Unidos, cuyo impacto en el comportamiento económico, social y político ha sido mayor en los estilos de vida de la llamada clase media mexicana, que a partir de los años sesenta tiene como expectativa a seguir el American Way of Life, modelo que representa la modernidad. Este nuevo componente cultural de origen anglosajón principalmente, ha sustituido al modelo cultural francés adoptado en el siglo XIX, y que se impulsó durante el porfiriato.

Este componente angloamericano de la cultura mexicana en su versión de modernidad, varios autores la han denominado "americanización". Monsiváis (1992) por ejemplo, la define como "la influencia unilateral y omnímoda" de los Estados Unidos sobre México, y por modernidad entiende "la actualización forzada y muy desigual de la(s) sociedad(es) mexicana(s)", la cual "es objeto de la definición radical desde arriba ("Modernidad es la integración económica con los Estados Unidos, es el Estado puesto a dieta, es la privatización a ultranza, es el incentivo del éxito a escala individual")".

Sin embargo, en las últimas décadas, la influencia cultural angloamericana pareciera que se revierte debido a la complejidad de los procesos de cambio de los diferentes fenómenos económicos, políticos y sociales que están ocurriendo en sociedades que viven el posmodernismo. Es ahora cuando la cultura angloamericana del primer mundo está interesada en un "diálogo intercultural" con las culturas que siempre fueron sus "dominadas", como es el caso de la cultura mexicana. La conclusión lógica es que ambas culturas se comportan interactuando como sistemas abiertos que están en constante interinfluencia y contacto que las aleja del paradigma existente de la virginidad de las culturas.

El escritor Carlos Fuentes, entrevistado por Cayuela (1996), comenta sobre este aspecto: "...Estoy convencido de que se está creando una nueva cultura en la frontera. Una cultura que no nos debe asustar, con su fusión de valores anglosajones y latinos, y que va a darle más vitalidad a las culturas nacionales, tanto de México como de Estados Unidos." Cada vez se despierta más el interés académico por la cultura chicana, la cual ya no es solamente una cuestión de reflexión política, que está trascendiendo las fronteras estadounidenses y está provocando estudios en otras partes del mundo, incluyendo en las universidades europeas, según reporta Molina (1996). El desarrollo histórico de esta cultura chicana sugiere que constituye una cultura con tradiciones que conservan una fuerte identidad, pero esta definición cultural está carente de identidades sociales y políticas.

En este proceso de creación de una cultura chicana, que refleja la vitalidad de la fusión de valores y tradiciones, coincidimos con Monsiváis (1992) cuando argumenta que "A la americanización que es renuncia a las tradiciones nacionales que estorban en el tránsito a la modernización personal y familiar, se opone la americanización que es búsqueda de las claves de lo inteligible, y es defensa ante lo que no se comprende muy bien por el método de la imitación que luego se "nacionalizará"."

Puede ser temprano aún para evaluar los resultados de la influencia cultural

anglosajona sobre la cultura mexicana, como producto de la integración económica a través de la celebración del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, pero ya son notorios los cambios efectuados en diferentes elementos culturales. Todavía más notorio es en las transformaciones que están sufriendo nuestras culturas organizacionales, las cuales ya de por sí siempre han estado influenciadas por las culturas de organizaciones estadounidenses. Pero evaluar en conjunto, en su totalidad, es tarea nada fácil, como por ejemplo, cuál es el impacto que ha tenido en la identidad e idiosincracia, en los valores fundamentales de la sociedad, en el lenguaje, etc.

Quizás nadie mejor que Monsiváis (1992), tiene tanta autoridad en la palabra crítica para cuestionar los contagios culturales del proyecto de la modernización y la americanización de los últimos años: "¿Y cómo ubicar el tema de la cultura en el paisaje amenizado por las prevenciones y vuelto festivo por la grandielocuencia de la esperanza? En el Sexenio de las Expectativas, el TLC es algo más que un hecho comercial y político; es, para una minoría en expansión, la vía de ingreso a la religión del Mercado Libre. Poco importa si en lo cultural las industrias aún no son competitivas, sino se tiene capacidad de producción de programas, si el mercado del libro es muy restringido, si las ventajas comparativas son muy aplastantes, si los controles de la tecnología radican por entero en el exterior. Todo esto nada significa. Lo que cuenta es la reverencia ante la mentalidad triunfadora. Y ésta, creo, es la primera y la más resonante de las consecuencias culturales de un Tratado al que todavía, nos aproximamos por fe y no por demostración."

Los procesos de integración económica que la nación mexicana está experimentando, tienen implicaciones culturales, es decir, son procesos de apertura cultural, y por lo tanto, puede reportar grandes beneficios. Por ejemplo, en la entrevista de Cayuela (1996) al escritor Carlos Fuentes, éste afirma respecto de los cambios culturales y la literatura que "...La novela está condenada a mancharse con el lodo de la tribu. Su misión es la de mezclar géneros y ser un reflejo del mestizaje racial y cultural del mundo. Estamos nuevamente en un mundo migratorio, de encuentro de culturas. La propia información instantánea y masiva que caracteriza al mundo actualacarrea un encuentro de razas, voces y culturas que para mí es lo que la novela recoge de una manera más definida."

En parte, estos cambios en la cultura son debido al fuerte flujo migratorio de mano de obra mexicana que llegan a los Estados Unidos en busca de mejores oportunidades para insertarse en la modernidad, pero siempre acompañada de una cultura que es "fuerte" en valores, costumbres, tradiciones, lenguaje, religión, música, etc. que proporcionan un aliento fresco en un promisorio mestizaje cultural y racial.

Sin embargo, este flujo migratorio de trabajadores mexicanos que dejan sus casas por "una utopía cruel", al igual que millones que en el mundo emigran en estos tiempos, y que en palabras crudas de Gilly (1996) "huyen hacia los países ricos, hacia los espejismos de las modernidades, llevando consigo su carga de pasado, su sed de comunidad, su desgarramiento porque a su antigua comunidad vuelta inhabitable tuvieron que arrancarse para ir hacia un futuro incierto e inclemente, para ser extranjeros en tierra hostil, en una reproducción sin fronteras de las tragedias humanas de la primera revolución industrial...Una masa de pobres, recelosos, exigentes, desarraigados de su propia cultura...es la lógica de la reestructuración mundial del capital la que los llama hacia esos

centros al mismo tiempo que los expulsa de sus antiguas casas". Pero tal vez lo que cause "más confusión en la vida cotidiana" y más "desorden en su pensamiento" sea la sustitución de su propia cultura.

La expulsión de los migrantes mexicanos de sus casas antiguas, así como de su "pasado y de todas las prácticas culturales que tienen en común", para usar las palabras de Pradelles de Latou (1983), repercute en la afirmación de su identidad cultural colectiva. Siguiendo el consejo de Sedar Senghor: "asimilar sin asimilarse", Monsiváis (1992) recomienda no solamente a los millones y millones de mexicanos que emigran sino también a todos los mexicanos expuestos a los influjos de la modernidad, a asimilar el impulso de la americanización sin asimilarse.

Sin embargo, otros analistas sostienen lo contrario, es decir, que mientras la población de origen mexicano que vive en los Estados Unidos, conserva una fuerte identidad cultural, por otro lado, abandonan las identidades sociales y políticas "que compiten con su patriotismo estadounidense" como lo afirman, por ejemplo De la Garza y DesPio (1996): "Aunque su repertorio cultural está repleto de tradiciones que incluyen días festivos en honor a la Virgen de Guadalupe y la Independencia de México, y una iconografía que honra a Moctezuma, Benito Juárez y Emiliano Zapata, desde el final de la guerra entre México y Estados Unidos los México-americanos no han definido identidades sociales y políticas que compitan con su patriotismo estadounidense".

Los autores fundamentan la tesis anterior con su argumentación de los resultados de la primera encuesta sistemática de México-americanos efectuada en 1968 y con las oposiciones de líderes México-americanos a "aquellas iniciativas políticas cuyo fin es destruir cualquier derecho a mantener tradiciones culturales mexicanas o que las discriminan debido a su herencia cultural", concluyendo que "Aunque tienen una actitud positiva hacia México como nación, sus sentimientos a Estados Unidos son mucho más fuertes". Pero esta lealtad cultural a México, como una población étnica, manifiesta variaciones en la intensidad de las respuestas a las políticas en materia cultural, étnica, racial, etc., debido a las diferencias existentes entre los mismos México-americanos, como es el caso de los ya nacidos y por lo mismo, aculturados en Estados Unidos, quienes se muestran menos positivos hacia México que los inmigrantes que todavía no se han asimilado a la cultura estadounidense y que sin embargo, también son más positivos a Estados Unidos que hacia México.

La cultura de las organizaciones de la frontera norte del país está sufriendo grandes transformaciones como resultado de la adquisición de formas híbridas que responden a esquemas y patrones de valores y creencias tradicionales, las cuales están siendo influenciadas rápidamente por el empleo de una nueva tecnología administrativa que promueven una nueva cultura de responsabilidad y compromiso.

Todavía más reciente, Gómez Peña (1990) argumenta que en el año de 1989 ha ocurrido un cambio paradigmático en la cultura mexicana: "el eje cultural Oriente/poniente está siendo repuesto por uno que corre de norte a sur. Esa necesidad que tiene la cultura de los EU por reconciliarse con la "otredad" de la cultura de América Latina se ha convertido en el debate nacional ... A pesar del gran espejismo cultural patrocinado por los poderosos, por

dondequiera que lancemos la mirada encontramos pluralismo, crisis y asincronicidad. La llamada "cultura dominante" ya no lo es. La cultura dominante es una metarealidad ...Ahora, en 1989, es nuestro deber aceptar que toda cultura es un sistema abierto, que atraviesa ininterrumpidamente toda suerte de procesos de transformación, redefinición y contextualización...la única forma de regenerar identidades y culturas es a través del diálogo continuo con la otredad".

No siempre fue así. La cultura mexicana ha sufrido innumerables transformaciones que debido principalmente a que como todo sistema abierto, a recibido en su historia un gran número de influencias, muchas de las cuales han creado procesos difíciles de asimilación rápida, lo que a su vez a causado profundas crisis de identificación cultural. A este respecto, hay que recordar a Octavio Paz (citado por Sorman, 1992): "Toda cultura nace de la mezcla, del encuentro, de los choques. E, inversamente, las civilizaciones mueren a causa del aislamiento, de la obsesión por su pureza. El drama de los Aztecas, como el de los Incas, nació de su aislamiento total. No preparados para enfrentarse con otras normas que las suyas, las civilizaciones precolombinas se volatizaron en su primer encuentro con el extranjero."

Las crisis de identidad de los mexicanos son recurrentes, según esta línea de investigación, y toman "las formas de disimulo y de máscaras, con las cuales el mexicano se burla de sí mismo, utiliza un lenguaje procaz, tiene desplantes de superioridad y alardes, así como rebeldía. Todos estos mecanismos psicológicos son para ocultar su debilidad, su desconcierto y su confusión, porque el mexicano experimenta inseguridad, temor, busca el anonimato, el disolverse en lo social, en el nosotros" (Espinoza y Pérez: 1994).

El bajo nivel de autoestima y la autodegradación del mexicano son explicados en los estudios de Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía (1992) cuando dice que el pueblo mexicano ha sido un pueblo sumiso y resignado como resultado de que ha sido dominado y reprimido durante toda su existencia. Otro investigador, Díaz Guerrero (1970; 1989) sostiene que para mantener su seguridad emocional, recurre a la creación de héroes, personajes, símbolos, instituciones, etc., identificándose con ellos a través de la celebración de ceremonias y de una comunicación que refuerzan el valor de la religión, la familia, las amistades, etc., "...lo que destaca la fuerza social, la cohesión de la familia y las creencias religiosas como fuentes de seguridad."

La familia constituye la base fundamental de la formación de los valores de la sociedad mexicana con una fuerte orientación de clan, más que de equipo, los cuales según Espinoza y Pérez (1994) tienen diferentes connotaciones psicológicas: "para el equipo son importantes la eficiencia y la colaboración, mientras que en el clan, lo son el afecto, la seguridad, la aceptación. Así la familia forma individuos individualistas" Esta afirmación discrepa con los resultados de los estudios de Hofstede (1980), quien encontró que los mexicanos están más orientados hacia el colectivismo que al individualismo.

La cosmovisión de las religiones indígenas se sincretizan con el catolicismo para hacerse presente en rituales que le proporcionan protección frente a las fuerzas inevitables de la naturaleza, como por ejemplo, el día de los muertos se celebra con invocaciones, desafíos, burlas, etc., a la misma muerte. De acuerdo con Espinoza y Pérez (1994), " la

religión del mexicano, pensada como un fenómeno psicológico y no como un hecho social, es resultado de una conversión masiva, forzada y acelerada que no pudo dar lugar más que a un mal sincretismo, dogmático que llevó a las masas a la obediencia y a la sumisión, donde subsiste el ritualismo mágico, plagando de superstición, de resignación y de fatalismo".

Para otros autores, como García Ponce, es el signo de la contrarreforma el fundamento de la creación cultural de la historia de Occidente, que "Durante tres siglos Latinoamérica - y en nuestro caso México- comparte con los conquistadores y arrastra con ellos el destino que le impone ese signo. Dueña de una lengua que ha recibido en todo su esplendor, conoce la detención y la inmovilidad por la que pasa esa misma lengua, ese pensamiento, esa cultura, dentro del movimiento general de la cultura de Occidente. El modelo de las jerarquías que rigen ese mundo, que es el mundo hispánico,, que es el mundo de América, parte de la Edad Media y busca quedarse en ella. De espaldas a la reforma y a la afirmación del individuo, desconoce la transformación renacentista, ignora el triunfo de la razón sobre la fe, ve pasar a un lado la Ilustración, desconoce la acción corrosiva del libertinaje sobre el imperio de la razón e ignora la reacción romántica."

Al triunfo del proyecto liberal en México, en la segunda mitad del siglo XIX, se favorece el proyecto para la creación de una cultura nacional, a fin de que según Zaid (1975) se " legitimara y consolidara en forma irrevocable el poder mestizo, frente a los indios, criollos y extranjeros". Este proceso de creación de la cultura nacional requiere de un proceso de integración de los elementos culturales indígenas y españoles, el cual es descrito por Béjar (1979) como: "un proceso que niegue lo indio y lo español, que asimile lo indio y lo español, para que al final del proceso nazca una nueva cultura denominada mexicana que sea única sin dejar de ser india, española u occidental. Como es de suponer, el proceso requiere la integración de las comunidades indígenas a la cultura nacional y por consecuencia, su destrucción en cuanto tales; integrar aquí es destruir."

Los valores de la cultura mexicana que surgen de este centramiento, entre otros, son: solidaridad, cooperación, servicio, lealtad, amor, afecto, cordialidad y confianza. Díaz Guerrero concluye que "nuestra sociedad y cultura son en muchos aspectos, saludables, pero lo serían todavía más si se cultivase un poco más lo que algunos psicólogos sociales consideran de extraordinaria importancia para la verdadera madurez de la cultura, a saber: la llamada doble lealtad".

Otro importante estudio sobre la cultura mexicana destaca que los valores más importantes para los mexicanos son la familia, la religión, la patria y la libertad. El 89% de los mexicanos consideran que es importante mantener la unidad en la familia como base para su felicidad y salud emocional. (Hernández Medina y Narro Rodríguez: 1987).

En 1989 se efectuó la encuesta "Los valores de los mexicanos" (Alduncín Abitia:1989) cuyos resultados mostraron cambios importantes en las actitudes y valores que contradicen muchos de los planteamientos anteriores. Por ejemplo, el 70% de los mexicanos tratan de influir en su entorno y sólo el 30% trata de adaptarse al mismo. El 68% de los encuestados "no están dispuestos a conformarse con la manera en que las cosas se dan o se dieran, saben que el porvenir será mejor que el presente o el pasado, desean crecer y mejorar y hacerse

más grandes y poderosos". Las cifras anteriores reflejan el deseo vehemente de cambio en la cultura de una sociedad que se encuentra en período de transición hacia la postmodernidad.

El estudio de Kras (1991) sobre la cultura administrativa en transición de las organizaciones mexicanas, enfatiza la existencia de dos tipos de fenómenos culturales que agrupan valores y creencias comunes:

- 1.-. Los que preservan los valores y creencias en las instituciones de la familia, la religión, etc., las cuales enfatizan las relaciones interpersonales en todos los actos de la vida cotidiana de los mexicanos.
- 2.- El conjunto de valores y creencias que obstaculizan los cambios y la modernización de las organizaciones y de la misma sociedad .

Respecto al énfasis que ponen la familia y la religión en las relaciones interpersonales deriva en valores como el reconocimiento y el respeto, Kras (1991) las analiza desde cuatro aspectos:

a.- La persona contra la tarea.

El reconocimiento de la persona como trabajador que realiza una tarea es más importante que la prioridad que se da a la realización de la tarea misma y que sólo considera al trabajador como una simple herramienta fácil de sustituir.

b.-La sensibilidad emocional.

El trabajador mexicano es muy sensible a la crítica que se haga de su persona y de su trabajo, sintiéndose atacado muchas de las veces por las observaciones que se hagan. Para evitar problemas, los administradores han sofisticado el tratamiento de la crítica, mediante el manejo cuidadoso y con mucho tacto de las relaciones humanas.

c.-La etiqueta.

El trato cortés, respetuoso y considerado hacia las demás personas, el cual muchas de las veces es muy formal y protocolario, son el fundamento del comportamiento que se espera en las organizaciones. Ciertos abusos de la autoridad que denigran a los trabajadores, dan como resultado la pérdida de respeto, lealtad y compromiso.

d.-El ambiente laboral.

El trabajador mexicano tiene una propensión a laborar en ambientes de camaradería y amistad, que además le permita balancear sus actividades entre el trabajo y su familia.

Respecto a los valores que constituyen un obstáculo para el desarrollo de las organizaciones mexicanas, Kras (1991) menciona entre otros:

-La concepción del tiempo: el mexicano tiene como una característica del manejo del tiempo, la impuntualidad.

-El alto valor que se otorga a los valores tradicionales centrados en el individualismo, en donde no existe el trabajo grupal o en equipo, salvo como concepto.

En otro estudio de Eva Kras (1990) al hacer una comparación entre gerentes mexicanos y norteamericanos, la investigadora concluye que algunas de las características sobresalientes de los directivos mexicanos son:

a.- Hipersensibilidad

La alta sensibilidad puede interpretarse como que el directivo mexicano es "muy delicado" por sus reacciones emocionalmente fuertes cuando se le implican en situaciones de crítica personal o en donde reconoce que pueda perder alguna posición. Según la investigadora, esta hipersensibilidad del líder y del grupo, debe ser atendida por el estilo de liderazgo.

b.- La fuerte lealtad del trabajador mexicano es a un individuo, nunca a una organización.

Para los católicos, el trabajo es un castigo divino por el pecado original, que se resume en la sentencia bíblica "ganarás el pan con el sudor de tu frente", es porýýýý tanto considerado el trabajo como una necesidad para conseguir los medios para el disfrute de la vida. El trabajo tiene que hacerse agradable, fomentándose las celebraciones y convivencias en grupo. La lealtad del trabajador mexicano se fundamenta en el jefe que le provee de lo necesario para este estilo de vida y con quien se identifica para la obtención de un máximo de satisfactores y beneficios de la organización. Es por lo mismo, más fuerte la lealtad al jefe que a la misma organización.

Ser responsable tiene un alto valor entre los administradores mexicanos. Un estudio de Díaz-Guerrero y Szalay (1991) explican el significado que tiene la palabra responsabilidad entre los administradores mexicanos: "La responsabilidad lleva una fuerte preocupación por la gente, los amigos y otras personas...se ve menos como una selección individual y más como una necesidad y una obligación social".

En una descripción comparativa de los sistemas de negociación japonés y latinoamericano, realizada por Ogliastri (1992) de la Universidad de los Andes, se narran las entrevistas con investigadores y directivos japoneses que han vivido en México y con directivos de origen mexicano que han vivido en el Japón. Las percepciones sobre las semejanzas y diferencias de las dos culturas organizacionales, la mexicana y la japonesa, quedan como testimonios y observaciones, como por ejemplo: "Las relaciones familiares y de amistad son muy importantes en ambas culturas. Por ejemplo, para ir a que te atiendan a una oficina tienes que usar intermediarios, de otra manera no te toman en serio. El valor de la familia en las dos culturas es muy alto, es un círculo que protege al individuo. Pero en México además lo protege de la ruda competencia del trabajo." (Ogliastri: 1992)

Muchas entrevistas realizadas por el autor, son más impresiones con imprecisiones en la

información, reduciendo su carácter científico al plano meramente anecdótico, como en la siguiente afirmación: "Los japoneses regañan mucho a sus empleados, y como los mexicanos son muy orgullosos, la amonestación no produce cambio de comportamiento sino conflicto". (Ogliastri: 1992) En una entrevista del autor al representante de Agrícola Mexicana en Tokio, éste relata: "Todos los mexicanos tenemos la mancha mongólica en la espalda. Tenemos mucho más que ver con los japoneses que con los anglosajones; como decía un autor, somos "vecinos distantes". En particular mis vecinos del norte, somos físicamente muy parecidos a los japoneses. ¿Usted sabía que el segundo apellido de Porfirio Díaz era Mori? Pero ellos no son dados al contacto y a la amistad personal en el curso de una negociación tanto como nosotros." (Ogliastri:1992)

Más recientemente, de Forest (1994) describe los valores que moldean la conducta de los administradores mexicanos diciendo que " Los trabajadores mexicanos generalmente no tienen como prioridad las condiciones laborales donde la auto-expresión, la amplitud de acción y la responsabilidad independiente sean motivadas. Más bien, los mexicanos valúan las condiciones de trabajo donde los supervisores tienen entendimiento, mantienen su distancia y se dirigen formalmente a los trabajadores...El paradigma de las condiciones de trabajo ideales es la familia." Por tanto, dar autonomía a los empleados puede ser interpretada por ellos como un abandono irresponsable de los administradores, mientras que decirle a un administrador que no concede oportunidades y autonomía para la autoexpresión de los empleados puede entenderse como un mensaje positivo por el administrador tradicional.

Una reciente investigación realizada por Stephens y Greer (1995), los autores tratan de clarificar la importancia que tiene la comprensión de las diferencias culturales en las alianzas de las organizaciones estadounidenses y mexicanas, en tecnologías, procesos, etc. Estas diferencias culturales pueden conducir a conflictos si los administradores no desarrollan las capacidades para enfrentarse a los retos derivados de los valores culturales implicados, tomando como base las investigaciones de Hofstede: la distancia del poder, el evitamiento de la incertidumbre, individualismo/colectivismo y masculinidad.

En lo concerniente a la distancia del poder como una variable de la cultura organizacional, las últimas investigaciones han demostrado que los mexicanos tienen más voluntad para aceptarla. El estilo administrativo mexicano, caracterizado por ser paternalista y autocrático, es confirmado en la investigación de Stephen y Greer (1995), quienes encontraron que la cultura de las organizaciones mexicanas es más blanda que la norteamericana, reflejándose en el aspecto informal de una dualidad formal-informal de los estilos administrativos, ya que existe un acuerdo amplio entre los investigadores, de que entre supervisores y subordinados mantienen una gran distancia profesional y social, con un trato muy respetuoso entre ellos. Así los mexicanos valoran la observancia de su status en las organizaciones, la que se refleja en una menor tolerancia en la apertura e intensidad en los estilos gerenciales participativos.

En las organizaciones mexicanas, se manifiesta la tendencia a la centralización en los procesos de toma de decisiones, influida por factores como las diferencias de status y de tareas entre los administradores y subordinados. En cuanto a la impresión administrativa, los ejecutivos entrevistados por los investigadores, enfatizaron la importancia que éstos

conceden a los indicadores de status social, encontrando que existe un acuerdo amplio de que los administradores y trabajadores mexicanos, considerados como un grupo, enfatizan las apariencias y cuidan más las formas que la sustancia.

El valor cultural evasión de la incertidumbre definido por Hofstede como el grado en que las situaciones ambiguas e inciertas son consideradas como amenazantes, es más grande en México que en Estados Unidos, según las conclusiones de los estudios de Stephens y Greer (1995). La cultura de las organizaciones mexicanas valoran más la conservación de los empleos, evitando en lo posible tomar riesgos innecesarios que impliquen su pérdida, debido a los altos costos de liquidación y por las enormes dificultades para conseguir otro empleo mejor. La seguridad y la confianza interpersonal como valores organizacionales son muy bajos en México, lo que conduce a establecer acuerdos no muy realistas y a problemas de entendimiento y comunicación enfatizados por un estilo gerencial autocrático que no facilita la comunicación de los niveles inferiores hacia los niveles superiores.

Los investigadores concluyen que en una cultura que refleja dualidades de los valores, como la de México, la cual pone un alto valor en las relaciones y la confianza mutua y se actúa en forma diferente, resultan muchos problemas difíciles de resolver, como resultado de operar con dos contratos: el psicológico entendido como "contrato viviente, dinámico, informal, que refleja las negociaciones diarias que enfatiza el contexto operativo" y que es tan importante como el contrato formal.

Siguiendo con las conclusiones sobre la tercera variable de los estudios de la cultura de las organizaciones mexicanas, medida en un continuo individualismo-colectivismo, se ha encontrado que es más colectiva que la estadounidense, concediéndose mucha importancia a las relaciones interpersonales para la realización de todo tipo de negociación, en cuyas interacciones se "reflejan la dualidad formal/informal", preocupándose por las situaciones particulares de las partes involucradas. Así se desarrolla un fuerte espíritu de equipo que promueve adaptaciones muy rápidas al trabajo grupal en las organizaciones, a tal grado que sus miembros se consideran ser parte de una gran familia. La orientación de la cultura mexicana hacia el colectivismo, facilita una implementación, mantenimiento y utilidad más efectiva de los grupos de trabajo, a pesar de que la distancia del poder es muy alta.

Finalmente, la cultura de las organizaciones mexicanas manifiesta una fuerte orientación a la masculinidad, la cual encuentra su expresión de múltiples formas. Existe una negligencia o falta de urgencia en la realización de las actividades que se posponen continuamente en una conducta que se ha llamado con el nombre de el "síndrome del mañana". Por la experiencia que tengo en los programas de desarrollo humano en las organizaciones, no estoy de acuerdo con la conclusión de Stephen y Greer (1995), cuando sostiene que "es fácil adivinar el gran impacto motivacional del entrenamiento en los empleados mexicanos con bajos salarios, ya que ellos ven al entrenamiento como el camino para la superación y movilidad económica y social."

Al contrario, muchos trabajadores de los más bajos niveles operativos en las organizaciones mexicanas, consideran que los programas de entrenamiento, capacitación y adiestramiento, son una carga pesada que se agrega a las actividades y responsabilidades

que tienen que soportar, como un instrumento más de control y manipulación y que finalmente no les reporta ningún beneficio. Una conclusión más afortunada es la consideración de que la clase profesional, altamente educada, "exhibe una tremendamente fuerte ética laboral." Los mexicanos conceden mucha importancia a los dominios de la vida en la familia nuclear y extensa, a las relaciones interpersonales, las actividades religiosas y las actividades de esparcimiento que balancean e influyen en sus intereses laborales.

La cultura en las organizaciones mexicanas es una cultura más cálida que muchas otras, en donde la mujer es discriminada en razón de su género y algunas mujeres experimentan el asedio sexual, debido a la percepción de que su rol femenino tiene más desarrollo en un hogar. Sin embargo, las condiciones culturales están modificándose muy rápidamente, y estos fenómenos se manifiestan cada vez menos, sobretodo en aquellas mujeres que despliegan una conducta laboral más profesional. La llamada "ética del marianismo" se manifiesta en aquellas mujeres que están contentas con conservar roles contrarios a la "ética machista", y se resisten activamente a abandonarlos. Como consecuencia de estas prácticas, las organizaciones mexicanas tienen preferencia por emplear a los hombres casados primeramente, luego a los hombres solteros, seguido por las tendencias a emplear mujeres solteras y finalmente a mujeres casadas. Por tanto, las mujeres encuentran muchas dificultades para realizar sus actividades en las organizaciones, sobretodo cuando tienen responsabilidades directivas y de supervisión.

La mayor parte de las investigaciones en las organizaciones mexicanas, anteriores a los años ochenta, la cultura es considerada por Krotz como una categoría residual. Por ejemplo, las investigaciones realizadas por Zurcher, Meadows y Zurcher (1965) en bancos filiales un banco estadounidense, encontraron que los administrativos tenían la tendencia a ser particularistas, distanciándose lo más posible de la oficina matriz de estados Unidos, a fin de minimizar presiones universalistas.

En términos generales, se tenía la idea de que la cultura de los miembros de una organización y más concretamente, conforme lo detalla Guadarrama Olivera (1995), "una cierta cultura de los trabajadores o del trabajo, determinada por las condiciones objetivas de los procesos productivos, por el ambiente social en el que vivían y por la preponderancia de los nexos de sus organizaciones con el Estado y sus instituciones de regulación".

Es en los años ochenta cuando se realizan algunas investigaciones en la industria automotriz, en la planta de vehículos automotores de México, en la planta Nissan de Cuernavaca y en las minas de Taxco, según reporta Quiróz Trejo (1995), hechas por él y otros, en donde llegan a "descubrir la importancia que cobraban la cultura, o los factores culturales, en su relación con las acciones de los trabajadores dentro del proceso de trabajo, así como la relación entre el tiempo de trabajo y el tiempo "libre" extrafabril donde la cultura parecía jugar un papel relevante."

VIII.-CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham (1984): "verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal..."

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

1.- Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

2.- Elementos invisibles 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.

EL MODELO DEL ICEBERG DE MANIFESTACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Si representamos en un esquema los elementos visibles y los invisibles, éste tomaría la forma de iceberg:

Nivel	Manifestaciones	Grado de dificultad para el cambio.
	Artefactos.	FACILIDAD
	Ritos, ceremonias, historias,	
	lenguaje, símbolos, etc.	
	Normas.	
	Creencias.	
Superficie	Elementos visibles	
	Elementos invisibles	
	Valores	
	Premisas	
Profundidad		DIFICULTAD.

Los artefactos son las manifestaciones visibles de la cultura de una organización, incluyéndose las conductas de los miembros que son observables, las estructuras, procedimientos, sistemas, aspectos materiales y físicos, así como las normas y reglas. Los artefactos se convierten en los símbolos tangibles que matizan la cultura, como lo afirma Westbrook (1993), los artefactos como símbolos, " indican su carácter más elocuentemente que las palabras."

Las creencias son los supuestos que están en la superficie del iceberg de la cultura organizacional y comprenden todos los conocimientos, ideas, supersticiones y leyendas.

Los principales elementos no visibles de una cultura organizacional son los valores. Los valores de una organización, constituyen un tipo especial de creencias compartidas por sus miembros, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno y deseable (valores positivos) y lo que es malo y no deseable (valores negativos). Por ser de mucha importancia para la cultura organizacional, estos se estudian con más detalle más adelante en este trabajo.

Las premisas son los supuestos no verbalizados y que pueden ser revelados por especulación intuitiva, mediante trabajo analítico y por un observador externo.

Las manifestaciones de la cultura de una organización que no son visibles, incluyen los valores y las premisas, las cuales permanecen a niveles profundos de la inconsciencia de una organización. Wetzel y Buch (1994) señalan como fuentes de la burocracia y la administración, aquéllos eventos que porque funcionan, se practican, y finalmente se institucionalizan en las organizaciones, formando parte de la cultura corporativa, la cual queda en el plano inconsciente, según se demuestra en el siguiente cuadro, que explica los niveles de consciencia:

NIVELES DE CONSCIENCIA	TIPOS	EJEMPLOS
Consciente	Administración física.	Reportes, reuniones, reglas, aprobaciones, formas, encuestas, y políticas.
Inconsciente	CULTURA	Prácticas, artefactos, creencias, normas, valores, supuestos básicos y hábitos.
Alerta	Individual.	Cualquiera de las anteriores,

pero más rituales, mucho tra
bajo y tradiciones.

El nivel inconsciente es el que contiene los elementos que integran la cultura organizacional, los que pueden ser intervenidos para llevarse al plano consciente. Cuando las intervenciones son exitosas, todo el potencial existente en la cultura corporativa, servirá de fundamento para incrementar el desempeño organizacional.

1.- ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Los elementos que forman la cultura organizacional son la suma imaginaria de valores compartidos por todos los miembros, el conjunto de maneras de pensar y los patrones conductuales. Toda cultura corporativa se manifiesta y se expresa de muchas formas según los elementos que la integran, los que pueden agruparse en cuatro tipos:

- 1.- Elementos simbólicos.
- 2.- Elementos estructurales.
- 3.- Elementos materiales.
- 4.- Elementos conductuales.

1.- Los elementos simbólicos en las organizaciones, según Westbrook (1993), "indican su carácter más elocuentemente que las palabras. Algunos de los símbolos organizacionales son las cartas organizacionales, ritos, rituales, arquitectura corporativa (Eisenberg and Riley: 1988). Gioai (1986) lista como símbolos representativos de la organizaciones, los logotipos, imágenes visuales, historias, metáforas, lemas, acciones y no acciones. Algunos de los símbolos más obvios son: los relojes checadores, el uso de corbatas por parte del personal de oficina, los espacios reservados en el estacionamiento de coches, etc."

Los símbolos son imágenes o artefactos físicos que representan otras cosas. Los elementos simbólicos se manifiestan en las imágenes, historias, lemas, etc. Cohen (1985) argumenta que los símbolos "Hacen más que meramente representar algo más... también permiten a aquéllos que los emplean proveer parte de su significado". Los significados simbólicos organizacionales son contruídos por sistemas de signos, los cuales a través de diferentes procesos de representación senso-perceptivos de la realidad en las personas, producen las "vivencias" y la "conciencia" en sus mentes, que luego se traduce en comportamientos y acciones.

De lo anterior, se deduce que las organizaciones tienen rasgos comunes en sus sistemas de signos y símbolos creados. Pero para Luhmann (1991), existen algunas diferencias entre los símbolos y los signos.

El símbolo designa el medio de la formación de la unidad de la conciencia de los miembros de la organización, a través de procesamientos autoreferenciales. De acuerdo con Palomares y Mertens (1995), los símbolos construyen objetos de naturaleza ideal como producto de la vida consciente, como resultado de la existencia de una idea previa. Para Deal y Kennedy (1982), los símbolos se viven por lo que significan para las personas, no se pueden vivir como tal, sino que tiene que hacerse conciencia a través de los ritos, creencias, héroes, que son portadores de los significados de los símbolos. La representación de los símbolos es doble, según Schutz (1967), citado por Palomares y Mertens (1995): por una parte se refiere a lo trascendente de la experiencia diaria de la organización, mientras que por otra parte, "es un objeto, un hecho o un suceso -algo real- de dicha experiencia diaria. Son los ritos, las ceremonias que van construyendo las relaciones inter-humanas en la empresa, autoiluminándose como organización social, lo que hace que los individuos vivan el sentido de la organización."

El signo vive en contacto con la realidad. Para Palomares y Mertens (1995), "los signos son los significados realizados o vividos por la empresa como organización: las ventas, las ganancias, la productividad; es decir, realizaciones producto de la aplicación de normas y rutinas que obedecen a las relaciones "lógicas" de la empresa."

Los significados simbólicos en una cultura organizacional ayudan a coordinar las acciones a distancia, en procesos de centralización-descentralización, por ejemplo. La cultura se involucra en las organizaciones y su administración al implicar el manejo de los símbolos a los que las personas asocian significados. La comprensión de un signo, o sea, la posibilidad de su interpretación dentro de un sistema dado, según Schutz (1972), se remonta a una decisión previa de nuestra parte, por la cual aceptamos y utilizamos este signo como expresión de un cierto contenido de nuestra conciencia.

La eficacia de los significados simbólicos están estrechamente ligados al grado de en que son aceptados y compartidos por los miembros de la organización. Lo que Luhmann (1991) reconoce como un "sistema simbólico compartido", crea consenso de valores implícitos que luego se formalizan con un carácter más normativo, dando origen a un código.

Según Palomares y Mertes (1995), todo sistema de signos es un esquema de la experiencia: usada como esquema expresivo para designar lo que éste designa, y como esquema interpretativo, al haber interpretado en el paso el signo como signo de lo que él designa. Los autores ejemplifican con varios casos, de los cuales mencionaremos los referidos a la cultura organizacional en México, como es el caso de la filial de la empresa Condumex que en torno a la calidad creó un "simbolismo fuerte", apoyándose en canciones sobre la calidad, premios y fiestas de la calidad. En el caso de "significados de competitividad", los autores referidos nos mencionan que cuando hay cambios en estos significados, surgen trastornos en las estructuras organizacionales, como sucedió con la industria metalmecánica que fueron altamente competitivas en la década de los setenta, tuvieron serios problemas en la década de los ochenta debido a que "habían sido sobredimensionadas en el contexto del tamaño del país, con un producto poco transable en el mercado internacional", mientras que el caso exitoso de internacionalización de Vitro, debido a que logró crear "un símbolo de la tecnología en su organización".

Desde el punto de vista del simbolismo (Dandridge, Mitroff, and Joyce: 1980) con que se manifiesta la cultura organizacional, Ornatowski (1995) la representa en tres formas:

A.-Verbal: mitos, historias, lenguajes, nombres y términos, leyendas, slogans, bromas, anécdotas, rumores.

-Los mitos son historias que no se apoyan en hechos pero que son consistentes con ciertos valores y creencias de la organización. Los mitos cumplen funciones fundamentales para la creación, asimilación, difusión y transmisión de valores y creencias comunes, y por lo tanto, fundamentan la historia de las organizaciones y le imprimen personalidad y carácter. Según Trice y Beyer (1984), en los mitos como en las leyendas, los eventos históricos se mezclan con la ficción, a tal grado que en el transcurso del tiempo, dejan de fundamentarse en los hechos reales.

Por otra parte, lo que el mito comunica, afirma Vázquez Martín (1996), es "una interpretación del orden moral, religioso, político o cósmico, y no la anécdota concreta (que es alterada en el proceso de reproducción) ni el estilo de un autor determinado", pero que tampoco lo conduce a estar en desacuerdo con lo afirmado con Lévi-Strauss, de que "la traducción del mito no llama a la traición", a fuerza de que se repita el mito y se interprete en las nuevas circunstancias, y se enriquece si se hacen regresiones a los "universos culturales" en que se manifestaron originalmente, como una manera también de "significar el mito con la lectura que el tiempo acumulado le ha otorgado a los personajes...Nuestra vanidad hace que veamos la mitología como "bagaje cultural" o balbuceo inconsciente de una humanidad en sombras que siempre necesita de la razón para explicar el funcionamiento del universo", estando de acuerdo con la afirmación de Campbell: "No, la mitología no es mentira. La mitología es poesía, es metáfora. Se ha dicho con razón que la mitología es la penúltima verdad; la penúltima porque la última no puede traducirse en palabras. Está más allá de las palabras, más allá de las imágenes".

-Las historias son narrativas basadas en eventos verdaderos que son frecuentemente compartidos entre los empleados de la organización y que se dicen a los nuevos empleados para informarles acerca de la organización. Las historias son narraciones de sucesos y eventos verdaderos que ocurrieron en la organización.

Las historias son importantes porque registran, suman y reconstruyen escenarios que se preservan a través del tiempo, mantienen vivos los valores primarios de la organización y proveen un entendimiento compartido entre todos los empleados. La importancia de las historias es que proveen un medio a través del cual los valores básicos y las imágenes son comunicadas entre los empleados, a quienes satisfacen sus necesidades de identificación y clarificación de las metas organizacionales. (Daft: 1986). De acuerdo con Weick and Browning (1986), las historias mantienen y coordinan el potencial para sostener la variedad de requisitos entre los diferentes actores humanos, aspecto que se relaciona con las posibles fallas a los sistemas de alta confiabilidad, cuando sólo se preocupan por la racionalidad tradicional y no reconocen el poder de la racionalidad que existe en la narrativa.

Por su parte, Daft y Wiginton (1979) argumentan que el lenguaje natural, las metáforas y los patrones que conectan tienen más variedad de requisitos que la notación, la racionalidad argumentativa o los modelos los cuales encuentran limitaciones para conectar hechos como historias, preservan pocas interacciones, las cuales difícilmente pueden ponerse en movimiento para anticipar resultados.

Las historias desarrollan funciones similares en las diferentes organizaciones en las cuales reducen incertidumbre y clarifican los valores (Martin, Feldman, Hatch and Sitkin: 1980). Las historias sirven como recordatorios de los valores importantes de una cultura organizacional que son compartidos por todos sus miembros, tanto a nivel central como en aquellas organizaciones descentralizadas, en donde las premisas y supuestos comunes sirven como guías generales para el diagnóstico y solución de problemas locales.

Las historias organizacionales pueden tener como principales funciones, las de ser:

- interpretativas: que muestran como una conclusion emerge de una situación dada o de un conjunto de variables, así como para interpretar situaciones sociales.
- legitimatorias del poder de la estructura, y
- explicativas de los procedimientos establecidos y las maneras de hacer las cosas, al mismo tiempo que aterriza y refuerza estos procedimientos.

-Lenguaje es el conjunto de dichos, metáforas, slogans y otras formas del habla que contienen significados especiales, según Trice y Beyer (1984). Es el lenguaje la fuerza que unifica, sustenta y tiende a perpetuar la cultura existente. Incluye todas las formas de comunicación como jergas, metáforas, mitos, la creación de héroes y el lenguaje usado en ceremonias y celebraciones (Westbrook: 1993). Las diferentes formas de expresión del lenguaje son los dichos, las metáforas, etc., que tienen significados especiales para los miembros de una organización.

El lenguaje es importante porque no sólo se refiere al uso de las palabras, sino también al significado que expresan en el contexto de las situaciones específicas en que son empleadas, reflejando las percepciones subjetivas y las disposiciones motivacionales de las personas. El lenguaje es en sí un sistema de signos y significados que son interpretados y "vivenciados" por un grupo de personas que trabajan en una misma área organizacional, sirve para expresar y comunicar las diferentes situaciones y se materializa en acciones concretas que permiten las prácticas organizacionales.

-Las leyendas son narrativas de algunos hechos históricos que se mezclan con otros eventos que pueden ser ficticios. Como en los mitos, con el transcurso del tiempo, las leyendas dejan de fundamentarse en los hechos reales.

-Los lemas o slogans organizacionales constituyen la expresión sucinta, la versión resumida de una cultura organizacional.

B.-Material: logos, productos, decoración de paredes, premios y reconocimientos, fistles y

gafetes, banderas, símbolos de estatus, y otros artículos visuales.

- Los símbolos son las cosas que representan a otras, de entre las cuales, los artefactos materiales son los más poderosos porque centran la atención en aspectos específicos (Daft: 1986).

C.-Conductual: ceremonias, ritos y rituales, comidas, descansos, reuniones, maneras de vestir, uso del lenguaje, etc.

-Las ceremonias y ritos son las actividades elaboradas, planeadas, que hacen un evento especial en donde los administradores proveen ejemplos de lo que la organización valora. Para Trice y Beyer (1984) las ceremonias y ritos son entendidos como el conjunto de actividades elaboradas y planeadas que hacen un evento especial.

-Las ceremonias son ocasiones especiales en las que se refuerzan valores específicos, crean posibilidades entre las personas para compartir entendimientos importantes y pueden celebrar héroes y heroínas que simbolizan importantes creencias y actividades (Sutton, 1983).

-Los rituales son, para Pettigrew (1979), "secuencias de actividades que se repiten, expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia, quienes son las personas importantes y cuáles las prescindibles". Algunos ejemplos de ritos existentes bajo el enfoque de teorías de la calidad en México, son: el premio nacional de calidad, celebración de congresos, seminarios, conferencias, etc., con la asistencia de algún gurú de la calidad, etc. Trice y Beyer (1984), establecen la tipología de los ritos organizacionales, ejemplifican y explican sus consecuencias sociales:

TIPOLOGIA DE LOS RITOS ORGANIZACIONALES Y SUS CONSECUENCIAS SOCIALES DE TRICE Y BEYER.

Tipo de rito	Ejemplo	Consecuencias sociales
TRANSICION	Inducción y entrenamiento básico	Facilita la transición de las personas en sus nuevos papeles y status sociales
Los ritos de transición ayudan a los trabajadores en su adaptación a nuevos roles sociales.		
IDENTIFICACION	Noche de los premios anuales	Fortalece la identidad social y eleva el status de los trabajadores.
Los ritos de identificación crean identidades sociales fuertes y elevan su posición.		

RENOVACION	Actividades de desarrollo organizacional.	Revitaliza las estructuras sociales y mejora el funcionamiento de la organización.
------------	---	--

Los ritos de renovación mejoran el funcionamiento de la organización con actividades de desarrollo de recursos humanos

INTEGRACION	Posada. Fiesta de navidad de la oficina.	Fortalece y reaviva los sentimientos comunes que unen a los miembros y los dedica a la organización.
-------------	--	--

Los ritos de integración participan a los trabajadores de intereses comunes y crean buenos sentimientos entre ellos para aumentar el compromiso organizacional.

Fuente: Adaptado de Trice y Beyer (1984).

2.- Elementos estructurales se relacionan con los aspectos formales de la organización, como por ejemplo: niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, políticas, estrategias, procedimientos, tramos de control y jerarquías, etc.

-En el establecimiento de la misión organizacional se deben incorporar los valores fundamentales para que sean transmitidos e identificados por todos los miembros para que lo incorporen a sus actividades, así como a todos los interesados en tener algún tipo de trato con la organización.

-El establecimiento de normas, reglas o estándares debe hacerse siempre por escrito y darse a conocer a quienes obliga su observancia, a fin de que sean aceptadas por todos los miembros de la organización, especificando los detalles de las conductas que deben ser observadas, así como las recompensas para las conductas apropiadas y los castigos para las conductas inapropiadas. Cuando las normas son flexibles, se les conoce como políticas, y pueden estar escritas o no.

Los significados de los elementos simbólicos de una cultura organizacional pueden ser manejados para la facilitación de cambios en eventos "disparadores", como por ejemplo, la fusión y adquisición, mayores reorganizaciones, cambio de directivos, períodos de crisis no anticipadas, etc., cuando éstos llegan a convertirse en especialmente críticos, de acuerdo con la metodología que sugiere Isabella (1993), recurriendo al empleo de las siguientes estrategias y tácticas:

- Orquestrar la transición cuidadosamente y con ceremonia.
- Comunicar la visión, la estrategia, y lo que la organización podrá ser como resultado de este cambio.

- Cambiar de las acciones ordinarias a las comunicaciones simbólicas.
- Hacer cambios desde el principio.
- Especificar cuidadosamente nuevas reglas de trabajo y procedimientos, consisamente, y con racionalidad.

3.- Los elementos materiales de la cultura organizacional se manifiestan en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos.

4.- Los elementos conductuales que se manifiestan en la cultura organizacional, están relacionados con el comportamiento humano, como los sistemas de motivación, comunicación, liderazgo, procesos de toma de decisiones, etc.

2.- LOS VALORES ORGANIZACIONALES.

El concepto de valor se enmarca dentro de la axiología, cuya raíz griega viene de axios que significa lo que es digno de estima, valioso, y de logos, tratado. La axiología es la rama de la filosofía que trata sobre el estudio de los valores. Sanabria (1971) afirma que primeramente fueron los economistas los que usaron el término valor como sinónimo de bien, pasando posteriormente a ser estudiada por los filósofos.

En 1884, el alemán W. Windelband publicó la obra "Praeludien", donde se hace un estudio sistematizado de los valores. En la segunda década de este siglo, Max Scheler publica la obra "El Formalismo de la ética y la ética material valorativa", en donde se hace un estudio más riguroso de los valores, y según Sanabria (1971), "Scheler piensa que los valores tienen una relación jerárquica a priori." En 1926, Nicolai Hartman publica la "Ética", obra en la cual sostiene, según García Maynez (1971), que: "los valores más altos, es decir, los propiamente éticos, no son los de los bienes, sino de las personas y sus actos. No residen en las cosas, sino en la voluntad, la intensión y los propósitos".

El concepto de valor tiene diferentes acepciones, según el área de estudio. Eduard Spranger (Gibson, Ivancevich y Donnelly: 1982) define a los valores como "La constelación de gustos, aversiones, puntos de vista, suposiciones, inclinaciones internas, juicios racionales, prejuicios y patrones de asociación que determinan un punto de vista de la persona acerca del mundo...Además, la importancia de una constelación de valores es que una vez incorporada se vuelve, consciente o inconscientemente, una norma o criterio para guiar las acciones de quien la ha incorporado".

Haciendo un análisis de las definiciones y conceptos de cultura organizacional, podemos observar que un elemento común y fundamental para la formación de todas ellas, lo constituye los valores. Los valores principales son aquellos que son sostenidos más profundamente, más fuertemente gobiernan el comportamiento de la cultura y por lo tanto, son aceptados y compartidos más ampliamente por más personas.

Para nosotros, los valores pueden definirse como todo aquello que es deseable o interesa a un sujeto en función de su carácter hedonista o por su concepción como

satisfactor de una necesidad e influye en su conducta de elección. Esto implica la evaluación específica del objeto valorado, así como el criterio en función del cual se realizan evaluaciones. Los valores definen, por tanto, lo que se acepta o se rechaza, lo que es correcto y lo que es erróneo, lo que es deseable y lo que es indeseable en el comportamiento de un grupo.

Los valores organizacionales son definidos por Andrade (1995) como "aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones". Según Ravlin y Meglino, citado por Judge y Bretz (1992) "los valores están organizados jerárquicamente en la memoria y la gente tenderá a responder, dentro del contexto de sus deberes, para aplicar sus valores dominantes ante las situaciones inciertas". Los valores sirven como conectores instrumentales entre las necesidades humanas y los objetivos específicos que impulsan a la elección y a la acción, explica Locke (1983, 1986, 1990, 1991). Para Deal y Kennedy (1986), los valores "son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa".

Si consideramos que las necesidades del ser humano son innatas y universales, el cual es el enfoque de muchas teorías motivacionales, entonces estaremos más de acuerdo en que los valores que operacionalizan estas necesidades, varían en función del medio ambiente en el que se desarrollan los mismos individuos, así como de su propia experiencia personal, y por lo tanto, los valores pueden ser aprendidos.

Los valores en las organizaciones, según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1982), se aplican a la administración "en el contexto del rol o papel que juegan los valores en el proceso de toma de decisiones, se sabe que son guías que las personas usan cuando se enfrentan a situaciones de elección. Se reflejan en el comportamiento de quienes las toman, incluso previo a la toma de decisiones, durante la elección de alternativas y en la puesta en marcha de la alternativa escogida". Todos los actos humanos presentan disyuntivas para decidir entre varias alternativas, eligiendo en base a sus preferencias o deseos en cuanto a cualidades de objetos o de otras personas. Dichas cualidades son valiosas para el tomador de decisiones, en donde los objetos u entes no poseen un valor intrínseco, sino que adquieren valor en relación al ser humano.

El ejemplo puesto por (Sánchez Vázquez (1979) para explicar lo anterior, es el de el valor que adquiere un vaso de agua, el cual es casi nulo para la mayoría de las personas donde hay abundancia de este líquido, pero adquiere un gran valor, donde el líquido es muy escaso. Cuando se toman decisiones, se afectan otros valores importantes como lo son: obtener o perder libertad, seguridad, prestigio, fama, felicidad, estima, reconocimiento, etc.

El fundamento de toda cultura organizacional son los valores que comparten todos los miembros, los cuales determinan cierta homogeneidad en los patrones de comportamientos y en las reacciones a los estímulos. Para Gutiérrez Saenz (1974), los valores son creación humana y solo existen y se realizan en el hombre y por el hombre. Este autor, excluye los valores de las cosas, bienes u objetos, y enfoca el estudio a los actos humanos o actos morales solamente. Considera su efecto en la bipolaridad de la vida afectiva y volitiva del hombre, en donde para todo valor positivo, siempre existe otro negativo, como ausencia o

privación del positivo. Los fenómenos de elección implican la disyuntiva de escoger entre varios valores.

Los valores constituyen una parte fundamental de la personalidad de los individuos, pero existen de tal forma que los individuos pueden clasificarlos, particularizarlos y jerarquizarlos, lo que implica la existencia de sistemas de valores para fundamentar y motivar ciertos comportamientos. El sistema de valores de la persona le sirve como guía general de conducta.

Un sistema de valores, según Hodgets y Altman (1983) es un ordenamiento de los valores de una persona en función de su importancia. El estudio de los sistemas de valores ha despertado un gran interés por parte de investigadores de otras disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología social, etc., orientándose a pesar de su complejidad al análisis comparativo intracultural e intercultural, relacionando las concepciones o enfoques del ser humano hacia su entorno natural y en sus relaciones de dominio-sometimiento, concepciones relacionadas con el pasado, el presente y el futuro, así como los tipos de actividades que son preponderantes en los grupos, etc.

El hecho de que existan sistemas de valores en las organizaciones conformadas por individuos, quienes a su vez tienen sus propios sistemas de valores personales, nos permite afirmar que los esfuerzos organizacionales de desarrollo de recursos humanos pueden diseñarse con orientaciones hacia los valores que las organizaciones consideran ser los que conformen su cultura. Munson y Posner (1979) afirman que "el conocimiento acerca de los sistemas de valores individuales ha sido reconocido por varios científicos del comportamiento como un prerrequisito necesario para el diseño de sistemas organizacionales efectivos de motivación, recompensa, selección y colocación."

Los seres humanos viven en grupos que concertan su comportamiento a través de reglas sociales, leyes y costumbres, las cuales se constituyen en la esencia de los valores morales de una sociedad. Los valores se obtienen del diario convivir con las personas. Por lo tanto, los valores se adquieren socialmente y es aplicable en el ambiente de las organizaciones, donde las personas interactúan y se relacionan. La existencia de sistemas de valores personales, asegura también la existencia de sistemas de valores grupales, los cuales encuentran su expresión en las diferentes culturas existentes en la sociedad.

Cualquier cultura organizacional es la resultante de la importancia y preferencia que tengan sus miembros por ciertos valores, los cuales son determinados, definidos y jerarquizados, son aceptados e influyen en su comportamiento para la aplicación de los mismos a situaciones específicas y prácticas administrativas concretas que involucran otras variables como el diseño de estructuras organizacionales o la implementación de otros procesos y tecnologías administrativas. Una tarea importante de los líderes de cualquier organización, consiste en identificar las diferencias de los sistemas de valores de los miembros de los diferentes grupos para establecer un sistema de valores para la efectividad organizacional que conforme la cultura dominante de la organización, a través de la aplicación de técnicas motivacionales y de dirección. Tal y como lo sostienen Hodgets y Altman, "las prácticas éticas de los administradores están directamente relacionadas con los valores que sostienen".

Cualquier sistema de valores, ya sea en la sociedad o en una organización, concede determinada importancia a ciertos valores, lo que puede ser apreciado en función del tiempo y recursos asignados, las posiciones de los individuos implicados, etc. para su consideración en los diferentes problemas que afectan la toma de decisiones. Los diferentes sistemas de valores pueden ser observados en los distintos contextos actitudinales y conductuales, así también en todo tipo de manifestaciones de la cultura de la sociedad.

Un sistema de valores, es por tanto, un conjunto de valores que han sido ordenados y jerarquizados para servir de guías o criterios a los individuos y a los grupos de personas que conforman una sociedad, o que pueblan una región geográfica, que hablan el mismo idioma, o que ejercen la misma ocupación, para analizar y juzgar los comportamientos propios y el de los demás miembros, los cuales deben ser sancionados (conductas con valores negativos) o reforzados (conductas con valores positivos).

Los sistemas de valores existentes en las organizaciones juegan un papel importante en el empleo de técnicas y métodos administrativos, como ya lo ha analizado con anterioridad Jaeger (1986) quien describió los problemas de la compatibilidad existentes en la aplicación de algunas técnicas administrativas y los sistemas de valores organizacionales, quien avanza los supuestos de que una gran cantidad de estas técnicas administrativas han sido desarrolladas por investigadores y practicantes consultores estadounidenses en organizaciones que también son estadounidenses y por tanto, con sistema de valores estadounidenses.

Ha sido hasta ahora, muy difícil reconocer los valores culturales que han sido la base de las técnicas administrativas y organizacionales. En otras palabras, Jaeger (1986) se preocupa por la congruencia que debe existir entre la tecnología administrativa, principalmente la relacionada con el desarrollo organizacional, y los sistemas de valores locales en los que se encuentran inmersas las organizaciones en las que se aplican. Las técnicas, métodos y sistemas administrativos han emergido en contextos culturales específicos, y por lo tanto, no están libres de su influencia, como por ejemplo, el "desarrollo organizacional" surgido en Estados Unidos, "el análisis institucional" en Francia, la "democracia industrial" en el Norte de Europa, y los "círculos de control de calidad" en Japón. En Latinoamérica, argumenta Laurent (1993), se favoreció los acercamientos que trataron de favorecer el aspecto social de las personas, no las técnicas instrumentales que reducen el ejercicio del poder, como el desarrollo organizacional.

Este argumento explica en parte, el fracaso de la aplicación del desarrollo organizacional en organizaciones mexicanas.

Sin embargo, el desarrollo teórico de tecnología administrativa hecho por investigadores y practicantes en lugares que tienen una cultura diferente, no necesariamente ésta cultura se refleja en los valores locales en aquellas organizaciones donde tengan aplicación, aunque pertenezcan a otra cultura nacional diferente, lo que hace posible que muchas de esas técnicas se enraizen en organizaciones de otras culturas. En este sentido, una característica importante de los valores organizacionales es la dinamicidad que se manifiesta en sus elementos. Los elementos comunes en todos los valores, según el autor

Andrade (1995), son los siguientes:

- a.- Importancia. A lo que es importante para nosotros le damos valor.
- b.- Preferencia. Lo que más preferimos, le damos más valor.
- c.- Situación. Son las situaciones las que dan existencia a los valores.
- d.- Jerarquía. En un sistema de valores existe una jerarquía.
- e.- Aplicación conductual. Los valores encuentran manifestación y expresión en los comportamientos.

Los valores sufren transformaciones y pasan por procesos de desarrollo. Para Zachary y Krone (1984) "el desarrollo de los valores ocurre a través de complejas interacciones de variables históricas, geográficas, culturales, psicológicas y socioeconómicas, más que como resultado de un proceso decisorio racional". El proceso para la creación de un sistema de valores consta de las siguientes etapas:

a.- Determinación

En esta etapa se deben establecer el número de valores necesarios para formar la cultura organizacional y los contenidos de los mismos. Los autores coinciden en que el número manejable de valores es de seis a ocho. En cuanto a los contenidos de estos valores, su determinación es producto de una metodología, que puede ser como la planeación estratégica, la cual inicia con una visión futura de un estado ideal de la organización y los valores implicados.

b.- Clarificación.

Para evitar malos entendidos y conflictos originados por la interpretación y comunicación de los valores mismos, se hace necesario "purificar" su contenido. Es frecuente que los valores presenten ambigüedades, imprecisiones, y sobre todo, confusiones. Esta etapa es fundamentalmente de análisis de todas las posibles implicaciones y efectos que tengan los conceptos de los valores, la forma en que los expresamos y lo que realmente deseamos.

c.- Definición.

Para una mejor comprensión y entendimiento de los valores organizacionales, es necesario precisar el lenguaje y sus significados semánticos para delimitar los contenidos. Es preferible que los valores se establezcan por escrito y asegurarnos de que los miembros de la organización entiendan su significado, antes de que establezcan.

d.- Jerarquización.

Establecer un orden de prioridad en función de la importancia que los diferentes valores

tienen para una organización, sus diferentes rangos y parámetros, es vital para la formación de la cultura organizacional. El proceso de toma de decisiones organizacionales se facilitará cuando los criterios para la elección entre varias alternativas, se basan en una jerarquía de los valores a proteger, a partir de uno que se considera condición fundamental para la organización.

e- Enunciación

Los valores de una organización puede ser enunciados en cualquiera de las dos formas: explícita o implícita. Los valores son dinámicos, cambian con rapidéz, característica importante para ser tomada en cuenta en los procesos de planeación.

La enunciación explícita de los valores, ayuda al establecimiento de los fundamentos de la filosofía organizacional que sirve de marco referencial para el pensamiento, la toma de decisiones y la acción de los directivos, quienes además, establecen las bases para el aseguramiento de la observancia por todos los miembros de la organización. Los valores organizacionales son expresados en los lemas, logotipos, símbolos, etc., en forma clara y sencilla para que sean fácilmente entendidos e interpretados, logren su identificación y moldien el comportamiento de todos los miembros de la organización. Los directivos tienen como tarea, aclarar el sistema de valores que deben impregnar y prevalecer en una organización, enunciando explícitamente aquéllos valores que deben moldear el comportamiento de todo el personal.

f.- Conductualización de los valores.

Es la puesta en "acción" y "práctica" de los valores, su operacionalización en términos de actitudes y comportamientos por parte de las personas que adquieren el compromiso explícito ó tácito de aplicarlos. La descripción de los valores en términos de conductas observables y medibles por todos los involucrados en el proceso, permite hacer tangibles la expresión de sus resultados, facilitando así la evaluación de su aplicación.

El diseño estructural de una organización es un reflejo de los valores fundamentales de su cultura organizacional. Muchas de las veces estos valores son creados por los fundadores de la organización, los cuales con el transcurso del tiempo, se conservan o bien puede sufrir transformaciones, según las diferentes dinámicas del desarrollo organizacional. Los valores apropiados de una cultura organizacional y compatibles con la misión, objetivos, políticas y estrategias organizacionales, contribuirán a la excelencia organizacional.

g.- Aplicación.

El sistema de valores tiene sentido cuando su aplicación de los "principios de actuación" en todas las áreas organizacionales se "materializa" en resultados concretos. Para Andrade (1995), estos principios de aplicación "son las grandes directrices que deben guiar el comportamiento de los integrantes de la organización" los cuales surgen de "todo el conjunto de conductas obtenidas a partir de los valores".

EJEMPLOS DE VALORES Y CREENCIAS CULTURALES Y MEDIOS PARA SU IMPLEMENTACIONEN LAS ORGANIZACIONES.

Cultura	Implementación organizacional
Valores compartidos Servicio al cliente a cualquier costo.	Ceremonias compartidas Premios anuales por servicio meritorio a los clientes.
Los empleados son parte de una familia. Obtención de las metas de ventas.	Reunión mensual para reconocer a las personas que obtienen el 100% de sus objetivos de ventas.
Creencias compartidas Los clientes merecen trato especial.	Historias compartidas La dificultad del fundador de establecer la empresa entre muchos obstáculos, pero nunca despidió a nadie.
Nos gusta esta compañía.	Los esfuerzos heroicos para complacer a los clientes con vendedores legendarios.
La compañía cuida de nosotros.	Símbolos y lemas compartidos. "construye puentes" (para estar en contacto con los clientes).
	"no estamos en rango" (igualdad de la familia).
	Oficinas abiertas para facilidad de la comunicación.
	Placas especiales para servicio al cliente y liderazgo en ventas.

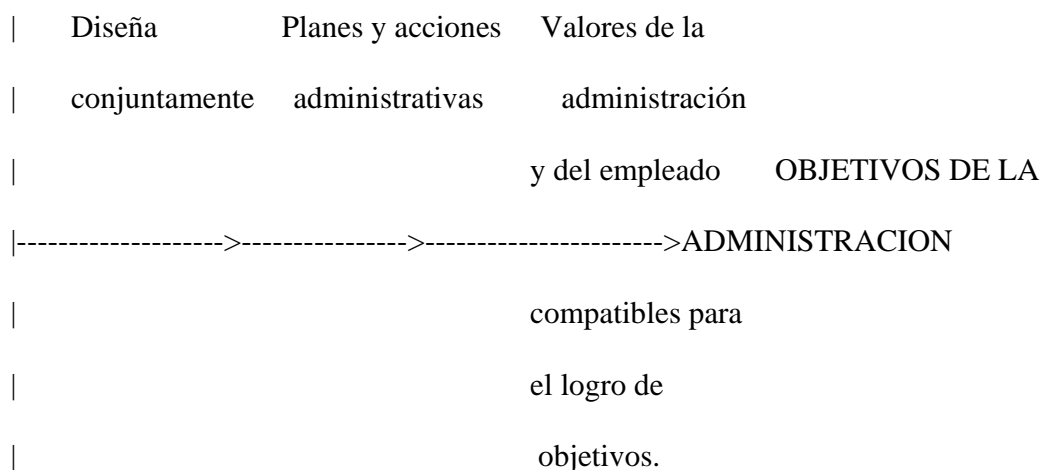
Fuente: Daft (1986). Adaptado y modificado de Sathe (1983).

h.- Monitoreo.

Los sistemas de valores están caracterizados por la complejidad, y cuando concurren varios en una organización, causan conflictos, dificultando las acciones administrativas, hasta que un sistema de valores domina y subordina a los otros. Por ejemplo, los sistemas de valores de un gerente puede ser distinto al de los empleados, lo cual puede dificultar las acciones administrativas, como el proceso de planeación. Cuando esto sucede, el gerente debe formular sus planes en conjunto con sus empleados. Antes se esperaba la conformidad de los empleados al sistema de valores del jefe, quien ahora debe considerar el supuesto de que el sistema de valores de los empleados es muy distinto al suyo. Para ilustrar este ejemplo, Terry y Franklin (1985) esquematizan:

El gerente

con valores



Empleados con

valores distintos

al gerente.

i.- Evaluación.

Para completar el círculo de un sistema de valores organizacionales, estos deben ser evaluados en términos de resultados obtenidos y compararlos contra los resultados esperados, para establecer las medidas correctivas necesarias, las mismas que pueden implicar cambios.

Investigadores como Deal y Kennedy (1982), Frost, Moore, Louis, Lundberg, y Martin

(1985), Peters (1987) y Schein (1992) afirman que los valores culturales de una cultura específica de una organización, tienen un gran impacto en el desempeño del trabajo, la productividad y la calidad del servicio (Burke, 1995). Hasta ahora, han sido pocas las investigaciones empíricas que consideren a los valores organizacionales como elementos de una cultura organizacional que contribuyen al comportamiento y al desempeño de los trabajadores.

El trabajo de Burke (1995) hace referencia a los intentos de Denison (1990) y Schneider (1990) para examinar empíricamente las correlaciones existentes entre los elementos de la cultura organizacional, el desempeño del trabajo y la productividad. Denison (1990) encontró correlaciones significantes de dos medidas del clima organizacional que denominó como "cultura participativa ampliamente compartida", fundamentada en las prácticas de trabajo de la organización y las prácticas de toma de decisiones, con el desempeño financiero.

Por su parte, Schneider (1990) reporta en su investigación, la existencia de relaciones entre los elementos de una cultura de servicio, las prácticas de los recursos humanos y la percepción de los clientes en la calidad del servicio. En otra investigación de Kotter y Heskett (1992), los investigadores encontraron influencia entre los elementos de la cultura y el desempeño económico de la organización, de acuerdo con que los valores compartidos y las reglas no escritas alientan el éxito económico, o por el contrario, pueden conducir a fallas para adaptarse a los cambiantes mercados y sus entornos.

La misma investigación de Burke (1995) que tuvo como propósito "considerar las relaciones de los valores organizacionales particulares para medir el desempeño percibido y los aspectos de satisfacción del trabajo dentro de una gran empresa de servicios profesionales", examina los valores culturales de una organización grande y las correlaciones entre los diferentes valores culturales y los resultados del trabajo, encontrando que los valores orientados profesionalmente y al servicio, fueron más comunes que los valores de balance personal y de desarrollo directivo y los valores culturales menos comunes, emergieron como los más fuertes predictores de los resultados del trabajo.

Las implicaciones prácticas de los resultados de las investigaciones de Burke (1995), son las siguientes:

- 1).- Los valores específicos que la organización ha articulado en su declaración de valores es importante, dada su asociación con los importantes resultados relacionados con las organizaciones.
- 2).- Estableciendo estos valores y actitudes asociadas y comportamientos en práctica se puede tener calidad en el servicio y buen desempeño.

3.-CARACTERISTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura de cualquier organización muestra ciertas características comunes, también llamados rasgos culturales por Newstrom and Davis (1993) :

- a.- Es única y distintiva, es decir, cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás organizaciones. No existe un tipo de cultura "mejor" para todas las organizaciones.
- b.- Es implícita. Los miembros de una organización en muy raras ocasiones explicitan su cultura.
- c.- Integrada en un conjunto de elementos consistentes entre sí, como si fueran partes de un rompecabezas.
- d.- Estabilidad-dinamicidad relativa. En la mayor parte de las ocasiones, sus modificaciones y cambios son lentos.
- e.- Es una representación simbólica de los elementos culturales.
- f.- Tendencia a la perpetuidad, ya que las organizaciones atraen al mismo tipo de personas que tienen sistemas de valores y creencias similares.
- g.- Es intangible, pero se manifiesta en todas las partes y elementos de la organización, a la que afecta.
- h.- Aceptación y observancia por la mayor parte de los miembros de una organización.
- i.- Es un sistema abierto y por tanto en estrecha comunicación con su entorno.

4.-PATRONES DE CULTURA ORGANIZACIONALES.

Son dimensiones específicas de las culturas organizacionales que exhiben características comunes y que las distinguen o las identifican con otras culturas. Los patrones culturales imponen restricciones y límites a las organizaciones. Algunos ejemplos de estas dimensiones son: las obligaciones de los miembros para con los demás, diferencias en conceptos de puntualidad, efectos debido a las diferencias culturales y tecnológicas, separación entre el placer y el trabajo, etc.

Los patrones culturales de una organización, según Kurt Lewin, se forman cuando las fuerzas impulsoras y restrictivas que están en constante movimiento, encuentran un nivel determinado de estado de equilibrio durante un período.

Si las sociedades se diferencian por los valores que tienen respecto a cómo debe tratar una persona a las demás, según Parsons (1960), también las organizaciones pueden ser diferenciadas por los valores que existen en el trato entre las personas, como organizaciones con culturas universalistas o particularistas. Cuando estos valores se establecen en reglamentos que obligan a todos, se vuelven universales porque todas las personas saben cuáles son las conductas esperadas, saben lo que tienen que hacer y que reacciones debe esperar de los demás. Las conclusiones de un estudio de Haire, Ghiselli y Porter (1966) sostienen la noción de la existencia de una cultura organizacional y administrativa universal y global, al encontrar grandes semejanzas en los patrones y dimensiones de los valores y

creencias de las diferentes naciones, aunque reconocen de que aún persisten muchas diferencias.

Pero también sucede que cada grupo dentro de la organización tenga sus propias normas y marco de valores que regulan comportamientos más específicos y que son aplicadas de acuerdo a situaciones concretas. Así, las normas y valores se ajustan a las diferentes situaciones. En una investigación realizada por Zurcher (1968) encontró que los empleados de bancos tenían diferentes patrones culturales, valores y comportamientos, también tenían antecedentes étnicos diferentes: los de origen estadounidense eran más universalistas y los que tenían antecedentes mexicanos eran más particularistas.

Las diferencias en los patrones culturales en las organizaciones también se manifiestan en aquellas que tienen como motivo principal las diferencias o semejanzas del empleo de la tecnología. Richardson (1956) realizó un análisis comparativo de las organizaciones en los barcos estadounidenses y británicos, en los cuales encontró que las tecnologías empleadas y las estructuras organizacionales formales eran similares, mientras que las organizaciones sociales eran diferentes. Observando la forma en que son servidos oficiales y tripulaciones durante las comidas, el investigador encontró que los barcos estadounidenses mostraban la tendencia a eliminar las diferencias de status resultante de los niveles organizacionales de autoridad, fundamentándose en una filosofía más igualitaria que sostienen que todos los hombres nacen siendo iguales, mientras que los patrones de cultura organizacional mostraban que en la organización social de los barcos británicos era más rígida en su estructura, respetando las diferencias en status y autoridad entre la tripulación y los oficiales.

Otro aspecto estudiado fue el procedimiento para el manejo de las quejas, encontrándose más formalidad a través del empleo de las líneas de autoridad en los barcos estadounidenses.

Otro buen ejemplo de las diferencias en las dimensiones culturales lo constituye la importancia que se dé a los conceptos de tiempo y puntualidad en las diferentes organizaciones, en las cuales tienen un fuerte impacto en todas las demás actividades. Las diferencias se presentan no solamente entre los diferentes países, sino también entre las diferentes culturas organizacionales en un mismo país. Así se habla de la puntualidad inglesa que significa tener respeto por los demás, cuando en México, la impuntualidad es considerada como un símbolo de status.

Las dimensiones o patrones culturales que tienen diferentes orientaciones, atribuyen diferentes valores al trabajo y al placer, los cuales sirven como marcos de referencia en las relaciones interpersonales en las organizaciones. Por ejemplo, bajo una orientación más universalista, los estadounidenses consideran que el trabajo tiene prioridad sobre el placer y lo separan totalmente, mientras que en una cultura organizacional con patrón más particularista, como puede ser el caso de las organizaciones mexicanas, los trabajadores suelen disfrutar de largas conversaciones, muchas de las cuales son frívolas, que interrumpen constantemente sus actividades, en las que encuentran placer.

5.-TIPOLOGIA DE CULTURAS ORGANIZACIONALES.

Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que no existen dos culturas organizacionales exactamente iguales, en las mismas dimensiones en que no existen dos individuos iguales. Los autores afirman que no es posible encontrar una cultura organizacional totalmente homogénea. Cada cultura organizacional es por tanto, única, con su historia propia; mitos y rituales singulares; filosofía, procesos y sistemas diferentes a otras, etc. Características como el dinamismo, la calidez, apertura, etc. varían y las diferencian. Cada cultura organizacional posee sus propios rasgos y patrones culturales. Resulta una ardua labor teórica la categorización de las culturas organizacionales.

Los miembros de una cultura organizacional tienen sus propios valores, creencias, normas y expectativas que han sido desarrolladas con anterioridad en otros grupos. Los ajustes y adaptaciones que tiene una persona a una nueva cultura organizacional, muchas de las veces resulta compleja, llena de frustraciones y problemas, resultantes de procesos de asimilación entre sus patrones culturales personales y los rasgos de la cultura organizacional. Béjar (1994) reafirma lo anterior al sostener que " parece ser que uno de los aspectos principales en el cambio cultural es la simulación de los valores ajenos".

Algunos rasgos comunes a las culturas organizacionales, según Newstrom y Davis (1993) son:

- a.- estabilidad relativa, con cambios lentos que pueden acelerarse en tiempos de crisis.
- b.- se manifiestan en formas más implícitas que explícitas, y
- c.-son representaciones simbólicas de las creencias, valores, etc.

Para facilitar el análisis de las culturas organizacionales, algunos investigadores han elaborado tipologías, como por ejemplo, el modelo tipo de cultura productiva propuesto por Best (1990), y más recientemente por Palomares y Mertes (1995).

Para Best (1990), la cultura productiva es el resultado de un entendimiento entre los miembros de la organización que deriva en una reciprocidad mutua, forma una identidad colectiva que trasciende los intereses egoístas del individualismo del "homo economicus". Por su parte, Palomares y Mertes (1995), lo que llaman la cultura productiva comprende "la práctica productiva (conductas, acciones) y su correspondiente sistema de signos y símbolos."

Otra tipología, por cierto bastante difundida es la tipología de las culturas organizacionales de Sonnenfeld, quien tomando en cuenta características y diferencias culturales que hacen que no existan dos organizaciones exactamente iguales, ha definido cuatro grandes categorías de organizaciones, cada una de las cuales presentan rasgos similares que atraen a ciertos tipos de personalidades con sus propias expectativas de desarrollo.

- a.- El equipo de beisbol.-Este tipo de organización involucra a individuos que tienen como rasgos un alto nivel de innovación y riesgo.

- b.- La academia.- Proporciona todo tipo de facilidades para que el personal se desarrolle en áreas específicas.
- c.- El club.- Los miembros de este tipo de organización se preocupan por la estabilidad, el compromiso y la adaptación a los cambios.
- d.- La fortaleza.- La sobrevivencia en un medio ambiente adverso, es el principal motivo de todos los ajustes que realiza, ofreciendo muy pocas expectativas de desarrollo y poca seguridad de empleo.

En el libro titulado La Identidad de las Organizaciones de los autores J. Etrin y L. Shuarstein, (citado por Alanís Huerta y Díaz Mendoza; 1992-1993), se presenta una tipología de los sistemas culturales consistente en cuatro categorías:

- a.- Fuertes o débiles.

Cuando los rasgos culturales de las instituciones son más fuertes, éstos determinan las formas de conducta de los miembros, consolidándose una cultura organizacional distintiva por su liderazgo.

- b.- Concentrados o fragmentados.

Cuando las acciones y decisiones obedecen al arbitrio de un pequeño grupo, negando las concertaciones y solamente interesados en la ejecución.

- c.- De apertura o cerrados.

La tendencia hacia la apertura o al cierre depende del tipo de liderazgo. Cuando éste es autocrático, el sistema cultural tenderá a ser cerrado, mientras que bajo un estilo de liderazgo democrático, el sistema cultural tiende a la apertura.

- d.- Reflejos o autónomos.

Cuando las pautas de conducta obedecen a la limitación e introyección acrítica de un modelo externo aunque no necesariamente extranjero, el sistema cultural es reflejo. Son autónomos, cuando las pautas de conducta obedecen a la singularidad interna de las organizaciones.

Otro buen ejemplo de tipología de la cultura organizacional es el ejemplo que detallan los autores Narayanny Nath (1993), basado en los patrones o dimensiones culturales de las organizaciones tipo A (Americanas) y tipo J (Japonesas) desarrolladas por William Ouchi.

Las organizaciones de tipo A (Americanas) están fundamentadas en estructuras jerárquicas, comunicación vertical, reglas formales, toma de decisiones centralizadas, valoran más a las cosas sobre las personas, etc. Corresponden a los sistemas mecanicistas de acuerdo con Burns y Stalker.

Las organizaciones de tipo J (Japonesas) están fundamentadas en estructuras planas, sistemas de comunicación horizontal, informales, más orientadas a los grupos que a las personas, a quienes valoran más sobre las cosas, y corresponden más a los sistemas de tipo orgánico de Burn y Stalker.

Cada una de estos tipos de organizaciones y sus correspondientes sistemas administrativos son influidos por la cultura, como puede apreciarse en el siguiente esquema:

ORGANIZACIONES		
Dimensión	Tipo A	Tipo J
Naturaleza del contrato de trabajo.	Corto plazo	Largo plazo
Toma de decisiones	Individual	Consensual
Responsabilidad/autoridad	Individual	Colectivo.
Naturaleza de las tareas	Segmentado/especializado	Holístico.
Velocidad de promoción y evaluación	Rápido	Lento
Control	Explícito, formal	Implícito, informal

Fuente: Narayanan y Nath (1993)

Cuando las organizaciones con características culturales A (Americanas), son influidas por características culturales de organizaciones tipo J (Japonesas), se transforman en un nuevo tipo de organización, con una nueva cultura organizacional, a la que Ouchi denominó organizaciones Z.

Las organizaciones tipo Z, según Ouchi (1985) son organizaciones americanas que exhiben rasgos y elementos culturales semejantes a las organizaciones japonesas, que logran la productividad implicando en todos sus procesos a los trabajadores. Siguiendo las denominaciones empleadas por William Ouchi para los tipos de organizaciones y sus culturas organizacionales y administrativas, se puede concluir que luego entonces, existe un tipo de organización M, con cultura mexicana.

TIPOLOGIA DE LA FUERZA DE LA CULTURA.

La fuerza de la cultura "es el acuerdo entre miembros de una organización acerca de la importancia de valores específicos ", según Daft (1992). Otros autores, como Deal y Kennedy (1982), Peters and Waterman (1982) presentan una tipología de la cultura organizacional basada en la fuerza del impacto que dichas cultura tiene en el comportamiento de los miembros de la organización, la cual puede ser fuerte o débil.

1.-Cultura organizacional fuerte.- Es aquella en la que, según Wiener (1988) y Robbins (1994), Los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos por los miembros, en cuya conducta ejerce una gran influencia. Las culturas organizacionales fuertes tienen como característica principal, la definición clara de sus valores por todos los miembros que los comparten y que guían sus comportamientos por ellos. La cultura es fuerte y cohesiva cuando existe consenso amplio sobre la importancia de ciertos valores.

2.-Cultura organizacional débil. Los valores centrales de la organización no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la organización, les falta claridad y firmeza. Para Arogyaswamy y Byles (1987) la cultura es débil si existe poco acuerdo sobre la importancia de esos valores.

Las culturas organizacionales fuertes se apoyan en elementos simbólicos, como las ceremonias, rituales, , hisorias, heroes, slogans, etc. que señalan los valores y creencias que los miembros deben adoptar de acuerdo con sus necesidades individuales y los objetivos organizacionales.

Un argumento contrario a esta caracterización de las culturas organizacionales lo da Saffold III (1988).

A partir de la tipología de la cultura organizacional derivada de las categorías culturales de fuertes y débiles por un lado, y de las categorías de funcionales y disfuncionales, podemos mezclarlas en un esquema matricial:

	Débil		Fuerte
	PELIGRO SERIO DE EXTINCION PELIGRO SERIO DE EXTINCION		
	-desintegrada si es rígida,		
Disfuncional	-incapaz de responder a las demandas -fuerte arraigo a la tradición		
	del entorno -incapacidad para cambiar		
	PELIGRO DE EXTINCION. IDEAL		

	Los cambios del medio ambiente,	Siempre y cuando no se caiga en
Funcional	exigen nuevos valores y comporta-	una rigidez, que impida la adap-
	mientos.	tación a los cambios del entorno.

Las culturas organizacionales funcionales son aquellas que establecen firmemente los sistemas de valores y creencias homogéneos para guiar el comportamiento de todos sus miembros, pero además logran cumplir con todos los compromisos y objetivos establecidos por la organización.

Las culturas disfuncionales son aquellos sistemas de valores y creencias que no permiten el logro de los objetivos de la organización, impidiendo dar respuestas a las oportunidades y amenazas de su entorno.

Una aplicación de la tipología de la fuerza de la cultura para determinar los posibles efectos de las culturas corporativas, es la propuesta de Krüger (1996), quien considera que a mayor fuerza de la cultura organizacional, mayor es su efectividad, pero también más difícil de cambiar.

Tratando de decifrar el contenido de la cultura, Schein (1990), en una tipología simplificada elaborada a partir de la teoría de grupos pequeños desarrollada por Benne y Sheats (1948), Bales (1950), Bennis y Shepard (1956), Bion (1959), Bales y Cohen (1979), Ancona (1988), y Schein (1988), quienes identifican un conjunto de tareas internas y externas que tienen que ser realizadas por los grupos, y en donde la cultura del grupo puede ser vista como la respuestas que se dan a cada una de estas tareas.

Las tipologías antropológicas iniciadas por los estudios comparativos de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), y comentados por Schein (1990), pueden servir de base para entender lo que sucede en las organizaciones a partir de las dimensiones subyacentes de la su cultura, como se muestra a continuación:

ALGUNAS DIMENSIONES SUBYACENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUN SCHEIN.

Dimensión	Presuntas para ser contestadas.
1. La relación de la organización con su medio ambiente.	Se percibe a sí misma la organización ser dominante, submisiva, armonizante, o de búsqueda por un nicho?
2. La naturaleza de la actividad humana.	Es la forma "correcta" para los humanos conducirse como dominante/ pro-activo, armonizador, o pasivo/fatalista?

3. La naturaleza de la realidad y la verdad.	Cómo definimos lo que es verdad y lo que no es verdad, y cómo es la verdad finalmente determinada por el mundo físico y social? Por prueba pragmática, confianza en la sabiduría, o consenso social?
4.- La naturaleza del tiempo.	Cuál es nuestra orientación básica en términos de pasado, presente y futuro, y qué clase de unidades de tiempo son más relevantes para la conducción de los asuntos diarios.
5. La naturaleza de la naturaleza humana.	Son los humanos básicamente buenos, neutrales o malos y es la naturaleza humana perfectible o fija?
6. La naturaleza de las relaciones humanas.	Cuál es la forma correcta para las personas de relacionarse entre sí, para distribuir el poder y el afecto? Es la vida competitiva o cooperativa? Es la mejor manera de organizar la sociedad sobre la base del individualismo o el grupismo? Es el mejor sistema de autoridad autocrático/paternalista o colegial/participativo?
7. Homogeneidad vs. diversidad.	Es mejor el grupo si es altamente diverso, o si es altamente homogéneo, y deberían los individuos en un grupo animados para innovar o conformarse?

Fuente: Schein, Edgar H. (1990) "Organizational culture". American Psychologist 45, no.2 (February 1990). Originally appeared in E. H. Schein's Organizational culture and leadership: A dynamic view. Jossey-Bass, 1985.

LAS CATEGORIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Esta tipología de la cultura organizacional fue desarrollada por Kluckhohn y Strodtbeck (1961), dos antropólogos que intentaron explicar las diferencias culturales de las organizaciones basándose en el conjunto dominante de la orientación de los valores, de acuerdo con las siguientes cinco categorías:

- 1).- Orientación relacional, referida a las relaciones interpersonales.
- 2).- Orientación del tiempo, referida al enfoque de la temporalidad de la vida humana.

- 3).- Orientación de las actividades, referida a las diferentes modalidades de la vida humana.
- 4).- Orientación del hombre en la naturaleza, es decir, la interrelación ser humano -naturaleza, y
- 5).- Orientación de la naturaleza humana, referida al carácter innato de la naturaleza humana.

En conclusión, de acuerdo con estos autores, cada cultura organizacional despliega arreglos y mezclas diferentes de estas orientaciones culturales y los diferentes significados que tengan.

IX.-MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Resulta complicado formular modelos de la cultura organizacional a partir de una realidad, que la expliquen en forma comprensiva, así como sus desviaciones. Con el fin de dar explicaciones sencillas a un fenómeno que es muy complejo, como lo es la cultura en las organizaciones, se han desarrollado diversos modelos que sirven para guiar el trabajo de investigación empírica y teórica.

Los modelos de la cultura organizacional facilitan el aprendizaje de los artefactos, valores, creencias, supuestos, etc. Tomando ventajas del "boom" de la cultura organizacional, han aparecido un gran número de enfoques teóricos y modelos. No pocos de ellos son altamente polémicos por su abordamiento metodológico y controversiales en su contenido. Muchas de las veces, más que hacer aportaciones concretas crean más confusiones en la maraña de retazos de conocimientos que muestra la teoría de la cultura organizacional.

MODELO PARA BUSCAR LAS RAICES CULTURALES DE LA CONDUCTA

ADMINISTRATIVA.

Este modelo es desarrollado por Scarborough (1996) como una guía práctica para comprender el comportamiento basado en la cultura a fin de que los administradores se ajusten en sus decisiones a dicho comportamiento, bajo la premisa de que se tiene que tener un entendimiento de "por qué otros actúan, piensan y hablan como lo hacen más que generalmente estar conscientes de diferencias específicas. Si uno entiende las causas fundamentales de las relaciones, uno no necesita memorizar la larga lista de posibles resultados. El entendimiento del por qué en cualquier cultura en particular requiere de un conocimiento de las fuerzas enfatizadas, las cuales dan forma a los valores centrales de la cultura y los tipos específicos de conducta motivados por estos valores. Con este entendimiento, no hay necesidad de tratar de recordar si la gente de la cultura x, usa comunicación de alto contexto o acepta larga distancia del poder", explicaciones que encuentran su fundamentación teórica en los trabajos de investigadores como Hofstede y Trompenaars, que describen las conductas interpersonales en el trabajo, típicas de varias culturas.

EL MODELO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL.

Este modelo propuesto por Trompenaars (1994), sostiene que la cultura es el resultado de la interacción que existe entre tres estratos:

- 1.- La cultura explícita, localizada en la capa externa, formada por artefactos y productos.
- 2.- Estrato intermedio, formado por normas y valores, y
- 3.- La cultura implícita, localizada en el nivel interno y formada por las premisas básicas.

La cultura explícita es "la realidad observable de el lenguaje, la comida, edificios, casas, monumentos, agricultura, templos, mercados, modas y arte. Son los símbolos de un nivel más profundo de la cultura. Los prejuicios en su mayoría empiezan en este nivel simbólico y observable" (Trompenaars: 1994)

El segundo nivel o estrato de la cultura, está formado por las normas y valores de un grupo. Para este autor, las normas son " el sentido mutuo que un grupo tiene de lo que es correcto y lo que es erróneo". Los valores son lo que "determinan la definición de lo bueno y lo malo, y están por tanto, estrechamente relacionados con los ideales compartidos por un grupo." (Trompenaars: 1994)

La cultura implícita se localiza en este modelo en el tercer nivel que constituye el núcleo, el corazón de la cultura, y está formada por las premisas básicas, es decir el "fundamento de la existencia humana", los valores básicos por los que las personas luchan para su sobrevivencia en las formas más efectivas contra su medio ambiente y la disponibilidad de los recursos, dando con ello sentido a la palabra cultura para significar el cultivo del suelo y la forma en que el humano actúa en la naturaleza. Desde esta "relación fundamental con el medio ambiente (natural), el hombre, y después del hombre la comunidad toma el significado esencial de la vida. El más profundo significado se escapa del cuestionamiento consciente y llega a ser auto-evidente, porque es el resultado de respuestas rutinarias al medio ambiente. En este sentido, la cultura no es otra cosa que la naturaleza" (Trompenaars:1994).

EL MODELO DE LAS CARACTERISTICAS ESENCIALES DE LA CULTURA.

Este modelo de cultura organizacional fue desarrollado por Robbins (1993) basado en los estudios de Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990) y en O' Reilly III, Chatman y Caldwell (1991) y se fundamenta en diez características primarias que al mezclarse constituyen la esencia de las organizaciones a las que dan forma. Presentadas estas diez características en forma de continuo, nos sirven para evaluar y definir la cultura de una organización específica.

1.-Identidad de los miembros.

Puesto-----Organización

2.-Enfasis del grupo.

Individuo-----Grupo

3.-Perfil hacia la gente

Actividad-----Personas

4.-Integración de unidades.

Independientes-----Interdependientes

5.-Control.

Poco-----Mucho

6.-Tolerancia al riesgo.

Baja-----Alta

7.-Criterios para recompensar

Rendimiento-----Otros

8.-Tolerancia al conflicto

Poco-----Mucho

9.-Perfil hacia los fines o los medios

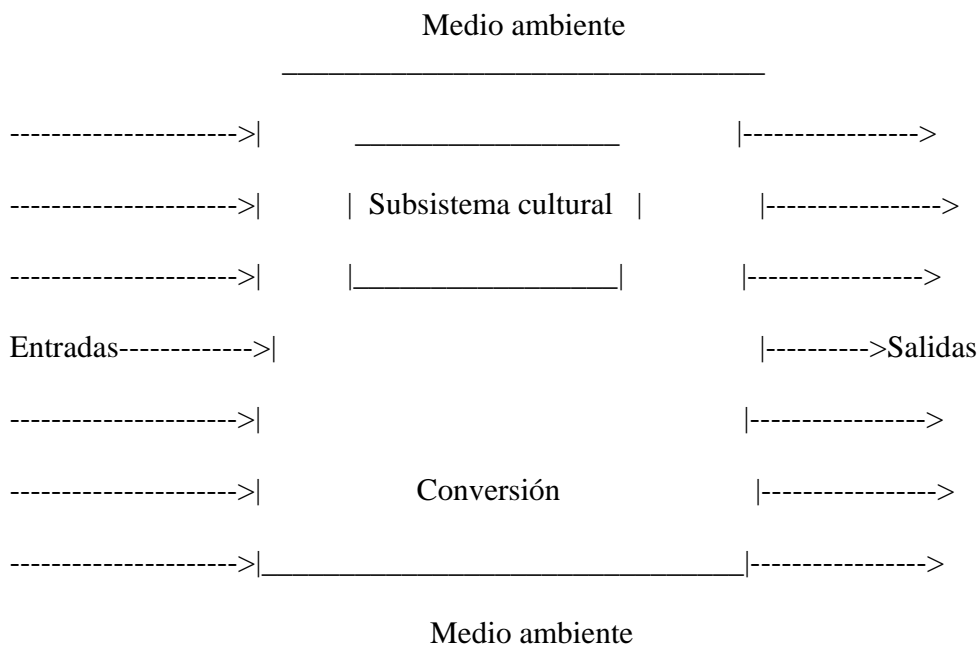
Medios-----Fines

10.-Enfoque hacia un sistema abierto

Interno-----Externo

EL MODELO SISTEMICO.

Este modelo de la cultura organizacional, la considera como un subsistema de la organización, conformada por el medio ambiente interno::



Los principales argumentos de los teóricos de este modelo, como Narayanan y Nath (1993) se fundamentan en que las premisas filtran la información que procede del medio ambiente de la organización, seleccionando aquella que es relevante, confirmando que se tiende a ver únicamente lo que ya se cree. Por tanto, la interpretación del medio ambiente de una organización está, hasta cierto grado, determinada por sus premisas culturales, las cuales son compartidas por los miembros de la organización que uniforman sus conductas y se integran fuertemente, creando la distintividad y unicidad que la hace ser totalmente diferente a cualquier otra organización. Este proceso que se inicia en el subsistema cultural, influye en los otros subsistemas de la organización y determina todo su funcionamiento. La operacionalización de algunos de los conceptos de sistemas se detallan a continuación:

CULTURA ORGANIZACIONAL: OPERACIONALIZACION DE ALGUNOS

CONCEPTOS DE SISTEMAS:

CONCEPTOS DE SISTEMAS	OPERACIONALIZACION
Sistemas abiertos	Las premisas influyen la interpretación organizacional del medio ambiente.
Interdependencia	La cultura es una fuerza mayor de integración.
Subsistemas	El subsistema cultural influye todos los demás subsistemas.
Equifinalidad/multifinalidad	La cultura organizacional es única.
Estructura y proceso.	Enfoque primario en el proceso.

Fuente:Narayanan y Nath (1993)

LOS CUATRO MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .

Publicados originalmente como los cuatro modelos de comportamiento organizacional por Davis (1967) y posteriormente por Davis y Newstrom (1991), los autores sostienen que las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan, como resultado de las suposiciones que los directivos tienen de las personas y por sus interpretaciones de situaciones específicas, resultando en cuatro modelos que prevalecen en la administración que determinan el ambiente, y por tanto la cultura organizacional.

Característica.	Autocrático.	Paternalista. ó de custodia	De apoyo	Cooperativo, coogestión ó colegiado.
El modelo depende de:	Poder.	Recursos económicos.	Liderazgo.	Sociedad
Orientación gerencial.	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo.
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo.	Responsabilidad.
Resultado psicológico del empleado.	Dependencia del jefe	Dependencia del jefe	Participación	Autodisciplina
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	Mantenimiento	Del más alto orden	Autoactualización.
Resultado del desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva.	Impulsos despertados	Entusiasmo moderados.

Estos modelos de comportamiento organizacional que condicionan la cultura , los autores Davies y Newstrom (1991) son relacionados con otras variables y conceptos organizacionales:

Jerarquía de necesidades de Maslow.	Psicológico	Seguridad	De orden inter-medio.	De orden superior.
Factores según Herzberg	Mantenimiento	Mantenimiento	De motivación	De motivación.
Teorías de McGregor	Teoría X	Teoría X	Teoría Y	Teoría Y.

Estilo de liderazgo	Negativo	Mayormente neutral en el empleo.	Positivo	Positivo
Rejilla gerencial de Blake y Mouton	9.1	3.5	6.6	9.9

EL MODELO DE EMERGENCIA DE LA CULTURA CORPORATIVA DE BURACK.

Este modelo enfatiza la secuencia temporal de sucesos, factores y relaciones de la cultura corporativa:

- 1.- El entorno del negocio, incluyendo las diferentes fuerzas económicas, sociales y políticas, que es una fuente básica de factores y cambios, conduciendo (finalmente) a la definición de cultura.
- 2.- Las oportunidades y amenazas presentadas por el entorno a los líderes corporativos.
- 3.- Los fundadores/líderes de la organización proporcionan las suposiciones o "teorías" de como funcionan las cosas, y las bases para el comportamiento, las relaciones y la actividad.
- 4.- La filosofía de las estrategias desarrolladas por los fundadores para explotar o tratar las situaciones que ellos captan.
- 5.- Los procesos y comportamientos formales que incorporaron un cuerpo creciente de valores y de guías de comportamiento, que servían como aclaración gradual de la filosofía, los valores y los comportamientos deseados ("cultura") de la organización.
- 6.- Los procesos y comportamientos adaptativos, desarrollados a lo largo del tiempo, como reflejo de las funciones, los atributos y los planteamientos de liderazgo preferidos. Cada vez más llegan a servir como modelos de comportamiento valorado/deseado. Comprensiblemente, incluyen también un panorama cada vez más amplio de acciones organizativas, incluyendo la planificación, la toma de decisiones a todos los niveles y muchas actividades funcionales.
- 7.- Las formas "correctas" de percibir, reflexionar y sentir respecto a los asuntos organizativos, reforzadas por ritos/rituales y por personas que llegaron a ser "héroes" de la organización.
- 8.- La transmisión anuevas generaciones de la cultura y/o valores de la organización. Su modificación se permite solamente después de largas experiencias de validación. Esto asegura un cambio lento y una adaptación, aumentando las posibilidades de supervivencia, de continuidad y de renovación organizativos.

MODELO DE LA EMERGENCIA DE LA CULTURA CORPORATIVA. ADAPTACION EXTERNA

Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo
1	2	3	4
Entorno empresarial -tendencias	Oportunidad y amenaza	Organización Fundadores/ líderes.	Filosofía y estrategias para explotar o retener
-acciones competitivas -fuerzas económicas, sociales, políticas.			<div>Acciones externas</div> <hr/> <div>Acciones internas</div> <hr/> <div> -Acciones estratégicas: servicios, productos, segmentos de mercado. </div> <div> -Estructura - Sistemas/ tecnología -Procesos -Dotación de personal. -Funciones directivas. </div>

ADAPTACION INTERNA.

Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo
5	6	7	8
Procesos y conductas formales -Planificación -Toma de decisiones -Comunicaciones.	Procesos y conductas adaptativos -Liderazgo. -Estructuras de poder/ políticas. -Comunicaciones.	Modo "correcto" de percibir, reflexionar, sentir y decidir. Reforzado por: -Valores -Normas de conducta	Transmisión a nuevas generaciones.

- | | |
|-----------------------------------|---|
| -Educación
del ser
miembro. | - "Héroes"
-Ritos y
dispositivos. |
|-----------------------------------|---|

Fuente: Adaptado de Burack, Elmer H.(1990). Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica. Ediciones Días de Santos.Madrid, España. 1990.

MODELO DE DESARROLLO DE UNA IDEOLOGIA ORGANIZATIVA DE MINTZBERG

Este modelo identifica la cultura organizacional con el término ideología organizativa, la cual se desarrolla en tres etapas:

- 1.- enraizamiento.
- 2.- desarrollo, y
- 3.- refuerzo.

Surgen las raíces de la ideología organizativa cuando en torno a un líder se reúnen un grupo de personas que comparten los mismos valores y creencias con un "sentido de misión" y emprenden una nueva organización o modifican una ya existente. Con el tiempo, los nuevos comportamientos organizacionales se refuerzan y se fortalecen con la formación de creencias, valores, rituales, mitos, tradiciones, etc. que proporcionan una la información suficiente para una identificación clara y específica. En palabras de Selznick (1957) citado por Mintzberg (1991), " la organización pasa de ser un <<instrumento>> que se puede usar para el logro de objetivos impuestos desde el exterior a una <<institución>>, un sistema con vida propia. El ingreso de nuevos miembros a la organización que se identifican con el sistema de valores y creencias existente , contribuyen a la perpetuación de la ideología. Esta identificación del individuo con la organización a la que se integra puede desarrollarse en cualquiera de las siguientes formas:

- a.- natural, por atracción al sistema de creencias,
- b.-seleccionada, por elección de conformidad con las creencias,
- c.- provocada por procesos de socialización y adoctrinamiento, y
- d.- calculada por las recompensas que produce.

Cuando las identificaciones de los miembros de una organización son fuertes y naturales, se forma una organización misionera en donde se combinan "unas tradiciones ricas y una historia única para formar una ideología particularmente fuerte. Lo que cuenta

por encima de todo en tales organizaciones es la misión..." Esta misión presenta como características básicas: claridad y centralidad, inspirador y distintivo.

EL MODELO DE INTEGRACION DEL ESTUDIO DE LAS PERSPECTIVAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE MEYERSON Y MARTIN.

Un modelo teórico de la cultura organizacional propuesto por Meyerson y Martin (1987) en "Cultural change: An integration of three different views", enfoca el estudio de la cultura organizacional desde las perspectivas de la integración, diferenciación y fragmentación, para encontrar sus semejanzas y diferencias.

1). La integración tiene prioridad por las prácticas y políticas consistentes y claras que efectúan los miembros de una organización para la implantación exitosa mediante la socialización y aprendizaje, de técnicas de toma de decisiones y solución de problemas.

2.- La diferenciación de la cultura organizacional encuentra las ambigüedades e inconsistencias conductuales debido a las distintas creencias y valores que sostienen cada una de las subculturas y que rebasan los canales de entendimiento común.

3.- La fragmentación se centra en las ambigüedades de los valores y creencias que se manifiestan en el carácter contingente de las culturas de las organizaciones, las cuales tienen muchas interpretaciones según las situaciones y tiempos de las organizaciones. La ambigüedad puede generar situaciones negativas que enfatizan el aspecto perverso que tienen muchas de las reacciones de los miembros de la organizaciones.

Este modelo integrador de las culturas organizacionales tienen aplicación en la formación de alianzas estratégicas de las organizaciones, en cuyo proceso se requiere integrar dos o más culturas organizacionales que pueden tener supuestos, valores y artefactos distintos. Las estrategias para la integración de culturas distintas, y hasta en muchos casos opuestas, necesitan del desarrollo de nuevas metodologías que vayan más allá del simple exámen y descubrimiento de los valores y creencias, para que se traduzcan en prácticas de administración operativa, que constituyen lo que Schein llama "el contenido de una cultura de la compañía". De acuerdo con esto, para establecer alianzas, tiene sentido el preguntar por el contenido de la cultura de la otra organización, para obtener ventajas: la exploración de sus estrategias, sistemas de evaluación y recompensas, estilos de liderazgo, etc., y el análisis de sus prácticas y estrategias actuales que determinan "los valores en uso".

EL MODELO DE SCHEIN.

En este popular modelo de cultura organizacional, la cultura se manifiesta en tres niveles: los artefactos se encuentran en la superficie, descansando sobre los valores y los supuestos en la base.

ARTEFACTOS

|

|

VALORES

|

|

SUPUESTOS

Los artefactos son los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos.

Los valores son considerados por Schein (1987) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco.

Los supuestos son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Los supuestos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. Schein (1987, 1991) ha argumentado que para el exámen de los supuestos básicos de una organización, deben usarse técnicas clínicas con el apoyo de un "grupo interno motivado" guiado por un consultor clínico entrenado (Folney and Mitroff: 1986)

La utilidad del modelo de Schein está limitada por la falta de explicaciones de la dinámica cultural que se genera por las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales. Las creencias y valores fundamentales, para Schein, se enseñan a los nuevos miembros de la organización, mediante procesos de liderazgo y socialización, y se validan por los resultados que se consideren exitosos para la organización. Este enfoque de dinámica cultural de las organizaciones se fundamenta en los trabajos de antropólogos culturales como Redfield (1941), Kroeber (1944), Malinowski (1945), y Herskovits (1948). Más recientemente, Hatch (1993) sostiene que la cultura organizacional se constituye por procesos de cambio y estabilidad.

En un estudio posterior de Schein (1990), su modelo se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural para enfatizar las siguientes etapas:

- a.- Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes.
- b.- Preservación de la cultura a través de la socialización.
- c.- Evolución natural y diferenciación.
- d.- Evolución guiada y cambio administrado.

Brevemente explicaremos cada una de estas etapas.

- a.- Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos y de la

identificación con los líderes.

Las respuestas que den los miembros de una organización a los incidentes críticos, dan surgimiento a normas, valores y creencias que luego se convierte en supuestos básicos cuando se repiten los patrones de comportamiento. Según Schein (1990), la historia de los incidentes críticos de un grupo y la forma en que los miembros los resuelven, son indicativos de los elementos de su cultura. La identificación con los líderes, pero sobretudo aquéllos que fundaron la organización, cuyas figuras sirven como modelos para la fijación e implantación de creencias, valores y supuestos básicos, constituye también otra forma para la creación de una cultura organizacional y que los grupos e individuos luego aprenden. Cuando estos líderes tienen la suficiente fuerza para implantar sus propios puntos de vista y creencias, el impacto sobre la cultura emergente es considerable. En síntesis, Schein (1990) lanza la siguiente hipótesis:

"Cuando la cultura evoluciona y crece, dos procesos ocurrirán simultáneamente: un proceso de diferenciación en varias clases de subculturas que crearán diversidad, y un proceso de integración, o una tendencia por los varios elementos profundos de la cultura para llegar a ser congruentes entre sí por la necesidad humana de consistencia."

b.- La socialización como forma de preservar la cultura.

Los procesos de socialización facilitan la "aculturación" de los nuevos miembros de una organización, contribuyendo a la reproducción y conservación de los sistemas culturales, como lo confirman los estudios de Schein (1968, 1978), Van Maanen (1976, 1977), Ritti y Funkhouser (1987), y Feldman (1988). Van Maanen (1978) ha identificado siete dimensiones que influyen en los procesos de socialización:

- 1).- El grupo contra el individuo.
- 2).- Lo formal contra lo informal.
- 3).- Lo autodestructivo y reconstructivo contra lo autorealzado.
- 4).- Lo serial contra lo fortuito.
- 5).- Lo secuencial contra lo disyuntivo.
- 6).- Lo fijo contra lo variable, y
- 7).- Torneo contra concurso.

Así, las respuestas de los individuos a los procesos de socialización varían y tienen diferentes efectos en la preservación de la cultura de una organización, según Schein (1990):

- 1.- Una orientación de custodia, en la cual los nuevos miembros se conforman a todas las normas y completan el aprendizaje de todos los supuestos. Las técnicas de socialización

que apoyan esta orientación tienen que ser: formal, autoreconstructiva, serial, secuencial, variable y de forma de torneo.

2.- Individualismo creativo, en la cual los miembros desempeñan un rol de innovación y creatividad al aceptar sólo los valores y suposiciones básicas pero rechazan algunas que no son tan importantes. Las técnicas de socialización que el investigador recomienda para que los nuevos miembros sean más creativos, son las informales, autorealizadas, fortuitas, disjuntivas, fijadas en términos programados y de concurso. Los esfuerzos de los nuevos miembros por innovar y crear, contribuyen a la evolución cultural.

3.- Rebelión o de rechazo total a los supuestos básicos de la cultura existente. Los métodos de socialización del grupo pueden orientarse a la formación de valores, supuestos básicos contrarios a la cultura de la organización y pueden formar individuos más rebeldes y desleales.

c.- Evolución natural y diferenciación.

La cultura de una organización es un subsistema abierto que recibe múltiples influencias e interactúa con el medio ambiente y que por lo tanto, se encuentra sujeta a constante cambio y movimiento, ejerciendo presión sobre sus supuestos básicos, valores y creencias fundamentales. La cultura organizacional desarrolla un ritmo de crecimiento y una evolución dependiendo de las fuerzas que se resistan al cambio.

Cuando una cultura organizacional crece y evoluciona, empiezan a formarse subculturas que permean la interacción de los diferentes grupos y que en forma negociada, sostiene Schein (1990), se produce la "cultura total" de las organizaciones que evoluciona "ya sea por esfuerzos para imponer la cultura general o permitiendo a las subculturas dominantes que pueden estar mejor adaptadas a las condiciones cambiantes del medio ambiente que sean las más influyentes".

c.- Evolución guiada y cambio administrado.

Los principales elementos vitales que forman la esencia de una cultura organizacional funcional, deben ser aprendidos y preservados por todos los miembros, evitando aquéllos que se consideren negativos y disfuncionales para el desarrollo de las organizaciones en un medio ambiente que por estar en constante evolución y cambio, siempre ejerce presiones y retos que ponen en peligro la identidad de las mismas organizaciones. Esta ha sido una preocupación de teórico-prácticos del desarrollo organizacional, como Argyris y Schon (1978), Argyris, Putnam, y Smith (1985), Beckhard y Harris (1987), Walton (1987), y Hanna (1988). Las intervenciones de los desarrollistas organizacionales se basan en metodologías complicadas muchas de las veces, y cuyos resultados no siempre son efectivos para guiar la evolución y administrar el cambio de culturas organizacionales.

Los esfuerzos para guiar y administrar el cambio y evolución de las culturas organizacionales se concentran en actores importantes que realizan intervenciones en los procesos de las organizaciones: por un lado, el tipo de liderazgo que se ejerza y por otro lado el trabajo profesional de agentes de cambio entrenados en la metodología del

desarrollo y el comportamiento organizacional.

EL MODELO DE LA DINAMICA CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES.

Tomando como base el modelo de cultura organizacional de Schein, Hatch (1993) argumenta dos cambios fundamentales y desarrolla su propio modelo de la dinámica de la cultura organizacional. Introduce un nuevo elemento, los símbolos, junto con el enfoque simbólico-interpretativo. Otra modificación al modelo de Schein, es la descripción como procesos de las relaciones entre los elementos culturales, como puede apreciarse en el siguiente cuadro:



En esta teoría de la dinámica cultural de las organizaciones, Hatch (1993) hace una crítica abierta al modelo de la cultura organizacional de Schein la cual se enfoca en lo que los artefactos y valores revelan de los supuestos básicos. Así Hatch (1993) se cuestiona "cómo se constituye la cultura por supuestos, valores, artefactos, símbolos y los procesos que los conectan", es decir, en cómo estos elementos culturales se relacionan en un proceso dinámico en el cual se dan las manifestaciones, realizaciones, simbolizaciones e interpretaciones de las culturas, incorporando así el simbolismo interpretativo, pero reconoce igualmente como lo había hecho Herskevits (1948), que la estabilidad y el cambio son productos de un mismo proceso.

El proceso del modelo de la dinámica cultural en las organizaciones se orienta en cualquier sentido de la circularidad para producir y reproducir continuamente la cultura en sus dos formas de estabilidad y cambio, pero ninguno de los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación, pueden sustentarse por sí mismos, en forma aislada. Por tanto, los procesos pueden ser:

1.-Procesos de manifestación:

- Proactiva
- Retroactiva

2.- Procesos de realización:

- Proactiva
- Retroactiva.

3.- Procesos de simbolización:

- Proactiva
- Retroactiva

4.- Procesos de interpretación:

- Proactiva.
- Retroactiva.

PROCESOS DE MANIFESTACION.

Los supuestos son la esencia de toda cultura y son la base de los valores. Schein (1985) argumento que los seres humanos infieren sus supuestos de ciertos valores ya conocidos. Es durante el proceso de la manifestación cuando se "revela, usualmente vía los sentidos, pero a través del conocimiento y la emoción" los supuestos que juegan un papel activo en la formación y reconstitución de culturas (Hatch: 1993), trasladando supuestos intangibles a valores reconocidos. Los procesos de manifestación de la cultura organizacional constituyen las expectativas que pueden ser especificadas en una lista de valores culturales, las cuales sirven como marcos de referencia cultural para los demás procesos organizacionales. La manifestación permite a los supuestos culturales "revelarse a sí mismos en las percepciones, conocimientos y emociones de los miembros de la organización" y ocurre en dos formas:

1).- Proactivamente, a través de procesos que influyen en los valores, representada en el modelo por la flecha de supuestos a valores., y

Supuestos----->Valores

Los supuestos proveen las expectativas que influyen en las percepciones, pensamientos y sentimientos como un reflejo de la organización. De acuerdo al proponente de este modelo de la dinámica cultural de las organizaciones, Hall (1993), lo que los miembros de la organización asumen para ser verdad, es lo que evalúan, reconociendo aspectos que les gustan o disgustan, considerando que son conscientes de sus valores. La proactividad de los procesos de la manifestación cultural es un "acto imaginativo en el cual una expectativa de la situación y su potencial es producida vía conocimientos, emociones y percepciones basadas en supuestos culturales" (Hall:1993).

2) Reactivamente, a través de procesos que influyen los supuestos vía los efectos retroactivos del valor de reconocimiento, representado en el modelo por la flecha que va de los valores a los supuestos.

Supuestos<-----Valores

La contribución de valores a supuestos abre dos posibilidades:

a) Los valores mantienen o modifican los supuestos existentes, en forma de una alienación armoniosa que reafirman los supuestos básicos de los miembros de una organización en un

"todo está bien con el mundo" y que confirman su cultura.

b) Los supuestos son alterados retroactivamente por los valores, ya sea por una introducción de nuevos valores que conducen a una experiencia exitosa (Schein: 1985), los cuales al mantenerse en el tiempo, llegan a constituir el corazón, la parte fundamental de la cultura organizacional.

La retroactividad de la manifestación cultural, según Hall (1993), "actualiza los supuestos para alinearlos con los valores que son activamente reconocidos con la cultura, un proceso que realimenta la interpretación retrospectiva".

PROCESOS DE REALIZACION.

Los procesos de realización de la cultura organizacional hacen valores reales por la transformación de expectativas en realidades sociales y materiales y mantienen o alteran los valores existentes a través de la producción de artefactos (Hatch: 1993). Estos procesos son descritos como aquéllos actos de la imaginación que sirven como "los medios y efectos para atraer algo vívidamente a la vida" (Hatch: 1993; Williams: 1983). El modelo de la dinámica cultural en las organizaciones plantea que los procesos de realización claman la tangibilidad de una cultura organizacional, a diferencia de lo que sostiene Schein (1983) de que los artefactos constituyen lo más tangible de una cultura organizacional.

1) Procesos de realización proactivos de la cultura organizacional, son todos aquéllos que transforman los valores en artefactos. Estos procesos son descritos por Weick (1987) con la noción de promulgación que clama que "la lección de profesías cumplidas...es que las creencias fuertes que singularizan e intensifican la acción consistente, puede traer eventos a la existencia" (Hatch: 1993). Czarniawska-Joerges y Joerges (1990) identifican estos procesos con el concepto de materialización pero restringiéndola al conocimiento puro sin considerar los procesos emocionales.

Valores----->Artefactos.

2).- Procesos de realización retroactivos de la cultura organizacional, son todos aquéllos que transforman los valores existentes a través de los artefactos. Los artefactos hacen contribuciones a los valores y a las expectativas, ya sea manteniéndolos o reafirmandolos, o por la introducción de nuevos artefactos que luego impactan los cambios de los valores y expectativas existentes.

Artefactos----->Valores.

De acuerdo con Hatch (1993), cuando los artefactos producidos por otra cultura o por fuerzas no alineadas con los valores culturales se introducen, éstos artefactos retan a los valores y expectativas existentes, se presentan dos posibilidades: los artefactos son ignorados o físicamente destruidos por los miembros de una organización, o bien se aceptan y se incorporan y son absorbidos por la cultura existente produciendo efectos de realineación y ajuste de los valores existentes, los cuales a su vez reajustan los supuestos a través de los procesos de manifestación retroactiva.

PROCESOS DE SIMBOLIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Para los investigadores de la escuela del simbolismo interpretativo, como por ejemplo: Chapple & Coon (1942), Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), Gioia (1986), Morgan Frost y Pondy (1983) los artefactos tienen significados simbólicos. Los símbolos representan asociaciones conscientes o inconscientes con conceptos y significados amplios y abstractos, mientras que para Schein (1985), todos los símbolos son artefactos. Para otros investigadores, como Morgan, Frost y Pondy (1983), argumentan que no todos los símbolos son artefactos, y Hatch (1993) sostiene que al hacer una distinción entre artefactos y símbolos favorecen los procesos de simbolización de la cultura organizacional. Desde el enfoque de el modelo de la dinámica cultural de las organizaciones, es más importante las formas en que son producidos y usados los símbolos por los integrantes de las organizaciones.

Los procesos de simbolización prospectiva de la cultura organizacional se definen como las formas de "explotación de los artefactos por símbolos vía asociaciones que proyectan los objetos de simbolización y los simbolizadores desde un dominio literal a un dominio que incluye excedente de un significado, así como conciencia literal", según Hatch (1993). La simbolización prospectiva conecta la forma objetiva del artefacto con un significado literal a experiencias que están más allá del dominio literal. Por lo tanto, se involucra un cambio de la experiencia de cosas estrictamente en términos de sus formas objetivas y significados literales a una conciencia de las cosas para obtener una forma objetiva y un significado literal y excedente. El excedente del significado es el diferencial que resulta de la comparación entre el significado completo de un símbolo y su significado literal (Ricoeur: 1976) en donde el artefacto es la forma objetiva con significado literal, mientras que la simbolización combina el artefacto y su significado más completo.

Los procesos de simbolización retrospectiva de la cultura organizacional son el resultado de la importancia que se da a la significación literal de los artefactos, adquiriendo menos a asociaciones significantes entre los miembros de una organización. Los artefactos constituyen campos de material simbólico potencial y a través de los procesos de simbolización retrospectiva se iluminan algunas áreas de este campo.

PROCESOS DE INTERPRETACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Estos procesos de interpretación se establecen involucrando los significados literales y excedente combinados con los procesos de simbolización prospectiva (Hatch: 1993), es decir, el significado que resulta de los procesos de interpretación de la cultura organizacional se deriva de la asociación directa de los significados literal y excedente definido como el proceso de simbolización prospectiva. Tomando en cuenta la naturaleza de los símbolos, según Cohen (1985), éstos "... permiten la interpretación y proveen la perspectiva para la maniobra interpretativa por aquéllos que los usan".

EL MODELO EMPIRICO-PRAGMATICO DE LA CULTURA.

Este modelo de análisis de las culturas organizacionales descansan en los trabajos de análisis empírico realizados por Hofstede, quien usó 116, 000 cuestionarios para encuestar trabajadores de una multinacional en cerca de cincuenta países, en 1968 y 1972. El valor de sus hallazgos radican en que sus conclusiones sirven como marcos referenciales de dimensiones y patrones culturales para diferenciarlas culturas nacionales, desarrollando una tipología de culturas nacionales muy completa, con lo cual, Hofstede apoya el punto de vista ideacional de las culturas organizacionales que considera que los individuos desarrollan una " programación mental" que guían su conducta en la sociedad a la que pertenecen. Los procesos de socialización de los individuos en la sociedad, condicionan el desarrollo de ésta "programación mental".

Triandis (1982) afirma que esta investigación es importante porque " sobresale como una mayor marca de investigación cultural por muchos años por venir". Sin embargo, este modelo ha recibido muchas críticas por algunas limitaciones, como por ejemplo, la validez y representatividad de la muestra; la elaboración de la investigación a partir de supuestos que no consideran que muchas naciones tienen muchas culturas, es decir, son multiculturales, las cuales modifican en gran medida los rangos de las dimensiones de Hofstede (1980); las dimensiones culturales proveen un marco de referencia, sin embargo, existe la reducción de diferencias nacionales debido a la tendencia a contratar personal con el mismo perfil para una corporación multinacional (Hunt: 1981), aunque un estudio de Laurent (1983) demostró lo contrario, es decir, que las multinacionales no reducen las diferencias de valores nacionales entre sus empleados.

Para Triandis (1982), las dimensiones culturales encontradas por Hofstede (1980) tienen sentido, aunque critica su estrechez y las compara con su modelo de 20 dimensiones, pero denuncia que la dimensión "individualismo" es de los trabajos de Kluckhohn y Strodtbeck (1961) y el evitamiento de la incertidumbre había sido estudiado por Pelto (1968). Por otro lado, Jaeger (1983) critica la influencia que tiene una cultura organizacional fuerte para homogeneizar los valores y creencias del personal .

EL MODELO DEL ACERCAMIENTO DE CAMPO, COMPLEJO DEL SISTEMA SOCIAL: CULTURA Y VIDA DE GRUPO COMO UN PROCESO CUASI-ESTACIONARIO DE KURT LEWIN.

Kurt Lewin señala que la cultura social de una organización tiene como un componente importante lo que él delimita como el ambiente. El status quo o situación presente en cualquier organización social, debe ser vista como la resultante de fuerzas que se apoyan o se oponen entre sí, pero que sostienen un equilibrio con su medio ambiente y que se mantienen en un proceso en constante movimiento, es decir, en un tipo de proceso "cuasi-estacionario". Cuando estas fuerzas permanecen en un nivel constante de equilibrio durante cierto tiempo, determinan patrones culturales. El comportamiento humano en las organizaciones está en función de la interacción de sus características personales con el medio ambiente en que se encuentre:

$$CHO = f(CP, MA), \text{ en donde,}$$

CHO es el comportamiento humano en la organización,

CP son las características personales, y

ME es el medio ambiente

El medio ambiente no solamente envuelve a las organizaciones, sino que penetra en todo el complejo sistema social de la organización en donde se hace presente, como el aire que respiramos, afectando todos los procesos.

MODELO ESTRUCTUROFUNCIONALISTA.

Es Talcott Parsons uno de los principales exponentes teóricos de este modelo sostenido sobre la hipótesis de la existencia de un sistema coherente para explicar la realidad de la cultura organizacional considerada como un sistema complejo. En su obra *Towards a general theory of action*, la preocupación de Parsons se centra en la búsqueda de un modelo cultural que se aproxime a la comprensión consistente de los grandes sistemas complejos. Parsons afirma que "efectivamente, uno de los imperativos funcionales más importantes para el mantenimiento de un sistema social es que las orientaciones de los diferentes actores de un mismo sistema social, en términos de valor, sean integrados, en una cierta medida, dentro de un sistema común."

La formulación del modelo propuesto por Parsons tiene mejor aplicación cuando se estudia la cultura como una "estructura simbólica", pero encuentra muchos obstáculos teórico-metodológicos y epistemológicos, como por ejemplo, la dificultad para representar toda la dinámica cultural que se genera por el impacto de las diferentes influencias que tienen los actores de los demás sistemas sociales sobre el sistema cultural, considerando que "la cultura explícita aparece, casi siempre, como fragmentaria, a primera vista, y sus fragmentos parecen no estar conectados". Sin embargo, a pesar de las limitaciones de este modelo, se enfatiza la dinámica de una teoría de la cultura que se reconoce "en las imperfecciones de la integración de los modelos culturales y da cuenta, en términos de interdependencia, de las orientaciones culturales con las tensiones y los procesos del sistema social y de la personalidad". (Laufer y Paradeise, 1988).

X.- ADMINISTRACION DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.

Las culturas organizacionales pueden ser administradas para una mayor efectividad y eficacia. Un proceso administrativo de una cultura en una organización involucra las siguientes etapas:

- 1.- Estudio y diagnóstico de la cultura organizacional.
- 2.- Creación e implementación de una cultura organizacional.
- 3.- Procesos de comunicación de la cultura en las organizaciones.
- 4.- Medición de los efectos de la cultura organizacional.

1.- ESTUDIO Y DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Esta primera etapa de un proceso de administración de la cultura organizacional se verá en detalle en lo que concierne a la metodología, en el tema de cambio cultural, por estar más directamente relacionado. Lo que aquí revisaremos será en realizar un análisis de lo que los investigadores han hecho en esta área, hasta ahora, basados en el trabajo de Lewis (1996).

A.- Técnicas basadas en el estudio de los elementos dela cultura organizacional.

Las técnicas del diagnóstico de la cultura organizacional incluyen el estudio de la conducta, la cual no siempre es un buen indicador para la comprensión de los valores y de los supuestos básicos, por lo que dichas técnicas tienen que ser más profundas que la simple observación, clasificación y análisis de respuestas conductuales. Algunos autores como Uttal (1983) sostienen que es casi imposible lograrlo, mientras que Lewis (1996) piensa lo contrario. Algunos de los métodos propuestos por investigadores para el estudio de la cultura organizacional son los siguientes:

Investigadores

Método

Pettigrew (1979)

Estudio de las historias, mitos, leyendas, símbolos,

	rituales, ideologías y lenguaje de la organización.
Deal nad Kennedy (1982)	Símbolos, ritos y rituales.
Pacanowsky y O' Donnell-	
Trujillo (1982)	Historias, rituales y lenguaje.
Barley (1983)	Lenguaje.
Kropowsky (1983)	Mitos.
Martin et al. (1983)	Historias.
Schall (1983)	Reglas de comunicación de la organización.
Wilkins (1983, 1984)	Historias.
Trice y Beyer (1984)	Ritos y rituales.
Owen (1984)	Mitos.
Ulrich (1984)	Historia, rituales y mitos.
Dandrige (1985)	Símbolos.
Wieck (1987)	Historias.
Eisenberg y Riley (1988)	Símbolos.

Tabla elaborada con base en la información proporcionada por Lewis (1996).

Las habilidades de los investigadores para hacer asociaciones de símbolos, imágenes, historias, rituales, etc., de tal forma que puedan crearse metáforas enriquece los estudios de la cultura en las organizaciones.

B.- El método del perfil cultural.

El perfil cultural es definido por Hagedorn y Little (1984), citado por Lewis (1996), como "la forma en que la cultura de una corporación es experimentada por una intersección de sus empleados en un tiempo dado". Otros autores que proponen este método son Wallach (1983) con su Índice de Cultura Organizacional y Desatnick (1986) con su Encuesta de Clima Gerencial que mide "cómo las personas ven y reaccionan a la cultura de la organización, valores, y normas". Lewis (1996) misma es escéptica de esta metodología y se apoya en Argyris y Schon (1976) para argumentar que si los supuestos básicos de las

personas son inconscientes y sus teorías no siempre son aplicables a la realidad, entonces es difícil descubrir la cultura real a través de cuestionarios.

C.- Otros métodos: fenomenológicos, etnográficos, análisis de interacciones y experimental.

Louis (1981) considera que se debe considerar todos los aspectos de la cultura y por lo tanto deben emplearse una gran variedad de métodos. Sathe (1983, 1984), Schein (1983, 1984, 1985, 1986 y 1989), y Lewis (1996) consideran que la cultura consiste de supuestos subyacentes y con frecuencia inconscientes que tienen que ser inferidos de las manifestaciones observables, a través del método de observación de la conducta.

Investigadores	Manifestaciones observables de la cultura
Sathe (1983, 1985),	Dichos compartidos, cosas, acciones y sentimientos de sus manifestaciones.
Schein (1983, 1984, 1985, 1986, 1989)	Categorías para estudiar los supuestos. Diez mecanismos que los fundadores y la administración usa para crear y transmitir valores y supuestos.

D.- El método del estudio de las subculturas.

Las subculturas organizacionales son el resultado de la "segmentación, importación, innovación tecnológica, diferenciación ideológica y filtros de la carrera" de acuerdo con Vaan Maanen and Barley (1985), citado por Lewis (1996). Otros autores, como Martin and Siehl (1983), Gregory (1983) y Krefting y Frost (1985) consideran que las culturas y las contraculturas son un impedimento para el estudio de la cultura organizacional.

Otro método es el análisis político-cultural propuesto por Lucas (1987), quien asume que siempre habrá soluciones suficientes para ser capaz de decifrar un tipo de cultura general y por lo tanto, considera que a pesar de la falta de comunicación entre las diferentes partes de una organización, el grupo constituye la unidad de análisis porque, afirma Lewis (1996) "la cultura es la suma de las maneras en que grupos de intereses separados han sido capaces de resolver sus diferencias".

De la misma forma, Short y Ferrat (1984) y Saffold (1988) también consideran que las subunidades son las áreas de estudio pero después de que todas han sido incorporadas en una cultura centralizada, de tal forma que el investigador tendrá una colección de subculturas integradas por mecanismos de control externo y vigilancia. Por ejemplo, Lewis (1996) reporta que Riley (1983) cree que la cultura organizacional está compuesta de "subculturas integradas" y que no existe "un conjunto de valores unificados al cual todos los miembros de la organización se adhieren".

El uso de metáforas para el análisis y comprensión de los problemas y situaciones en la

cultura de las organizaciones, constituye un instrumento de diagnóstico que ha tenido grandes desarrollos teóricos no exentos de conflictos ontológicos y epistemológicos como lo han demostrado en un excelente trabajo Palmer y Dunford (1996), quienes sostienen que para ganar una conciencia crítica de los supuestos que enfatizan el uso de las metáforas, los analistas organizacionales pueden usar acercamientos reflexivos basados en procesos de representación, enunciación, separación y rutinización.. Algunos de los investigadores que han explorado la cultura organizacional a través del análisis de las metáforas, lo son Morgan (1980, 1986), y Brink (1993) entre otros.

2.- IMPLEMENTACION Y APLICACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CREACION DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.

A fin de crear una nueva cultura organizacional fuerte o simplemente para mantener una ya existente, Daft (1992) recomienda usar algunas de las siguientes técnicas:

- a.- Uso de símbolos, ceremonias, historias, slogans, lenguaje, etc., que refuercen los valores que se desean introducir o mantener.
- b.- Enfatizar el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados que tengan los valores apreciados por la organización.
- c.- El proceso de inducción de recursos humanos debe formar y desarrollar los valores que se requieren por la organización.
- d.- Efectuar programas de desarrollo humano y organizacional que enfaticen la formación de sus valores culturales.
- e.- Realizar programas motivacionales y de incentivos que refuercen las conductas esperadas por la cultura de la organización.

APLICACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional tiene un gran número de aplicaciones, entre las cuales podemos señalar sólo algunas:

- 1.- Formación de equipos de trabajo.
- 2.-Reclutamiento y selección de recursos humanos.
- 3.-Programas de desarrollo humano, carrera profesional y promoción.
- 4.- Resolución de problemas y toma de decisiones.
- 5.-Actividades de mercadotecnia, etc.

A.- LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Los elementos de la cultura organizacional, como los valores y creencias, pueden orientarse para apoyar el desarrollo de los equipos de trabajo. Algunos factores que influyen en el proceso de formación de equipos, según el estudio hecho sobre las organizaciones japonesas y estadounidenses por Nahavandi y Aranda (1994), son los siguientes:

a.- Individualismo contra colectivismo.

Las culturas organizacionales que facilitan los procesos colectivos como la toma de decisiones, apoyan la armonía del trabajo en equipos, mientras que el énfasis individualista de una cultura organizacional impiden la cohesión de los equipos.

b.- Conflicto y conformidad.

Cuando los conflictos abiertos y la competencia por los recursos se evitan, se mantiene la conformidad sobre bases de equidad, aceptación de normas y armonía de los miembros. Una cultura organizacional que alienta la competencia es contraria a la formación de equipos de trabajo, según Aaron (1992).

c.- Poder y jerarquía.

Los valores de respeto a las jerarquías, reconocimiento de status y relaciones formales apoyan la formación de equipos, mientras que los valores contrarios los destruyen, como por ejemplo, la desconfianza y falta de respeto a las jerarquías.

d.- Orientación del tiempo.

Las culturas organizacionales que tienen una mayor orientación hacia el pasado y el futuro, apoyan la formación de equipos debido a que su enfoque al presente "es coloreado con frecuencia por la historia y una perspectiva a largo plazo de los eventos. Como resultado, no hay compulsión para saltar en la acción y para ganar resultados rápidos. En tal medio ambiente, el cambio incremental lento es tolerado y evaluado. Esta tolerancia por el paso del tiempo, favorece el uso de equipos", concluyen Nahavandi y Aranda (1994). Por oposición, las culturas orientadas al presente tienen el enfoque de obtención de resultados rápidos en ambientes dinámicos, en donde la velocidad en la toma de decisiones define el éxito, pero impide la formación de equipos.

e.- Homogeneidad cultural y demográfica.

Las organizaciones con una cultura más homogénea, y por lo tanto con menor diversidad cultural, donde los miembros de un equipo comparten más valores y creencias comunes, se facilitan los acuerdos en la toma de decisiones y se obtiene una mejor cohesión del equipo.

Tomando como base los factores culturales anteriores para su análisis en organizaciones estadounidenses y japonesas, los investigadores Nahavandi y Aranda (1994), llegan a

concluir que los valores culturales japoneses permiten la formación de equipos en las organizaciones, mientras que los valores culturales de las organizaciones estadounidenses no contribuyen a que los esfuerzos en la formación de equipos sean exitosos. El análisis de las diferencias culturales que influyen en la formación de equipos en las organizaciones estadounidenses y japonesas las podemos sintetizar en el siguiente cuadro:

DIFERENCIAS CULTURALES ENTRE ORGANIZACIONES DE ESTADOS UNIDOS Y JAPON QUE INFLUENCIAN EL EXITO DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Variables	Organizaciones de Estados Unidos	Organizaciones de Japón
Tipo de cultura	Diversidad cultural	Cultura homogénea
Desempeño	Se basa en el individuo	Se basa en el grupo
Enfasis en los derechos	Individuales	Armonía de grupo
Orientación al conflicto y a la competencia	Se permiten	Se evitan
Posiciones	Lucha por una membresía igualitaria	El status dentro del grupo es importante.
Orientación del tiempo	Tiempo presente	Tiempo pasado y futuro
Obtención de resultados	Rápidos	Lentos
Acciones	Dinámicas	Progreso lento.
Valores	Heterogéneos	Homogéneos

Fuente: Elaborado y adaptado de Nahavandi y Aranda (1994)

3.- COMUNICACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones que crean y fomentan una cultura propia, requieren de un uso eficaz de instrumentos de comunicación para transmitir los valores , creencias y demás elementos a todos sus miembros y a la comunidad en general.

Los antropólogos Mildred y Hall (1990) en su obra "Entendiendo las diferencias culturales", describen la importancia del papel de la comunicación de la cultura cuando sostienen que "Es posible decir que la palabra de comunicación pueda ser dividida en tres partes: palabras, cosas materiales y conductas". Ya Hall había explicado el proceso complejo de la comunicación cultural en su libro "El lenguaje silencioso", resaltando la importancia que adquieren los mensajes subliminales que escapan los niveles de la

conciencia humana, y que están sujetos a principios que subyacen en el inconsciente. Estos principios los podemos encontrar en :

a.- Los sistemas de tiempo (monocrónico y policrónico).

El tiempo es monocrónico cuando sólo se fija la atención en una sola cosa a la vez. (Hall: 1990). En la cultura monocrónica, el tiempo se concibe linealmente, en forma segmentada y comportamentalizada, en donde "el programa puede tomar prioridad más que ninguna otra cosa y tratado como sagrado e inalterable". Es importante en culturas como la estadounidense, la alemana, la suiza y la escandinava.

El tiempo es policrónico cuando se puede poner atención e involucrarse en muchas cosas a la vez. Este sistema de tiempo permite la ocurrencia de muchas cosas al mismo tiempo y se caracteriza, según Hall (1990), "por un gran involucramiento de la gente", dano más importancia a las personas que a fechas límites. Son ejemplos de este tipo de cultura, la mexicana, y en general todas aquéllas consideradas como las culturas latinas.

Los otros dos principios son:

b.- el espacio (comprenden el espacio y la territorialidad personal), y

c.- el contexto (alto o bajo).

La cultura organizacional puede ser transmitida a través de varias técnicas:

a.- El relato de historias, casos y eventos de la organización usados para legitimar las acciones presentes.

b.- El empleo de lenguaje técnico y coloquial que identifica valores y creencias comunes a los miembros de una cultura y ayuda a su preservación.

c.- El empleo de símbolos y rituales para expresar, "vivenciar" y transmitir los valores.

Newstrom and Davies (1993) proponen un modelo en donde combinan los diferentes procesos de socialización e individualización, para determinar una gama de acciones de comunicación de la cultura.

a.- El proceso de socialización organizacional consiste en "transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización". La socialización es por tanto, un proceso de adaptación usado para los que los nuevos miembros de una organización. Es también un proceso usado en la transmisión y conservación de una cultura. Como proceso, la socialización consta de tres fases:

1).- La llegada, donde cada persona tiene su propio sistema de valores y creencias, es decir su cultura personal.

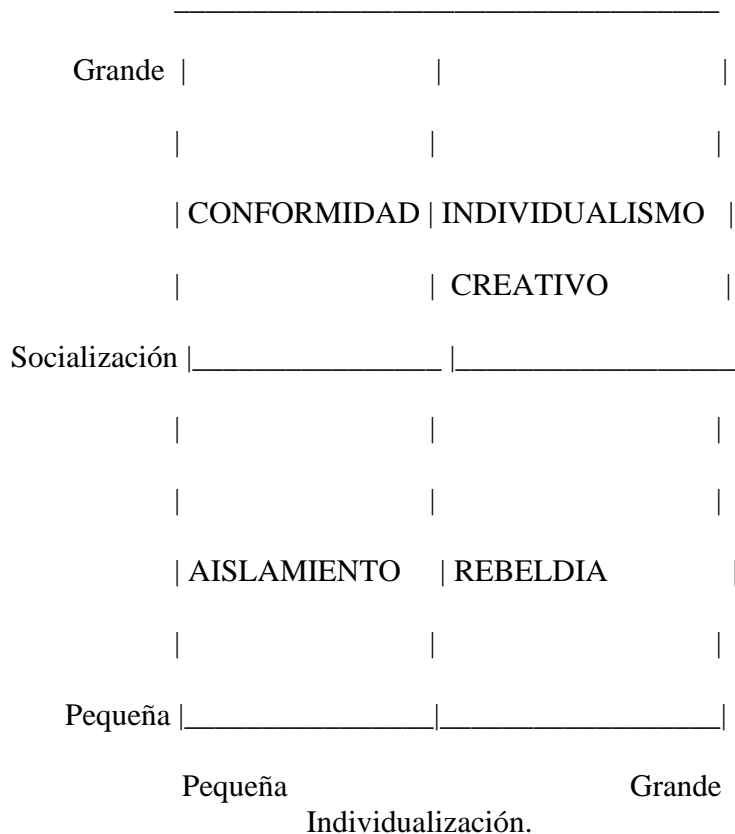
2).- El encuentro, donde el individuo tiene sus primeros contactos con la cultura

organizacional nueva para él, la cual es confrontada contra su propias expectativas, y

3).- La metamorfosis, en la la cual la persona toma decisiones, calcula los riesgos y experimenta cambios de aceptación o rechazo a la nueva cultura.(Maanen y Schein: 1977).

b.- El proceso de individualización ocurre cuando los empleados "ejercen influencia exitosamente sobre el sistema social que los rodea en el trabajo".

Los diferentes niveles de involucramiento de estos procesos dan por resultado dan por resultado cuatro estrategias:



ESTRATEGIAS DE COMUNICACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las combinaciones de la socialización y la individualización de Newstrom y Davies. Adaptado de Newstrom and Davies (1993).

AISLAMIENTO: El individuo desarrolla poca socialización. Como estrategia resulta muy raramente ser productiva.

REBELION: La persona rechaza totalmente el sistema de valores y creencias. Por los niveles de agresividad involucrados, la mayor parte de las veces, este tipo de estrategia resulta ser disfuncional para la organización y para el desarrollo del individuo.

CONFORMIDAD. La persona acepta totalmente el sistema de valores y creencias de la organización. Algunas veces es disfuncional tanto para la organización como para el individuo, e

INDIVIDUALISMO CREATIVO: Bajo esta estrategia, el individuo desarrolla todo su potencial, realizando nuevas aportaciones para la organización. Las organizaciones tienden a promover este tipo de estrategia , donde tanto ellas como los individuos obtienen beneficios.

Más atenciones son necesearias en los procesos de comunicación inter-cultural, en donde tienen una especial importancia no sólo las diferencias del idioma, sino también los aspectos de la semántica y la comunicación no verbal, donde además la diferencia de los valores y creencias dificulta aún más el entendimiento en ambientes internacionales.

4.- MEDICION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Los investigadores y practicantes de la cultura organizacional a mediados de los ochentas se empezaron a preocupar por su aplicación en la administración. Una de sus preocupaciones fue la medición del cambio cultural. Un reporte de los principales métodos usados para la medición de la cultura organizacional, basado en la información de Lewis (1996), es el siguiente:

Autores	Métodos de medición de la cultura
Amsa (1986)	Métodos cuantitativos.
Barnett (1979, 1988)	Método cuantitativo: análisis de Galileo.
Bookblinder (1984)	Método cuantitativo.
Cooke and Rousseau (1988)	Método cuantitativo para medir normas de conducta y expectativas.

Desatnick (1986)	Método cuantitativo.
Hofstede (1986)	Método cuantitativo
Reynierse (1986)	Método cuantitativo.
Reynierse y Harker (1986)	Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos: entrevistas, discusión en grupos, dinámica organizacional
Reynolds (1986)	Método cuantitativo: cuestionario para medir lenguaje, símbolos y conceptos.
Wiener (1988)	Método cuantitativo para sistema de valores centrales.
Nossiter y Biverman (1990)	Dibujo proyectivo y fnatasias analógica-matefóricas.
Tucker et al (1990)	Cuestionario comprensivo.
Brink (1991)	Theoría de la motivación del código de color.
Gabriel (1991)	Uso de historias como la base de los mitos
Lewis (1992)	Combinación de métodos

Elaborado con base en información de Lewis (1996).

Según Lewis (1995, 1996), a partir de 1989, el estudio, diagnóstico y medición de la cultura organizacional ha sido muy escasa y ha hecho énfasis en las características de una cultura de "calidad" en la cual los administradores no están preocupados por el tipo de cultura que tienen, sino en el tipo de cultura que quieren tener.

Es muy difícil medir y evaluar la cultura de la organización en un tiempo determinado, ya que cualquier intento por hacerlo nos conducirá a una evaluación limitada e imperfecta. Algunos de los métodos que pueden usarse para la medición, son los siguientes:

.Observación.

. Examen de valores, creencias, símbolos, rituales, historias y ceremonias.

.Cuestionarios, encuesta dirigidas y entrevistas personales.

.Exámen de la misión y la filosofía de la organización.

Con el uso de estos instrumentos, se efectúa un diagnóstico de la cultura organizacional que nos determina cuál es la cultura que prevalece en una organización. Un ejemplo de los instrumentos ya existentes es el ideado por Kilman y Saxton (1983) llamado "Encuesta de la brecha cultural", citados por Davies y Newstrom (1991). El instrumento fue diseñado a partir de considerar 4 dimensiones de la cultura:

- .apoyo a las tareas a corto plazo,
- .innovación de las tareas a largo plazo,
- .relación social en un período breve, y
- .libertad personal durante un período más extenso.

En esta encuesta se pide a los participantes que valoren las dimensiones anteriores en la cultura organizacional actual y luego las mismas dimensiones son valoradas en la cultura que se piensa es la ideal. Al comparar los resultados, se puede apreciar la brecha cultural existente entre la cultura actual y la deseada, dando la oportunidad de formular las estrategias para el cambio.

XI.- EL CAMBIO CULTURAL ORGANIZACIONAL.

La historia misma de la humanidad es una historia de cambios. La vida misma lo es. Ante la turbulencia del medio ambiente, las organizaciones tienen que realizar cambios continuamente para dar respuesta a las demandas de su entorno. La transformación societal, afirma Montesinos (1995), alude a un objeto de estudio profundamente complejo, a nuevas formas de expresión económica, política y socio-cultural, pero en la medida en que estas expresiones forman parte de un todo, llega el momento en el cual se advierte la emergencia de nuevas estructuras organizacionales que den forma y contenido a la expresión de las nuevas relaciones.

Para tener una comprensión clara de esta realidad, tenemos que aceptar que los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, científicos, culturales, etc. van a continuarse multiplicando en forma exponencial en el futuro, y que por lo tanto, estos cambios tendrán impactos fuertes en las estructuras, comportamientos, prácticas y procesos de las organizaciones del futuro. Es posible variar la cultura aunque sea más difícil que el cambio de un sistema tecnológico.

En la modernización económica, política y cultural de una sociedad, es ésta última la que más se resiste al cambio, señala Bell (1987). Muchas de las prácticas, sistemas, estructuras, procesos, conductas etc., de las organizaciones actuales y que han estado vigentes por mucho tiempo, resultan ineficaces e ineficientes para enfrentar las nuevas realidades del cambio organizacional.

El cambio es descrito por Fario de Mello (1992) como "la modificación de un estado-condición o situación, a otro". El tema de cambio ha sido por siempre motivo de análisis y de reflexión, como por ejemplo, ya el filósofo presocrático griego, Heráclito hace referencias diciendo que "Aún los que se bañan en los mismos ríos se bañan en diversas aguas". (Padilla y Trejo, 1976).

La naturaleza del cambio radica en la misma concepción de la naturaleza de la existencia humana. El cambio es la esencia misma del orden de la naturaleza y el movimiento es la constante para la búsqueda del equilibrio de la naturaleza misma.

El cambio cultural se propone la integración y asimilación de nuevos sistemas de

valores, creencias y supuestos básicos, los cuales tienen que sustituir o reemplazar la vigencia de otros. Esto implica necesariamente la modificación, alteración o eliminación total de valores, creencias y premisas básicas que se consideran necesarios de cambiarse. La esencia misma del cambio cultural implica la tendencia al progreso.

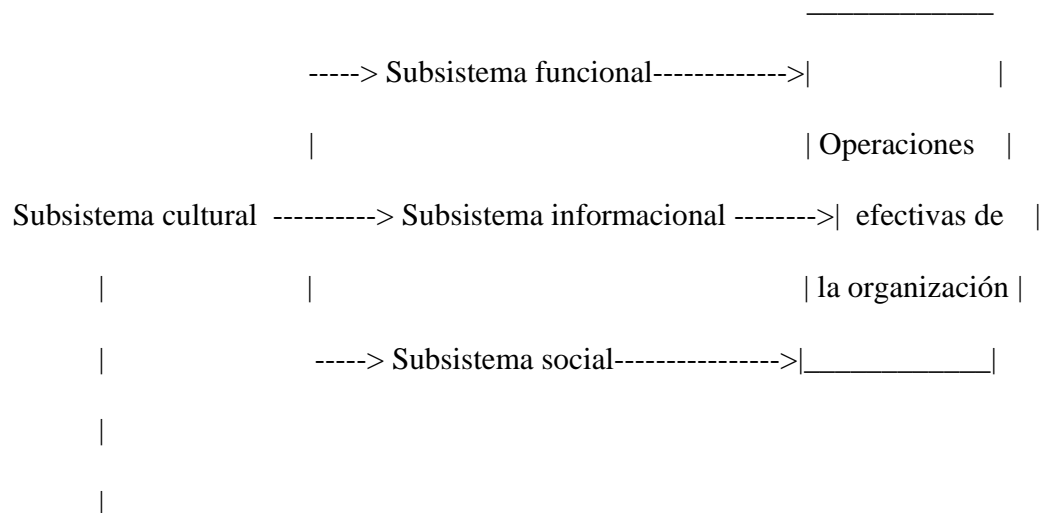
Ante la brutal competencia que viven las organizaciones, los cambios que muchas llevan a cabo sólo les permite obtener mejoras incrementales. En el fenómeno del cambio cultural organizacional se explica el nivel de desarrollo que nuestras organizaciones han alcanzado. El cambio de la cultura organizacional ocurre por muchas razones: porque se desee y se anticipe, se puede trasplantar de otras culturas organizacionales, e inclusive, puede llegar por sorpresa. En cualquier situación, los cambios culturales implican riesgos, ya sea que se implementen planificadamente o que vengan inesperadamente. Así, las organizaciones necesitan reinventarse ante los cambios.

El cambio organizacional es más complicado que el cambio de un sistema tecnológico, porque de acuerdo con José María Gasalla, entrevistado por Domínguez Chávez (1996), la cultura varía más difícilmente de lo que puede variar un sistema tecnológico "porque atiende a los valores de las personas, incluso el cambio de valores a lo largo de la vida exige siempre un sufrimiento y requiere de un trabajo interno muy duro a nivel individual, a nivel organizacional sucede poco menos lo mismo"

Un buen ejemplo de lo anteriormente explicado es el cambio y transformación que tienen algunas organizaciones e instituciones mexicanas ante los estragos de la crisis. Ya Aguilar D. (1990) ha abordado esta problemática y explicado algunos cambios en las formas de organización en función de sus causas y efectos, enfatizando que "Una de las formas visibles en que se expresan las transformaciones sociales generadas por la crisis es el uso del espacio público, sea para realizar actividades económicas o simplemente como estrategia de organización social." Según este trabajo investigatorio, el proceso que reformula "la ubicación-social respecto a la sociedad institucionalizada" se manifiesta en la expresión de "una gran vitalidad y creatividad cultural, al tiempo que surgen elementos que apuntalan identidades sociales restringidas."

Así, los elementos culturales de una sociedad como la mexicana, constituyen un importante recurso que "permite la creación de nuevas opciones de acción colectiva" y sus implicaciones en el cambio organizacional, y por lo tanto, Aguilar D. (1990) sugiere concretamente: "Las iniciativas propuestas desde las instituciones deberán tomar en cuenta esta dimensión para proponer instancias de participación social relevantes, en donde elementos socio-culturales sean tomados en consideración para el diseño e implementación de programas sociales."

El cambio de cultura organizacional tiene como principal objetivo influenciar los sistemas de valores y creencias de los miembros de una organización, de tal forma que éstos provoquen modificaciones y transformaciones en los subsistemas funcional, informacional y social de una organización, según Nayanan y Nath (1993), como a continuación se muestra:



Subsistema político

Desarrolla valores	Para influenciar el proceso	Para lograr
----->	----->	efectividad de
y destrezas	de toma de decisiones	las organizaciones.

Fuente: Narayanan y Nath (1993).

CARACTERISTICAS DEL CAMBIO CULTURAL.

Todo proceso de cambio cultural presenta las siguientes características:

1).- La cultura en las organizaciones constituye una variable compleja para su cambio y modificación. Continuar en la misma condición o evitar su cambio provoca más desequilibrios, caos, crisis, catástrofes, que ponen en peligro la sobrevivencia de las mismas organizaciones.

2).- El cambio organizacional ocurre a una velocidad turbulenta, provocado por modificaciones del medio ambiente e internas, muchas de las veces en procesos conflictivos. Las respuestas de las organizaciones para el cambio de sus patrones culturales, muchas de las veces crean ambientes de confusión. No se puede desarticular los procesos internos de las organizaciones con los cambios que ocurren en el entorno.

3).- La velocidad de ocurrencia de los eventos y acontecimientos, supera a las capacidades de respuesta de las organizaciones. Cuanto más rápidamente cambie el medio, más breves son las formas de organización (Toffler, 1970), que requieren cambios revolucionarios con fuertes tensiones sociales de los grupos de trabajo, modificaciones bruscas de estrategias y estructuras organizacional e incertidumbre en el uso de los recursos. En ambos escenarios, el interno y el externo, de la organizaciones se construyen rutinas de acción.

4).- Las características culturales de una organización tienen serias implicaciones con la tecnología de la información. Muchas respuestas organizacionales a los cambios provenientes del entorno, son ineficaces porque carecen de la adecuada y suficiente información. La adopción, adaptación y copia de tecnología para el cambio cultural proveniente de otras culturas han resultado en rotundos fracasos. La planeación de los cambios de la cultura organizacional facilita la sincronización y la congruencia de los cambios del entorno y los mismos internos de las organizaciones, detectando las oportunidades que permitan su fortalecimiento y las amenazas que ponen en peligro su sobrevivencia y consoliden su permanencia.

5).- El cambio de la cultura en las organizaciones es una forma de vida que requiere de nuevos paradigmas organizativos. Toffler (1970) afirma que "cada época produce una forma de organización adecuada a su propio tiempo, exige también una nueva clase de hombres". Los procesos de cambio cultural tienen que planificarse y encausarse, ser congruentes con su entorno para la obtención de resultados efectivos que nuestras organizaciones requieren. El cambio organizacional, sostiene Toffler (1970), "es una reacción necesaria e inevitable a la aceleración del cambio". Cuando se orienta el cambio para adecuarse a un medio ambiente específico, éste requiere de nuevas estructuras de organización que consideren algunos de los siguientes aspectos:

- a.- Estructuras más delgadas y flexibles.
- b.- Información y toma de decisiones desde los niveles inferiores.
- c.- Descentralización de equipos y unidades organizacionales.
- d.- Equipos de trabajo y administración participativa.

6).- El cambio cultural organizacional es una herramienta tecnológica y estratégica que debe estar orientado por la alta dirección y apoyado por la organización lineal, que permita el desarrollo de aquéllos factores que lo consoliden. Belasco (1995) confirma que "cualquiera puede empezar el cambio el problema es mantenerlo".

7).- El cambio cultural debe apoyarse en procesos de educación y aprendizaje continuos, y

en herramientas tecnológicas de desarrollo organizacional. Los cambios en la cultura organizacional conducen a la modificación de comportamientos, valores y actitudes de las personas. Para que los cambios sean profundos y permanentes, deben dirigirse a una reeducación de las bases mismas de los cambios de valores, actitudes y comportamientos de los recursos humanos.

TIPOLOGIAS DEL CAMBIO CULTURAL ORGANIZACIONAL.

Los acercamientos teóricos al cambio cultural en las organizaciones han sido etnocéntricos, implicando por tanto que muchos estudios estén fundamentados en el supuesto de que la administración y la teoría de las organizaciones estaban exentas de implicaciones culturales. Además según Hofstede (1980), un parroquialismo inconsciente y un universalismo infundado han prevalecido en los estudios organizacionales y administrativos, conforme a lo cual, las teorías para el cambio cultural organizacional desarrolladas en una cultura nacional determinada, era apropiada para aplicarse en otra cualquiera otra cultura nacional.

Basado en el modelo de la fuerza de la cultura organizacional, que sostiene el principio de que entre más fuerte sea la cultura organizacional, más efectiva es, pero también más difícil de cambiar, Krüger (1996) desarrolla una tipología de los posibles efectos de cambio de la cultura de las organizaciones. Las organizaciones, afirma el investigador alemán, forman su propio "código genético" cuando se solidifican los valores y las creencias que pueden comprender "la estructura de la industria, las bases de la ventaja competitiva, las estrategias promisorias y la mejor estructura organizacional". Pero un código genético organizacional fuerte es la principal fuente de resistencias a los cambios de la cultura organizacional que demanda el medio ambiente. Tomando en cuenta, como parámetros, la fuerza (débil o fuerte) y la actualización de la cultura organizacional, Krüger elabora el siguiente modelo:

POSIBLES EFECTOS DE LAS CULTURAS CORPORATIVAS INDIVIDUALES.

La cultura	Actualizada	No actualizada
corporativa es:		
Fuerte	Acelerador	Fosilización

Débil	Brisa suave	Llanta desinflada

Fuente: Krüger, Wilfred (1996). "Implementation: the core task of change management". CEMS Business Review 1, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.

Organizaciones exitosas que mantienen culturas fuertes o débiles actualizadas, súbitamente frente a los dramáticos cambios del entorno, pueden convertirse en organizaciones con un sistema de valores y creencias compartidos que no respondan a las demandas de cambio del medio ambiente y se resistan todavía a su actualización.

Desde la perspectiva del tamaño de los cambios en la cultura de las organizaciones, un primer acercamiento a los tipos de cambio pueden darse en función de la magnitud de la escala involucrada. Así podemos hablar de sistemas de cambios culturales gran escala y de sistemas de cambios culturales en pequeña escala. Los cambios culturales en gran escala, como procesos continuos y dinámicos, involucran no solamente a organizaciones de comunidades completas sino también de regiones, estados y naciones, incluyendo los cambios a nivel mundial.

Según Goodstein y Burke (1991), si se toman en cuenta los niveles de cambio organizacional, estos pueden ser:

- a.- Cambios de gran escala en la estrategia y cultura de la organización, que implican profundas transformaciones, reorientaciones, re-enfoques, etc., son cambios estructurales, que fundamentalmente cambian la organización.
- b.- Cambios en pequeña escala, cambios modestos que incrementan el desempeño organizacional, de afinación, arreglo de problemas, modificación de rutinas y procedimientos, realización de ajustes, etc.

SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE GRAN ESCALA.

El cambio cultural a gran escala se hace necesario cuando la cultura de la organización no es congruente con la cultura de su entorno. Los posibles acercamientos para resolver este tipo de problemas, todavía muestran muchas deficiencias técnicas. Los procesos de cambio cultural en sistemas de gran escala, adquieren una gran fuerza con el movimiento de los derechos humanos, usando el diálogo como principal instrumento de cambio que es dinámico. Para la implementación de cambios en sistemas de gran escala, tanto los teóricos como los practicantes, deben estar conscientes que sus desarrollos y prácticas para el empleo de tecnologías administrativas y de desarrollo organizacional, elaboradas en otras culturas y que mediante procesos de transferencia, no están exentas de la influencia de los sistemas de valores y creencias de las culturas sublocales, de las comunidades y de las organizaciones mismas en las que se apliquen, y por lo tanto, deben ser congruentes.

Un aspecto importante a resolver es la consideración que se hace de que si los cambios de grandes sistemas organizacionales obedecen a transformaciones radicales o graduales. Montesinos (1995) hace un análisis de este problema desde el punto de vista sistémico, ya tratado por otros autores, y concluye que "lo importante de la transición es que se trata de un proceso social que termina por expresarse de manera integral, independientemente que una de sus partes adquieran mayor dinámica en sus transformaciones, pues la complejidad de los cambios termina por afectar a cada parte del sistema social", quien continúa afirmando: "Se trata de evitar una interpretación en la cual la relación existente entre los sistemas societales, su dinámica, aparezca como un fenómeno independiente de los actores sociales, pues son los intereses de éstos los que definirán la resolución de los conflictos."

Las teorías de la modernización basadas en una "occidentalización" de las culturas de los países con retraso en su desarrollo, con una clara intensión dominante de los países desarrollados, con tendencia a ignorar las culturas tradicionales propias de los mismos pueblos, las cuales son vistas como incompatibles, han resultado en verdaderos fracasos con magnitudes de crisis catastróficas. Un caso específico lo constituyen el retraso en el desarrollo que han mostrado las culturas indígenas en nuestro país. Aguirre Beltrán (1968) para el caso del cambio cultural en México, se adentra en las complejidades psico-sociales al sostener que "Las características de las culturas indígenas, en las regiones de refugio, no pueden concebirse separadas de las no indígenas, al mismo tiempo que aceptan la superioridad de la cultura nacional, consideran evidente la superioridad de sus propias formas de vida, sin sentir en ello contradicción. Esta ambivalencia, consecuencia de la estructura dominical, es un obstáculo que obstruye considerablemente la integración de las culturas indias en la cultura nacional."

Algunas de las variables que afectan el cambio cultural de sistemas organizacionales de gran escala, enunciadas por Béjar (1979) son las siguientes:

- Los cambios en el tamaño, distribución composición y mezcla de la población.
- La estratificación y las clases sociales.
- El lenguaje.
- La educación.
- La comunicación social y material.

No hay que olvidar que el gran instrumento de cambio en los sistemas de gran escala es la educación. Estamos totalmente de acuerdo con Fuentes -citado por Martínez (1996)- cuando sostiene que sólo a partir de una inversión primordial en el área educativa "se liberarán los inmensos talentos de una población portadora de una de las culturas más ininterrumpidas, variadas y ricas del mundo que es la nuestra, la cultura latinoamericana, la cultura mexicana".

En lo que concierne al cambio de la cultura organizacional, Nadler y Thusman (1986)

desarrollaron una tipología del cambio cultural en las organizaciones, basados en dos dimensiones:

1).- Por la forma del cambio, puede ser incremental o estratégico.

El cambio incremental se efectúa por pequeños cambios hechos como parte de una estrategia general organizacional. Muchos consultores defienden este tipo de acercamiento incremental al cambio cultural organizacional, haciendo énfasis en las interrelaciones entre las culturas y las estrategias organizacionales.

El cambio estratégico es el que está dirigido a romper la estrategia actual, cambiando la disposición y el orden de los componentes para crear otra nueva estrategia. Este tipo de cambio cultural, es por tanto, radical. Este tipo de cambio se efectúa a largo plazo, según Singer (1971) quien además argumenta que es posible examinar ajustes estratégicos adaptativos a las innovaciones. Existe un gran número de estrategias para operar el cambio radical en los recursos humanos de una organización.

2).- Por su posicionamiento temporal, el cambio cultural puede ser anticipatorio o proactivo o bien reactivo.

El cambio cultural es proactivo cuando se anticipa a los cambios externos esperados.

El cambio cultural es reactivo cuando responde a eventos ya ocurridos con anterioridad.

Combinando estas dos dimensiones en un cuadrante, tenemos como resultado dos tipos de cambio cultural y dos tipos de desarrollo organizacional:

Temporalidad		Forma del cambio	
		Incremental	Estratégico
Proactivo			
		AFINACION	REORIENTACION
			Ejemplo: Planeación estratégica.
Reactivo			
		ADAPTACION	RECREACION
			Ejemplo: Administración por crisis.
		DESARROLLO	CAMBIO
ORGANIZACIONAL			

Fuente: Adaptado de Nadler and Tushman (1989)

TIPOS DE CAMBIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Estos tipos de cambio requieren de intervenciones de desarrollo organizacional.

AFINACION: Involucra cambios paulatinos para anticiparse a eventos externos.

ADAPTACION: Los cambios se dan como una reacción a las fuerzas ezternas.

TIPOS DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Estos dos tipos de cambio, involucran transformaciones fundamentales en las organizaciones que alteran las estrategias corporativas y modifican los diferentes componentes para adecuarlos a los cambiantes eventos externos.

REORIENTACION: Es una forma de cambio cultural planeado consistentes en procesos de transición para anticiparse a eventos futuros, a fín de mantener la competitividad.

RECREACION: es una forma radical de cambio organizacional que modifican el diseño de la estrategia organizacional para dar respuesta a las demandas del medio ambiente.

Estos diferentes tipos de cambio son descritos por Nadler y Tushman(1989) en términos de su intensidad, la cual la relacionan con la severidad del cambio, y en particular con el grado de choque, trauma o discontinuidad creada a través de la organización, conforme a lo cual, los cambios estratégicos son más intensos que los cambios incrementales.

RELATIVA INTENSIDAD DE DIFERENTES TIPOS DE CAMBIO.

ALTA |-

|- RECREACION

|-

|- REORIENTACION

|-

|- ADAPTACION

|-

|- AFINACION

BAJA |-_____

Fuente: Adaptado de Nadler y Tusman (1989).

EL CAMBIO ESTRATEGICO.

El cambio estratégico de los sistemas cultural, político y técnico de las organizaciones ha sido desarrollado por Tichy (1983), quien además presentó tres conjuntos de herramientas administrativas para efectuar los necesarios ajustes para el correcto funcionamiento de los sistemas que deben responder a las oportunidades y amenazas ambientales:

- 1).- Misión y estrategia de la organización.
- 2).- La estructura de la organización, incluyendo los procedimientos administrativos, y
- 3).-las prácticas de administración de los recursos humanos.

Estas herramientas administrativas propuestas por Tichy (1983) pueden ser usadas para ajustar los tres sistemas, como se muestra a continuación:

AREAS

ADMINISTRATIVAS

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

	MISIÓN Y ESTRATEGIA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ADMINISTRACION DE RECURSOS HU- MANOS.
	-Evaluación del medio ambiente	-Diferenciación -Integración	-Integración de la gente a los roles
SISTEMA	-Evaluación de la organización	-Alineación de estruc- tura a estrategia	-Especificación de crite- rio de desempeño
TECNICO	-Definición de misión y corres- pondencia de recursos.		-Medición del desempeño -Asesoría y desarrollo.
SISTEMA	-Determinación de aquéllos que influyen en mi- sión y estrategia.	-Distribución de po- der. -Balance de poder entre roles de gru- pos.	-Administración de polí- ticas de sucesión. -Diseño y administra- ción de sistemas de recompensas.

POLITICO	-Administración de conducta de coalición alrededor de decisiones estratégicas.		-Administración de políticas de evaluación.
	-Administración de influencia de valores y filosofía de la misión y estrategia	-Desarrollo de un estilo administrativo alineado con estructuras	-Selección de las personas para construir o reforzar la cultura
SISTEMA			-Desarrollo para moldear la cultura de la organización
CULTURAL	-Desarrollo de la cultura alineada con la misión y estrategia.	-Desarrollo de subculturas para apoyar roles -Integración de subculturas a la forma de la cultura de la compañía.	-Administración de recompensas para formar la cultura.

Fuente: Tichy Noel (1983).

METODOLOGIA PARA EL CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES.

El proceso para el cambio cultural en las organizaciones, según Tichy (1983) es el siguiente:

- 1).-Desarrollar una visión. La visión del estado ideal de la organización debe incluir los tres sistemas: el técnico, político y el cultural.
- 2).-Intervenciones separadas. Las intervenciones para el cambio cultural deben hacerse en cada uno de los sistemas en forma separada.
- 3).-Plan para reintegrar los tres sistemas. Hechas las intervenciones en los tres sistemas, deben reintegrarse en forma planeada.

Los procesos de cambio de cultura organizacional planeado consta de las siguientes etapas:

1.- DEFINICION DE LA CULTURA IDEAL O DESEADA.

2.- DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE.

Uno de los grandes problemas que no han podido resolver los teóricos del cambio de la cultura organizacional, es la creación de instrumentos que permitan a partir de los supuestos, premisas y valores de la cultura existente en una organización, la interpretación de su entorno.

El diagnóstico es la evaluación de la cultura organizacional existente y su impacto con las estructuras y estrategias actuales para determinar los desajustes, fallas y errores a corregir. Este diagnóstico requiere el análisis de los supuestos, premisas, valores, normas, creencias, artefactos, etc.

La recolección de la información tiene muchos problemas y obstáculos, entre los que se mencionan:

- a.- Tomar por conocidos los supuestos y premisas de la cultura, sin preguntar los verdaderos significados.
- b.- Los individuos no aceptan discrepancias existentes entre los valores y creencias que realmente tienen y los que dicen tener.
- c.- Estudiar sólo ciertas áreas de la organización puede representar las subculturas distorsionando la verdadera cultura de la organización.

Para el diagnóstico de la cultura organizacional se pueden utilizar algunas de las siguientes técnicas:

- a.- Análisis del entorno.

El entorno o medio ambiente influye en la formación de la cultura de las organizaciones, por lo que un análisis de los diferentes tipos de culturas, la nacional, ocupacional, etc., nos ayudará a entender sus implicaciones en la cultura organizacional existente.

- b.- Análisis de premisas, supuestos y creencias.

Técnica desarrollada por Mason y Mitrof (1981), fundamentándola en la metodología del cuestionamiento dialéctico que consiste en examinar una situación completa desde puntos de vista que pueden ser opuestos, formándose así un sistema a través del debate estructurado de dos planes opuestos presentados bajo la condición de que las partes deben interpretar los mismos datos. Este análisis estratégico tiene serias desventajas, entre las cuales se mencionan la superficialidad que puede orillar a irracionalidades de las partes que pueden terminar en batallas con diferentes posiciones políticas.

- c.- Descripción de comportamientos gerenciales.

La cultura organizacional se describe en términos de comportamientos gerenciales: la

realización de las tareas y el manejo de las relaciones entre las personas, a fin de determinar el grado de riesgo en la implementación de estrategias de cambio. Schwarts y Davies (1981), describen este proceso en tres pasos:

- 1).-Identificación de la cultura existente.
- 2).-Listar los cambios necesarios en la organización para implementar la estrategia, y
- 3).-Evaluar los posibles riesgos culturales, los cuales pueden depender de
 - a).- grado de importancia de la estrategia.
 - b).-Compatibilidad con culturas ya existentes.
- d.- Encuestas del hueco cultural.

Se emplean encuestas para preguntar a los miembros de la organización sobre los sistemas de valores actual y el deseado, cuya diferencia constituye la parte a desarrollar para lograr la cultura organizacional de alto desempeño.

3.-IDENTIFICACION DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LA CULTURA EXISTENTE Y LA IDEAL.

Una vez que tenemos el diagnóstico de la cultura existente en una organización, el siguiente paso es la identificación de las diferencias con los elementos de la cultura ideal deseada.

4.-DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS PARA EL CAMBIO CULTURAL

Para la elaboración de los planes y programas de intervención del cambio en la cultura organizacional, tenemos que formular las estrategias de ajuste de la nueva cultura de la organización y su entorno. De acuerdo con Denison (1990), son dos factores los importantes a tomar en consideración:

- a.- El grado en el cual el medio ambiente competitivo requiere de cambio o estabilidad.
- b.- El grado de enfoque y fuerza interna y externa de la estrategia.

Con base en estos dos factores, el investigador desarrolla cuatro categorías asociadas con las diferencias de la cultura organizacional y el medio ambiente:

1).-Adaptabilidad.

Se caracteriza por un enfoque estratégico del medio ambiente externo a través de la flexibilidad y cambio, para satisfacer las necesidades y demandas que son detectadas e interpretadas en el diagnóstico. La respuesta debe darse en planes y programas que enfatizen nuevas conductas y nuevos procesos de las tareas.

2)-Misión.

Se expresa cuando la cultura de la organización no está urgida de cambio, pero existe la preocupación por servir a las demandas y requerimientos del medio ambiente. En la planeación y programación de actividades para la formación de este tipo de cultura, se hace énfasis en una visión compartida de los propósitos organizacionales.

3).-Involucramiento.

Esta forma de elaboración de planes y programas para el cambio organizacional se fundamenta en la participación de los involucrados, con sus propias expectativas de urgencia como respuestas al medio ambiente, haciéndose más responsables y comprometiéndose en las tareas.

4).-Consistencia.

La orientación hacia una cultura de consistencia es a logra una estabilidad con el medio ambiente y se busque un alto nivel de conformidad y colaboración entre los miembros, en donde los artefactos culturales apoyen los valores buscados y se enfatizan con políticas y prácticas.

5.-EVALUACION DE LOS RIESGOS PARA EL CAMBIO CULTURAL.

Una vez que se ha realizado el diagnóstico de la cultura organizacional, el siguiente paso es la evaluación de los riesgos para el cambio de la cultura organizacional, tomando en cuenta dos factores:

- a.-La importancia que tiene la nueva estrategia para la organización, y
- b.-El grado de compatibilidad con la cultura existente.

En función de estos factores se pueden determinar la fuerza de los riesgos en un cuadrante:

COMPATIBILIDAD CON LA CULTURA EXISTENTE | GRADO DE IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA.

CULTURA EXISTENTE	ALTA	BAJA
ALTA	Riesgo moderado	No riesgoso

BAJA		Muy riesgoso	Riesgo moderado.

6.- FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO CULTURAL ORGANIZACIONAL.

En la formulación de las estrategias para el cambio organizacional se debe de tomar en cuenta todo el contexto social que se refleja en las organizaciones. Esto significa que las estrategias de cambio cultural en las organizaciones, tienen que ser formuladas bajo el enfoque de contingencias, que toma en cuenta el medio ambiente cultural y la cultura nacional en que se encuentran.

7.-IMPLEMENTACION DEL CAMBIO CULTURAL ORGANIZACIONAL.

Los cambios que se efectúan a nivel de los elementos superficiales de una cultura, son más fáciles de efectuar, como por ejemplo, las ceremonias, los ritos, lenguaje, normas, etc.

La tecnología para el manejo del cambio cultural en las organizaciones es todavía muy deficiente. Se requieren más desarrollos experimentales para probar muchas de estas técnicas para implementar cambios en la cultura organizacional a través del uso de los rituales, las historias, las ceremonias, el lenguaje, los símbolos, etc.

Los líderes de las organizaciones juegan un papel importante en la administración del cambio de la cultura organizacional, al orientar y guiar los esfuerzos de los miembros hacia la creación y conservación de supuestos básicos, valores y creencias que son funcionales para su sobrevivencia y crecimiento, ante las fuerzas desafiantes de un medio ambiente en constante movimiento y evolución.

-Los líderes pueden administrar el cambio cultural en las organizaciones realizando diferentes actividades, entre las cuales destacan, según Schein (1990)

-Descongelar el actual sistema, señalando las amenazas a la organización si el cambio no ocurre y alentando los esfuerzos cuando el cambio es deseable y posible.

-Direccionar los esfuerzos y un nuevo conjunto de suposiciones básicas, dando soporte para la creación de un nuevo modelo de roles.

-Las posiciones clave en la organización deben ser cubiertas con personas que tengan las características de los elementos buscados por la nueva cultura.

-Recompensar sistemáticamente a los seguidores con la adopción de nuevas directrices a

la cultura organizacional deseada, y castigar las expresiones y manifestaciones de la cultura no deseada.

-Seducir o coersionar a los miembros de la organización para que adopten los nuevos patrones conductuales que sean más consistentes con la nueva cultura.

-Crear escándalos para desacreditar a las "vacas sagradas" y explotar mitos que preservan tradiciones y costumbres disfuncionales y destruir simbólicamente los artefactos asociados con ellos.

-Crear nuevos rituales cargados emocionalmente y desarrollar nuevos símbolos y artefactos alrededor de los nuevos supuestos básicos aceptados a través de los mecanismos de implementación necesarios.

8.-ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO CULTURAL ORGANIZACIONAL.

Parecer ser de sentido común, que la mejor estrategia para la implementación del cambio cultural en las organizaciones, es aquella que señala que deben implementarse los cambios más sencillos, seguros y menos costosos. Sin embargo, un aspecto importante es el tipo de cambio a realizar en la organización: si se trata de un cambio por sistemas o por un cambio de cultura.

El cambio sistémico de la cultura organizacional.

El cambio sistémico de la cultura de las organizaciones puede tomar dos estrategias:

1).- Cambio sistémico.

En esta estrategia de cambio, lo importante es intervenir los subsistemas de la organización, lo que traerá consigo algunos cambios culturales.

| técnico |
Cambios en los subsistemas | social |----->cambios culturales.
| administrativo |

El cambio cultural de las organizaciones puede hacerse bajo el enfoque de la teoría de los sistemas, es decir un cambio sistémico, el cual puede efectuarse según el modelo de ciclo de cambio por sistemas:

CICLO DE CAMBIO POR SISTEMAS

----->Problema----->
| |

Evaluación

Colección de datos

|

|

Acción

Análisis de datos

|

|

<-----Planeación de la acción<-----

De acuerdo con el esquema anterior, el ciclo del cambio cultural empieza con las actividades de colección y análisis de los datos, es decir, con el diagnóstico de las fallas de los subsistemas y las acciones que requieren para corregirse. Las actividades en cada una de las etapas de este ciclo de cambio por sistemas son siempre de tipo incremental, que pueden estar siempre bajo control.

2).-El cambio de la cultura organizacional puede llevar a un cambio en los subsistemas social, técnico y administrativo.

Cambio cultural----->Cambios en los subsistemas: | social
| técnico
| administrativo

Este tipo de cambio de la cultura organizacional se dirige a la realización de acciones que modifiquen los artefactos, creencias, valores, supuestos, premisas básicas, etc. Sin El proceso de cambio cultural es revolucionario y radical siempre, con conflictos a resolver, conforme a las siguientes etapas difíciles de controlar :

CICLO DE CAMBIO CULTURAL.

La crisis cuestiona los supuestos del líder

|

Se quiebran los símbolos, creencias y costumbres

|

Un nuevo liderazgo emerge con un nuevo conjunto de supuestos

|

Ocurrencia de conflictos entre la vieja y la nueva cultura

|

Solución de la crisis y surgimiento de un nuevo liderazgo.

Nueva élite organizacional, con nueva estructura y cultura

Las diferencias de estas dos estrategias de cambio cultural y cambio por sistemas son:

	CAMBIO POR SISTEMAS	CAMBIO CULTURAL.
Orientación	Hacia el problema.	Al valor
Control	Fácil	Difícil
Tipos de cambios	Incrementales	Transformar supuestos básicos
Enfoque	La mejora de resultados medibles en la organización.	Calidad de vida en la organización.
Diagnóstico	Descubrimiento de subsistemas no alineados	Exámen de los aspectos disfuncionales de los supuestos básicos.
Liderazgo	No es esencial el cambio.	El cambio es crucial.

En el cambio cultural de una organización, a cultura existente es la que determina la estrategia a seguir:

- a.- Cambio cultural aparente.
- b.- Revolución cultural.
- c.-Evolución cultural planeda.

Estas estrategias de cambio cultural tienen diferentes impactos según se trate de cambiar culturas fuertes y débiles, funcionales y disfuncionales, etc.

IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO CULTURAL

CULTURAS	DEBILES	FUERTES
	Estrategia de evolución	Estrategia de cambio

FUNCIONAL

cultural planeada

cultural aparente.

DISFUNCIONAL

Estrategia

de

revolucion

cultural.

a.-Cambio cultural aparente.

Este tipo de cambio cultural enfatiza el papel que juegan los valores en los comportamientos de las personas, al considerárseles como lo que es más importante para alcanzarse y preservarse. Los sistemas de valores sirven como marcos de referencia para evaluar los estímulos que recibimos y que motivan nuestras inclinaciones y predisposiciones de preferencia o rechazo hacia algo, es decir, generan actitudes, las que finalmente forman las pautas del comportamiento que nos impulsan a la acción. El cambio cultural aparente utiliza sistemas de reforzamiento de estímulos positivos y negativos para cambiar los comportamientos de las personas sin que se cambien los sistemas de valores.

b.- Revolución cultural.

Es una estrategia de adaptación organizacional rápida a las demandas de su entorno con sistemas de creencias y valores que pueden ser contradictorios, acompañadas de cambios radicales en sus estructuras, procedimientos, sistemas, políticas y normas. La revolución cultural puede darse:

1).- Cambio de personal en las posiciones estratégicamente importantes, cuyos valores y creencias estén más identificados con la nueva cultura. Una manera de hacer este cambio de personal es la destrucción del grupo que mantiene el sistema cultural indeseado, enviando a sus miembros a otros grupos que neutralicen sus comportamientos y acciones, o bien reemplazando a todos aquéllos miembros que debido a sus antecedentes de formación personal, se determine que es muy difícil que cambien sus supuestos fundamentales.

2).- Imponer los comportamientos esperados por los nuevos valores de la cultura organizacional.

c.-Evolución planeada de la cultura.

La planeación cuidadosa de los cambios culturales para que se efectúen sin rupturas violentas con los sistemas de valores y creencias imperantes, antes más bien, con la aceptación voluntaria de los valores deseables. Hay un gran número de técnicas que son usadas por los facilitadores del cambio cultural en las organizaciones, como lo señala Sherwood (1988). Algunas de las herramientas más usadas en este tipo de estrategia de cambio cultural, son los programas de capacitación y adiestramiento administrativo y el empleo de encuestas para la realimentación. Según Harrison y Pietry (1991), el cambio cultural a través de programas de desarrollo administrativo y encuesta por realimentación, se realiza a través de un proceso similar al siguiente:

1).- El programa de cambio se inicia con un curso tradicional de entrenamiento administrativo.

2).- Aplicación de cuestionarios para realimentación que proporcionen datos e información acerca de las actitudes y percepciones de los empleados, a quienes se les dan a conocer y son discutidos en grupos de trabajo.

3).- La alta dirección motiva y refuerza el cambio cultural.

Tomando como base los apuntes anteriores en la formulación e implementación de esta estrategia, un programa completo de cambio cultural en una organización se efectuó de la siguiente forma:

Fase 1: Curso básico de habilidades de supervisión y administración.

Fase 2: Curso de habilidades de liderazgo.

Fase 3: Encuesta para realimentación, acción de planeación y reforzamiento administrativo. La información que se genera ayuda a la definición y delimitación de los problemas. Esta fase consiste en tres componentes complementarios:

1).-Una intervención con encuesta para realimentación. Los datos generados deben ser interpretados y analizados en forma imparcial y objetiva. Se puede tener control sobre la información que se genera, cuando se decide por el tipo de preguntas que se deben realizar a los empleados.

2).-Un curso sobre habilidades para resolución de problemas en equipo.

3).-Una presentación de equipo para la alta dirección, y

4).-El seguimiento.

Así, el cambio cultural de la organización donde se implementó el programa, fue el resultado del entrenamiento administrativo, el empleo de la encuesta realimentadora y del reforzamiento del modelo de la cultura organizacional deseada. La técnica de cuestionarios para la realimentación es una intervención de cambio cultural apropiada en cualquier cultura nacional, independientemente de las características señaladas por Hofstede (1980b).

Los consultores que implementaron este programa encontraron las siguientes lecciones:

1).-El compromiso de la alta dirección para lograr resultados a través del reforzamiento conductual del modelo deseado.

2).-La necesidad para la evaluación continua del proceso dinámico de cambio cultural

ESTRATEGIA DE AUTODISEÑO PARA EL CAMBIO CULTURAL

ORGANIZACIONAL.

La estrategia de autodiseño organizacional desarrolla la capacidad de las organizaciones para manejarse cuando sus entornos son demasiado turbulentos. Según Mohrman y Cummins, la estrategia de autodiseño es la habilidad de las organizaciones para transformarse sin la asistencia de fuentes externas para lograr altos desempeños. La estrategia desarrollada por los investigadores, involucra una serie sucesiva de actividades de diseño e implementación efectuadas por los directivos y los empleados de todos los niveles de la organización, a fin de que los miembros puedan traducir los valores corporativos y las prescripciones generales del cambio a estructuras específicas, procesos y conductas adecuadas a sus situaciones.

La estrategia de autodiseño se desarrolla en tres niveles:

1).-Establecer los fundamentos. Los miembros de la organización deben adquirir el conocimiento y la información para iniciar los esfuerzos del cambio, a través de tres actividades:

a.- Adquisición de conocimientos: funciones de la organización, principios para lograr alto desempeño, el proceso de autodiseño, etc.

b.- Diagnóstico de la organización para el establecimiento de las deficiencias entre el desempeño real de la organización y los valores organizacionales y de la estrategia corporativa ideal.

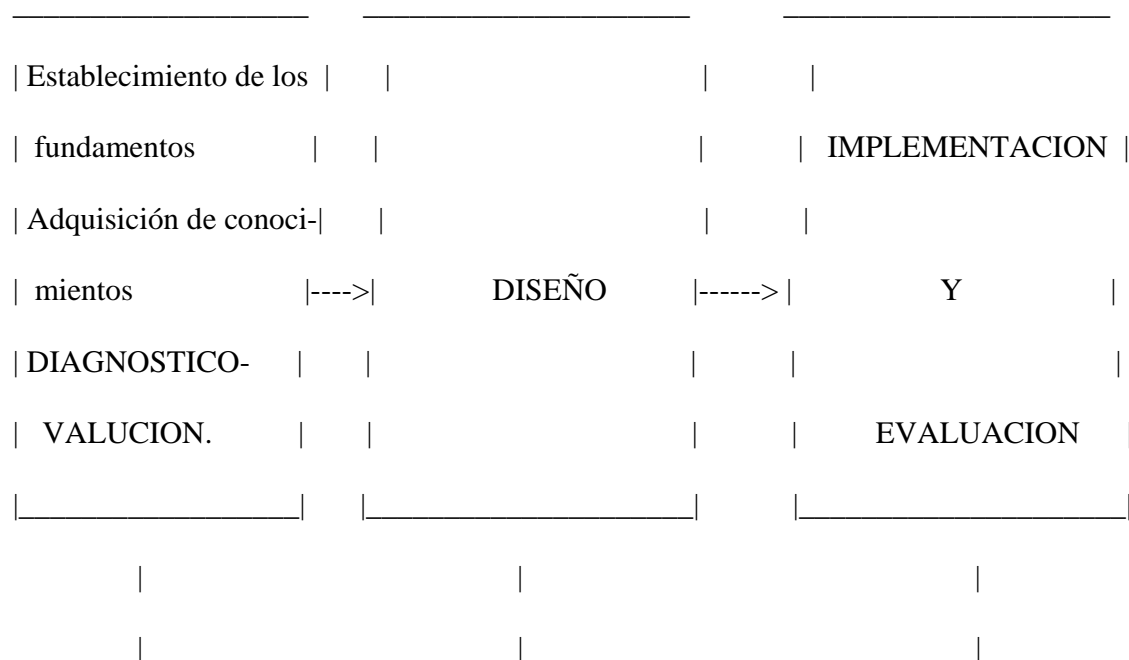
c.- Valuación y determinación de los valores corporativos que reperesentan resultados de desempeño organizacional necesarios para la implementación de la estrategia de cambio organizacional

2).-El diseño e innovaciones organizacionales que apoyen los valores y las estrategias corporativas, que además contenga las especificaciones de la nueva estructura organizacional, así como las posibles modificaciones para su implementación.

3).-Implementación y evaluación que incluye los ciclos de las estructuras y conductas cambiantes, con modificaciones necesarias y la evaluación de los procesos de cambio, a fin de que permitan realizar los cambios y ajustes necesarios.

Los puntos anteriores de la estrategia de autodiseño de Mohrman y Cummings, se representan gráficamente en el siguiente modelo.

MODELO DE CAMBIO CULTURAL DE ESTRATEGIA DE AUTODISEÑO DE MOHRMAN Y CUMMINS.



Realimentación.

En este modelo las actividades más que secuenciales, son interactivas, lo que provee a las organizaciones con las habilidades para una continua transformación y mejoramiento, es decir, para un autodiseño, que toma en cuenta las siguientes condiciones:

- 1).- La necesidad de procesos de cambio sistémico que implican la alteración de los sistemas organizacionales para luego lograr una nueva integración.
- 2).- El cambio es dinámico e interactivo, siempre una constante en situaciones de incertidumbre que nunca se da por terminado, que modifica continuamente las estructuras y procesos en las organizaciones para adecuarse a los cambios del entorno.
- 3).- La estrategia de autodiseño debe facilitar la información para el aprendizaje

organizacional para la innovación de estructuras, procesos y conductas de acuerdo a las situaciones que las requieran.

4).- Los procesos de cambio deben atender a los intereses de todos los socios múltiples de la organización.

5).- La estrategia de autodiseño debe implementarse en todos los niveles de la organización, desde la visión organizacional que derive en el diseño estratégico en la alta dirección, hasta su operacionalización por los niveles medio y bajos de la pirámide organizacional.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO CULTURAL ORGANIZACIONAL BASADAS EN EL MODELO "PUNTOS DE APALANCAMIENTO DE ACCESO" PARA LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMPLEJO.

Este modelo ha sido desarrollado por Pearce y Osmond (1996) basado en aquéllos "aspectos críticos de la cultura que con frecuencia pueden ayudar, pero algunas veces impedir, la introducción y el manejo de los esfuerzos de cambio organizacionales". Su implementación incrementa la conciencia cultural del agente de cambio y le permite desarrollar estrategias específicas de intervención., fundamentándose en la premisa de que el cambio organizacional es fundamentalmente un proceso "táctico", en el que la atención a los aspectos clave de la cultura pueden ayudar a manejar el proceso". Este proceso se desarrolla en tres pasos:

Cultura meta		
Paso 1	Paso 2	Paso 3

Construya una metáfora con tres a cinco construcciones sub-metafóricas para representar la cultura meta.	Identifique los puntos de apalancamiento de acceso que ayudan e impiden la implementación del cambio dentro de la cultura meta.	Desarrolle de dos a cinco estrategias de intervención que trate con cada uno de los puntos de apalancamiento dentro de la cultura meta.

Adaptado de Pearce y Osmond (1996).

El primer paso consiste en el desarrollo de una METÁFORA que represente la cultura meta.

El segundo paso es la identificación de los puntos de apalancamiento de acceso. La

metodología propuesta por Pearce y Osmond (1996), refuerza la clara delimitación de dichos puntos de apalancamiento de acceso, para "identificar los puntos claves de vulnerabilidad o resistencia en la cultura", que determinan y facilitan la implementación de los cambios en la cultura.

El tercer paso consiste en desarrollar las estrategias de intervención para resolver cada uno de los puntos de apalancamiento de acceso.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO CULTURAL A TRAVES DE FUSIONES Y ADQUISICIONES.

Las fusiones y adquisiciones de dos o más organizaciones, representan la reunión de dos o más sistemas culturales que pueden ser totalmente diferentes y que por lo tanto son fuentes de conflictos cuando son incompatibles entre sí. Schein (1990) sostiene que uno de los problemas de no revisar anticipadamente a las fusiones y adquisiciones, las incompatibilidades de las diferentes culturas organizacionales, con la realización de un diagnóstico, es que pueden originar "indigestión cultural" y una inadecuada integración cultural de las unidades organizacionales.

ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD MULTICULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones pueden promover la diversidad multicultural a través de dos grandes tipos de influencia formal, según Nemetz y Christensen (1996), el entrenamiento y el establecimiento de políticas. El entrenamiento puede darse en diferentes tipos, metodologías y técnicas, según se muestra en la siguiente tabla de los mimos investigadores:

TIPOS DE ENTRENAMIENTO FORMAL DE DIVERSIDAD MULTICULTURAL

Tipo de entrenamiento	Descripción	Muestra funcionalista o tácticas funcional-plu- ralistas	Muestras de tácticas radicales-estructura- listas.
Estudios étni- cos, negros o feministas	Clase académica esco- larmente que usa análisis profundos para revisar status de grupo minorita- rio en una sociedad do-	Estudios de las contribu- ciones de las mujeres y miembros minoritarios.	Críticas a la civiliza- ción occidental usan- do técnicas decons- tructivas, promoviendo los estudios etnocéntri-

minante.

cos hasta reparar dramáticamente las creencias de las instituciones existentes (Jaroff, 1994).

Acercamiento- Terapia de grupo que involucra a los grupos que experimentan conflictos. Morando en la historia de animosidad y pérdida por el odio étnico. Receptivos

El acercamiento se basa conociendo a través de la en la creencia que las raíces de la hostilidad étnica nos donde ocurrieron e- descanzan en la necesidad de externalizar arrepentimiento si es a- la autoimagen no bien recibida. (Cullen, 1993).

cibida; el rival étnico da la bienvenida el objetivo de la culpabilidad proyectada y auto-renuente (Cullen, 1983).

Entrenamiento- Sensibilizar a los individuos Separar a los individuos. Separar al hombre de los sentimientos provoca por el color de los ojos. de la mujer. Apoyados por la discriminación. Discriminar contra un color derivado a las (Smith, 1990; Spokesman- de ojo arbitrariamente para mujeres al acoso Review, 1993) ilustrar la creencia subyacente sexual a través de

		cente que todos los individuos son dañados por la discriminación.	juego de roles para ilustrar la creencia subyacente de que las mujeres son victimadas por los hombres (Caudron, 1993)
Creación de la disonancia.	Creación a propósito de la disonancia cognoscitiva con la esperanza de que el objetivo resolverá la disonancia por el cambio de actitudes (Leippe y Eisenstadt, 1994)	Requerimiento de un individuo que muestre prejuicio inicial para escribir un ensayo que muestre las absurdidades de la estereotipación.	Requerimiento de un individuo que muestre prejuicio inicial a debatir en favor de la idea de que los blancos son opresivos.
Conciencia cultural	Exploración de cultura ó diferencias de género. (Gordon, 1992)	Discusión de estereotipos e insignificancias no intencionadas. Construcción de consenso con el evitamiento de ellas.	Separando a los individuos oprimidos de los individuos opresores. Alentando a los individuos oprimidos a expresar sus sentimientos a los

individuos opresores. (Caudron, 1993).

Conciencia legal	Explicando leyes discriminatorias.	Describiendo varias actividades que violan la ley y establecen las consecuencias de la violación (Thomas, 1994)	Discutiendo la ilegalidad y prejuicios en las leyes y la injusticias presentes en un sistema de justicia dominado por masculinos blancos (Schafran, 1993)
------------------	------------------------------------	---	---

La otra estrategia para promover la diversidad multicultural, propuesta por Nemetz y Christensen (1996) es el establecimiento de políticas organizacionales, la cual es un importante determinante del éxito, según Cox (1991), como por ejemplo, la implementación de políticas organizacionales para promover programas de diversidad cultural en las organizaciones. Mismo Cox (1991) afirma que las organizaciones muticulturales están interesadas en la contratación de trabajadores con diversos antecedentes y en la aceptación de las normas que vienen con esos antecedentes aceptados.

GUIAS DE ACCION PARA EL CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Los teóricos y practicantes del cambio cultural organizacional elaboran guías de acción para la implementación estrategia de programas bajo el enfoque de desarrollo organizacional. Por ejemplo, Narajanan y Nath (1993), señalan las siguientes guías de acción:

- 1.- Clara visión de la nueva estrategia de la organización, los valores compartidos y conductas necesarias. Para conseguirlo, los autores recomiendan el desarrollo de un estado de propósitos corporativos, listando los valores básicos.
- 2.- Entrega de la alta dirección para el manejo del cambio cultural y a los nuevos valores.

3.- Liderazgo simbólico de los valores y conductas a lograr.

4.- Cambios de soporte organizacional en la estructura, los sistemas de recursos humanos, los sistemas de información y control y estilos gerenciales.

5.- Selección y socialización del personal de nuevo ingreso, para cambiar la membresía organizacional en función de la nueva cultura.

6.-Sensitividad ética y legal que resuelva las posibles tensiones entre los intereses individuales y los organizacionales, incluyendo las siguientes recomendaciones:

- Establecer valores realistas para el cambio cultural y no prometer lo que la organización no puede entregar.

- Apoyar el establecimiento de valores culturales a través de toda la organización.

- Proveer mecanismos para para el disenso de los miembros y la diversidad, como los procedimientos de revisión interna.

- Educar a los administradores acerca de las desventajas legales y éticas inherentes al cambio cultural y ayudarles a desarrollar guías de acción para resolver estos problemas.

8.-EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAMBIO CULTURAL.

EL FACILITADOR EN DESARROLLO CULTURAL ORGANIZACIONAL

El profesional encargado de INTERVENIR las organizaciones para efectuar cambios en los procesos culturales, debe desarrollar las habilidades requeridas para el manejo y la integración de sistemas y patrones culturales tanto tradicionales como los identificados con rasgos de la modernidad, no solamente para mantener la identidad y las raíces culturales, sino también para el desarrollo de nuevos paradigmas culturales que contribuyan al logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales.

El facilitador de procesos de cambio organizacional debe estar consciente de que sus intervenciones son influenciadas por las dimensiones culturales y que además, el desarrollo cultural de las organizaciones debe ser consecuente con los otros tipos de desarrollo: el social, el técnico, el económico, etc., a fin de lograr un desarrollo más integral de las organizaciones. Por lo tanto, el cambio cultural también implica cambios en las áreas sociales, tecnológicas, económicas, administrativas, etc.

El facilitador del cambio cultural en las organizaciones debe tener un fuerte background y entrenamiento en la psicología y el comportamiento organizacional, que sea capaz de manejar programas que tomen en cuenta las distintas fuerzas tanto internas como externas que interactúan en un proceso dinámico. El facilitador también debe tener un fuerte entrenamiento en la metodología de investigación en la acción o "action research", el cual, según Schein (1990) "logra que los 'internos' se involucren en la investigación y se trabaje a

través de intentos de 'intervenir', punto de vista que es también desarrollado ampliamente por Lewin (1952), French y Bell (1984), Argyris et al (1985) y Schein (1987b). Schein (1987b, 1990) recomienda que el facilitador debe trabajar con acercamientos de investigación cualitativa que combinan los métodos de trabajo de campo de la etnografía con la entrevista y los métodos de observación del trabajo clínico y de consultoría.

El facilitador debe ser una persona con un elevado nivel de sensibilidad a los sistemas de valores sociales, religiosos, políticos, económicos, administrativos, etc. de las sociedades y naciones en que se encuentran las organizaciones en las cuales realiza intervenciones para el cambio cultural. La sola imposición de sistemas de valores y patrones culturales a una organización determinada, puede resultar en disfuncionalidades, enajenación de las personas, etc.

Pero sobretodo, y en este punto coincido con Schein (1990), la mejor habilidad que debe tener un facilitador del cambio cultural en las organizaciones, debe ser el conocimiento mismo de las organizaciones y como trabajar con ellas en una relación de consultoría.

No todo es miel sobre hojuelas. Las técnicas administrativas estadounidenses no siempre resuelven los dilemas de otras culturas nacionales. Muchas aplicaciones de las técnicas administrativas que implican cambio cultural en las organizaciones, pueden conducir a verdaderos fracasos. Existen un gran número de ejemplos prácticos bien documentados por investigadores y practicantes sobre los problemas culturales existentes para la aceptación de algunas intervenciones. Uno de estos trabajos de investigación es el de Mirvis and Berg (1977). Steele (1977) documenta las experiencias desagradables de cambio cultural mediante técnicas de desarrollo organizacional en Inglaterra. Bennis (1977) reporta la cancelación de un programa de cambio cultural en una compañía suiza, sólo porque los valores que enfatizaba dicho programa entraron en conflicto con los valores personales del presidente quien creía que "cada organización tiene su propia jerarquía...y la autoridad necesita ejercitarse".

Los roles culturales que juega el consultor determinan el éxito o fracaso de las técnicas de cambio cultural. Otro buen ejemplo de la influencia de las dimensiones culturales en intervenciones de cambio cultural en las organizaciones es la técnica administrativa conocida como administración por objetivos (APO), la cual es considerada "cambio organizacional planeado" por autores como Huse (1980) y French and Bell (1978). En la investigación de Hofstede (1980b) sobre los valores que enfatizan la administración por objetivos (APO), la describe como "la más popular técnica de administración hecha en los Estados Unidos, por tanto caracterizándola como congruente con la cultura de Estados Unidos".

Según Trompenaars (1994), la administración por objetivos de Peter Druker es una reconciliación de los dilemas existentes entre las convicciones internas y el mundo que rodea a los estadounidenses y que ha sido adoptado exitosamente por países con una cultura similar, así como también la reconciliación de los conflictos existentes entre "igualdad y jerarquía y lo individual y lo colectivo" para lograr que las personas se entreguen a la obtención de los objetivos organizacionales, colectivos y de la jerarquía.

La administración por objetivos supone, según Hofstede (1980b), orientaciones que enfatizan los valores como los siguientes:

- Poca distancia del poder. La independencia de los subordinados para negociar con sus jefes.
- Débil evitamiento de la incertidumbre. Tanto subordinados como jefes están listos para tomar riesgos.
- Masculinidad fuerte. El desempeño es importante para los subordinados y para los jefes.

Hofstede (1980b) concluye que los diferentes valores existentes en la cultura alemana, la administración por objetivos se convirtió en establecimiento de objetivos conjuntos, mientras que en la cultura francesa, la "direction par objectifs" ha tenido problemas aún después del movimiento del 68, según Trepo (1973), en donde "cualquier cosa que facilitó la participación y la descentralización fue bienvenida", pero el problema no es necesariamente la técnica, sino su implementación por los administradores franceses que ejercen el control por decreto a través de la administración por objetivos, algo muy similar a lo que ocurre en México con la misma aplicación de la administración por objetivos, debido fundamentalmente al valor nacional de la alta distancia del poder.

Otro ejemplo más es el tipo de organización matricial que constituye "una reconciliación inteligente de la necesidad para estar organizado por disciplina y función y la necesidad de responder a proyectos, productos bajo desarrollo y especificaciones de los clientes" según Trompenaars (1994)

Los consultores en cambio cultural organizacional tendrían problemas para aplicar la técnica de entrenamiento de la asertividad en Japón, que al aplicarse a los individuos japoneses los hace que se sientan extraños al "desviarse de su propia sociedad" al entrar en conflicto directo con las dimensiones culturales japonesas (Hofstede, 1980) de una mayor distancia del poder, un fuerte evitamiento de la incertidumbre, una alta masculinidad y un bajo nivel de individualismo.

Por otro lado, una investigación de Dedoussis (1995) sobre las transferencias de las prácticas administrativas de compañías japonesas a sus subsidiarias en Australia, sugieren que prácticas administrativas japonesas importantes pero costosas, no se encontraron en las filiales, mientras que aquellas prácticas no costosas sí han sido introducidas, y por lo tanto, el investigador concluye que la transferencia de prácticas administrativas japonesas está primeramente afectada por consideraciones económicas, más que por las restricciones socio-culturales como se ha argumentado anteriormente por otros investigadores.

Otra técnica que resuelve el dilema de logro-atribución de la cultura estadounidense (Trompenaar, 1994) es el pago por desempeño que pone énfasis especial en las recompensas económicas conforme a los resultados que obtienen los trabajadores, dejando en segundo término la atribución al jefe, como el principal responsable del éxito de sus

subordinados, tan característico de otras culturas organizacionales. El ejemplo puesto para diferenciar el éxito o fracaso de la técnica de pago por desempeño en dos culturas, es el de una compañía de computadoras estadounidense que introdujo el sistema obteniendo excelentes resultados, mientras que la adopción en el Medio Oriente condujo a graves problemas.

XII.- EL FUTURO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS TENDENCIAS.

Un reporte de The Economist Intelligent Unit, intitulado "La corporación exitosa en el año 2000", basado en entrevistas personales extensivas a más de 50 ejecutivos internacionales y en encuestas a ejecutivos de más de 650 organizaciones globales de todos los tamaños y sectores productivos industriales y de servicios, encontró en el aspecto de la cultura corporativa que su impacto resulta difícil de cuantificar, pero los ejecutivos lo toman con mucha seriedad.

Más específicamente, los ejecutivos entrevistados y encuestados, respondieron que la cultura corporativa definitivamente ayuda o perjudica, pero no es neutral su influencia en las organizaciones. El impacto de la cultura corporativa sobre el desempeño individual, se detalla:

Ayuda	51%
Bloquea	38%
Ningún impacto	8%

Según el reporte, los esfuerzos de los directivos por crear organizaciones más plana y más delgadas, los conduce a examinar la cultura corporativa.

Los ejecutivos que encuentran apoyo en la cultura corporativa, son el 56% de los estadounidenses, el 50% de los ejecutivos del Asia-Pacífico y 48% de los europeos. De estos últimos, el 43% se sienten a disgusto con sus culturas organizacionales, representando el más alto porcentaje, mientras que el 35% reportan la misma preocupación tanto para los estadounidenses como para los asiáticos del pacífico.

Por otro lado, de acuerdo con el reporte antes señalado, una cultura fuerte ayuda al desempeño de las empresas pequeñas con capital menor de 500 millones de dólares. En las grandes empresas de más de un billón de dólares, la cultura fuerte tiende a bloquear el desempeño.

Algunos de los términos empleados para caracterizar y describir su cultura fueron:

empresarial, burocrática y paternalista y los que menos les suenan verdaderos son los de democrático y autocrático, concluye el informe de The Economist Intelligent Unit.

El transnacionalismo organizacional como una manifestación de una nueva cultura organizacional necesaria en el futuro requerirá de los altos directivos y ejecutivos de una mayor exposición a las diferentes fuerzas culturales, muchas de ellas en pugna, origen de muchos conflictos individuales, grupales y organizacionales, cuyo manejo y solución exigirá de una mayor sensibilidad cultural y por ende de un mayor entrenamiento en el manejo de las diversas culturas organizacionales involucradas en las redes de los procesos organizacionales.

Frente a una nueva era de cambios vertiginosos e hiperturbulentos a medida que nos acercamos al nuevo milenio como paquetes de caos en el medio ambiente, (McCann y Selsky, 1984), la globalización de las actividades y procesos organizacionales es una nueva realidad que incrementa las oportunidades de interacciones culturales de individuos con diversos orígenes étnicos e ideas. La comunicación intercultural que ayude a una mejor comprensión de los sistemas de valores y creencias de otros pueblos y de otras organizaciones, es parte de esta nueva realidad que empieza a surgir.

Esta macrotendencia irreversible de la globalización de los procesos organizacionales tiene una estrecha interdependencia con la misma globalización económica y son posibles debido al acelerado crecimiento de las tecnologías de la información y la comunicación, como lo argumenta Drucker (1989): "ya que la información no conoce fronteras, también formará nuevas comunidades transnacionales de gente que, quizás sin nunca haberse visto en persona, están en comunicación porque están en comunicación". Así, podemos concluir, que la regionalización y globalización de la economía empuja a una apertura hacia el fenómeno de la globalización de la cultura organizacional, con todos los riesgos que esta tendencia implica.

Todos estos cambios hacia la globalización emergente, permiten la formación de organizaciones multinacionales que incrementan las interacciones culturales dando mayores oportunidades para la identificación de los intereses globales más que territoriales, sostienen Boulding (1985) y Drucker (1989), que les permitan no solamente la sobrevivencia sino también mantener su competitividad de acuerdo con su propio benchmarking que requieren de nuevas maneras de hacer las cosas, tal y como la concibe Nosnik (1993), "con un nuevo conjunto de creencias, convicciones y actitudes básicas acerca de nuestras capacidades y nuestra contribución potencial al mundo".

La tendencia globalizadora como signo de cambio de nuestros tiempos, ofrece retos con serias implicaciones para la cultura de las organizaciones :

- La necesidad de diversificar estratégicamente la composición cultural y étnica de las organizaciones.
- la creciente complejidad de los mercados de consumidores, cada vez con mayor heterogeneidad cultural (Batts, 1990)

- ser altamente competitivas, eficaces y eficientes dependiendo incrementalmente de socios, empleados, proveedores y clientes con una gran diversidad cultural y étnica.(Foster, 1989; Copeland, 1988).

- Creación de organizaciones culturalmente sensitivas y diversas, adaptables a los cambios del medio ambiente global, capaces de anticiparse a los diferentes factores del entorno y que se reflejen en cambios internos correspondientes en sus estructuras, comportamientos y procesos.

- La creación de una sinergia cultural en las organizaciones que fomentan ambientes de apertura y confianza entre los individuos y los grupos de trabajo que incrementan las posibilidades de solución creativa de problemas, según Preston y Armstrong (1991). Además de fomentarse un medio ambiente laboral más humano en las organizaciones, este proceso incrementa la adaptabilidad interna de las organizaciones a un demandante medio ambiente global con cambios en continuo caos y turbulencia. (Watts, 1987; Foster, et al, 1989).

En el futuro cercano adquirirá una gran importancia por ser un área de continuo crecimiento, el tipo de entrenamiento intercultural llamado entrenamiento cross-cultural y el "condicionamiento cultural" que enfatiza los preceptos culturales para los ejecutivos "expatriados" de organizaciones multinacionales que trabajen en diferentes países, a fin de sensibilizarlos culturalmente y despertarles su interés en la cultura de otras naciones en las que tengan que trabajar, a fin de asegurar su éxito personal y el de la organización.

La cultura de las organizaciones del futuro implican cambios radicales no solamente en el comportamiento de sus miembros, sino también en sus tradicionales estructuras "jerárquicas" por estructuras "heterárquicas" según Ogilvy, que forman verdaderas cadenas de valor basadas en redes "policéntricas" de experiencia, las cuales según Bartlett y Ghoshal (1990) representan una tendencia al transnacionalismo que tendrá un gran auge en el futuro y que reconciliará las diversas fuerzas culturales. Esta teoría de la reconciliación cultural circular a través del transnacionalismo es sostenida por Trompenaars (1994).

XIII.-REFERENCIAS.

- Aaron H. (1992) "Something's wrong with American Business" Business Marketing 77(1), 1992.
- Abbagnano, Nicola. 1983. Diccionario de filosofía. México, FCE. 1983.
- Abegglen, James C. (1958) The Japanese factory. New York, The Free Press of Glencoe, 1958.
- Abrahamson, E. (1991). "Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations" Academy of Management review, 16. 1991.
- Abrahamson, E. & Fombrun, C. J. (1994) "Macrocultures: determinants and consequences". Academy of Management Review 1994, Vol. 19, No. 4, 1994.
- Abrahamson, E. & Fombrun, C.J. (1992) "Frogging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture". Journal of Management Studies, 29, 1992.

- Ackoff Russell L. (1993). Rediseñando el futuro. Limusa. México.1993.}
- Adamopolis (1989). "Differentiation of social behavior: Toward an interpretation of causal interpersonal Studies, JCCP, 15(4).
- Adler Lomnitz, Larissa y Pérez Lizaaur, Marisol (1987) A mexican elite family, Princeton University Press.
- Adler, N.J. (1983) "Cross-cultural management research: the ostrich and the trend." Academy of Management Review, 8, 1983.
- Adorno, T. W. (1986) "Cultura y administración" en Sociológica. Edit Taurus, Madrid, España, 1986.
- Adorno, T. et al. (1950) The authoritarian personality, New York: Harper.
- Aguilar Camín, Héctor. (1996). "Esquina. Los mexicanos de los noventa". Revista Proceso 1013. 1 de abril de 1996.
- Aguilar D., Miguel Angel. (1990). "Vida cotidiana y crisis". Ciudades. Año 2. No. 7. México, D.F. Julio-Septiembre, 1990.
- Aguirre Beltrán Gonzalo (1968). Las características de las culturas indígenas, en varios autores, Características de la cultura nacional. Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM. 1968.
- Aguirre Beltrán Gonzalo (1957). El proceso de aculturación. UNAM, 1957.
- Alanís Huerta Antonio y Díaz Mendoza Raúl F. (1992-93) "El curriculum del posgrado: efectividad administrativa y cultura organizacional". Pistas Educativas. ITC. Dic.19 92- Ene. y Feb. 93.
- Alchian Armen A. (1950) "Uncertainty, evolution and economic theory" Journal of Political Economy, vol LVII, jun. 1950.
- Alduncín Abitia E. (1989) Los valores de los mexicanos. Banamex, México, 1989.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. E. (1984), "Theories of organizational culture", Organization Studies, Vol. 5 No. 3.
- Allen, R. F. y Kraft, C. (1984), "Transformations that last: a cultural approach", in Adams, J. D. (Ed.). Transforming work, Miles River Press, Virginia.
- Alvesson, M. (1993). Cultural perspectives on organizations. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Alvesson, M., & Berg, D. O. (1992). Corporate Culture and organizational symbolism. New York: de Gruyter.
- Amsa, P. (1986), "Organizational culture and work group behaviour: an empirical study", Journal of Management Studies (UK), Vol. 23, No. 3, May.
- Ancona, D. G. (1988). "Groups in organizations: extending laboratory models." In C. Hendrick (ed.), Annual Review of Personality and Social Psychology: group and intergroup processes. Beverly Hills, CA: Sage.
- Andrade Horacio. (1995) La definición de los valores organizacionales. Management Today en Español. Noviembre 6 de 1995.
- Andrade Horacio (1992) "El proceso de cambio cultural en la organización" Management Today en Español, Marzo de 1992.
- Araujo Nadya. (1993). "Trabajo, cultura y sociedad: Reflexiones sobre la "cultura obrera y la reproducción social". Seminario Permanente de Estudios de la Cultura. México, CONACULTA, diciembre de 1993.
- Argyris, C., Putnam, R., y Smith, D M. (1985). Action science. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris C, y Schon, D. (1976). Theory in practice. Increasing professional effectiveness,

- Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Argyris C., y Schon, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arias Galicia Fernando (1987). *Administración de recursos humanos*. Editorial Trillas. México. 1987.
- Arogyaswamy Berbard and Byles Charles M. (1987) "Organizational culture: Internal and external fits", *Journal of Management* 13, Winter 1987.
- Arroba Tanya y James Kim.(1990) *Cómo manejar la presión en el trabajo*. Mc Graw Hill. México, 1990.
- Astley, W. G. & Fombrun, C. J. (1983) "Technological innovation and industrial structure: The case of telecommunications. In P. Shrivastava & R. Lamb (Eds.) *Advances in strategic management*. New York, Jai Press. 1983.
- Aupperle, K. E., Acar, W. y Booth, D.E. (1986) "An empirical critique of 'in search of excellence': How excellent are the excellent companies?", *Journal of Management*, Vol. 12 No. 4.
- Baba Marietta, Falkenburgh Donald y Hill David (1994). "The cultural dimensions of technology enables transformation" ponencia presentada en el Coloquio Internacional sobre Cultura e Innovación Tecnológica, CIT/UNAM y UAM-I.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bales R. F. y Cohen, S. P. (1979). *Symlog: a system for the multiple level observation of groups*. New York: Free Press.
- Barley, S.R. (1983). "Semiotics and the study of occupational and organizational cultures." *Administrative Science Quarterly*, 28.
- Barley, S.R.; Meyer, C. W.; y Gash, D.C. (1988). "Culture of cultures: academics, practitioners and the pragmatics of normative control." *Administrative Science Quarterly* 33.
- Barnett, G. A. (1979), "The measurement of organizational culture", in Goldhaber, G. M. and Wiio, O. (Eds), *Proceeding of Organizational Communication Conference*, State University of New York, Buffalo, NY.
- Barnett, G.A. (1988), "Communication and organizational culture", in Goldhaber, G.M. and Barnett, G.A. (Eds), *The handbook of organizational communication*, Ablex, Norwood.
- Barney, J. B. (1986), "Organizational culture: can it be source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol.11 No. 11.
- Bartra, Roger (1996). "En attendant Braudel", *La Jornada*, 8 de agosto.
- Basáñez, Miguel (1986). "Tradiciones combativas y contemplativas. México mañana". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Año XXXII, julio-septiembre.
- Bass, B.M. (1965). *Organizational psychology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bassand, Michel, y Franois Hainard (1985). *Dynamique socio-culturelle régionale*, Laussane (Suiza): presses Polytechniques Romandes.
- Bate, P. (1994), *Strategies for cultural change*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
- Consulting Psychology Bulletin, 4, 1990.
- Batts, V.A. (1990). "An overview of strategies for creating a multicultural workforce".
- Batts, V. A. (1989) "Organizational development consultants: Creating a multicultural workforce". *Consulting Psychology Bulletin*, 3, 1989.
- Barber, Ian. (1989) ¿Cambio de cultura o <<deja vu>>; *Alta Dirección*, No. 143 (ene-feb), 1989.

- Barney Jay B. (1986) "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, July 1986.
- Beals Alan. *Antropología cultural*.
- Beattie, John, (1960) *Bungero: An Africam Kingdom*. Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1960.
- Beckhard, R. (1969) *Organization development: Strategies and models*. Reading, Ma., Addison-Wesley, 1969.
- Beckhard, R., y Harris, R. T. (1977). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beckhard, R., y Harris, R.T. (1987). *Organizational transitions: managing complex change* (2nd. ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M. y Walton, A.E. (1987), "Organization change and development", *Annual Review of Psychology*, Vol. 38.
- Béjar Navarro, Raúl. (1994). *El mexicano, aspectos culturales y psicosociales*. México. UNAM. 1994.
- Béjar N., Raúl. (1979) "Cultura nacional y cultura popular". *El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*. U.N.A.M. México.
- Béjar N. Raúl.(1979) "Una visión de la cultura en México". *El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*. U.N.A.M. México, 1979.
- Béjar Navarro Raúl. (1972). "Una visión de la cultura en México" en varios autores, *El perfil de México en 1980*, Tomo 3. México, Siglo XXI Editores, 1972.
- Béjar Navarro Raúl. (1969). "Prejuicio y discriminación racial en México", en *Revista Mexicana de Sociología*, año XXXI, Núm. 2, abril-junio de 1969.
- Belasco James A. (1994) *Cambio organizacional*. Conferencia vía satélite. San Diego State University. 22 de marzo de 1994.
- Bell Daniel.(1987). *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid, Alianza Universidad, 1987.
- Benedict Ruth. (1948). *Patterns of culture*. Boston, Houghton Mifflin Company, 1948.
- Benne, K., y Sheats, P. (1948). "Functional roles of group members." *Journal of Social Issues*, 2.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Bennis W. G. (1969). *Organization development: its nature, origins and prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W. (1977) "Bureaucracy and social change: an anatomy of training failure". In P.H. Mirvis & O.N. Berg (Eds.), *Failures in Organizational development and change: cases and essays for learning*. New York: Wiley, 1977.
- Bennis, W. G. y Shephard, H.A. (1956). "A theory of group development." *Human Relations* 9.
- Bettinger, C. (1989), "Use corporate culture to trigger high performance", *Journal of Business Strategy* , Vol. 10, No. 2.
- Bielby, W. T. (1987) "Modern prejudice and institutional barriers to equal employment opportunities for minorities". *Journal of Social Issues*, 43, 1987.
- Bion , W. R. (1959). *Experiences in groups*. London: Tavistock.
- Blake R. (1978) *Personal correspondence with W.L. French and C.H. Bell, Jr.* Cited in W. H. French and C.H. Bell, Jr. *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ. prentice-Hall. 1978.

- Blanco, José Joaquín (1996). "Retratos con paisaje". Revista Nexos 223, Julio 1996.
- Bond, M.H. and Hwang, K (1986) "The social psychology of Chinese people" in M.H. Bond (ed) The psychology of Chinese people. Hong Kong: Oxford University Press.
- Bookbinder, S. M. (1984), "Measuring and managing corporate culture", Human Resource Planning, Vol 7 No. 1.
- Bourdieu, Pierre (1979). "Les trois états du capital culturel", Actes de la Recherche en Sciences Sociales, No. 30.
- Bourdieu, Pierre (1980). Le sens pratique, París: Les Éditions de Minuit.
- Bourdieu, Pierre (1991, 1979). La distinción. Criterio y bases sociales del gusto, Madrid, Taurus.
- Boulding, K. (1985) The world as a total system. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1971.
- Boulding Kenneth E. (1971) Reconstrucción de la economía, Buenos Aires, Ed. El Ateneo. 1971.
- Bowers, C.A.: (1984) The promise of theory: Education and politics of cultural change. New York, Longman, 1984.
- Bradford, L. P.; Gibb, J.R.; y Benne, K. D. (eds.). (1964). T-group theory and laboratory method. New York: John Wiley & Sons.
- Brink, T. L. (1991), "Corporate cultures: a color coding metaphor", Business Horizons, Vol. 34, No. 5.
- Bronson Lou. (1994) "Cross-cultural organization development." Organization Development Journal. Vol. 12, numebr 1, Sring 1994.
- Broom, Leonard y Selsnick Ohilip. (1980). México, CECSA. 1980.
- Brown, A. (1992), "Organizational culture: the key to effective leadership and organizational development", Leadership and Organizational Development Journal, Vol 13, No. 2.
- Brown, R. H. (1977) A poetic for sociology. Chicago: University of Chicago Press.
- Brislin, R.W. (1981) Cross-cultural encounters. New York: Pergamon Press. 1981.
- Bueno Carmen (1995). "La cultura organizacional de las empresas de autopartes ante la globalización" El Cotidiano 73, noviembre-diciembre de 1995.
- Burack Elmer H. (1990). Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. 1990.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann.
- Burt, R.S. (1987) "Social contagion and innovation, cohesion versus structural equivalence". American Journal of Sociology, 92. 1987.
- Burt, R.S. (1982) towards a structural theory of action: Network models of social structure, perception and action. New York, Academy Press. 1982.
- Business Week. "Who is excellent now?". 5 de noviembre, 1984.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). "Corporate culture and economic performance: A French Study". Organization Studies, 12.
- Cámara Barbachano Fernando. (1947) Culturas contemporáneas de México, en América Indígena, Núm. 7, 1947.
- Campos, Julieta (1992). "Las trampas del desarrollo". Nexos No. 172. México, D.F. Abril, 1992.
- Cannon Walter B. (1939) The wisdom of the body, ed. rev. y ampl., Nueva York, W.W. Norton and Company, Inc. 1939.

- Carbaugh Donal. (1986). "Some thoughts on organizing as cultural communication." *Organization -communication: emerging perspectives*. Ed. Lee Thayer. Norwood, NJ:Ablex, 1986.
- Cardoso Fernando Enrique (1971), *Ideología de la burguesía industrial en sociedades dependientes*. Siglo XXI. México, 1971.
- Cassirer, E. (1946) *Language and myth*. New York: Harper and Row. 1946.
- Caudron, S. (1993) Training can damage diversity efforts. *Personnel Journal*, 72(4).
- Cervantes, Javier (1993). "De cómo hacer negocios en México". Volúmen VII, No. 24. Noviembre-diciembre 1993.
- Cevallos García, Gabriel. *Visión Técnica del Ecuador*.
- Chamberlain Neil W. (1955) *A general theory of economic process*. New York, Harper and Row, Publishers, 1955.
- Chandler, A. P. (1977). *The visible hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chapple, E. G. & Coon, C. S. (1942) *Principles of anthropology*. New York, Holt, 1942.
- Chatman, J. (1991). "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms". *Administrative Science Quarterly*, 36.
- Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*, J. Wiley & Sons, Chichester.
- Chiavenato, Idalberto (1989) *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. México. 1989.
- Chinoy Ely. (1980) *La sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México, 1980.
- Cohen, A. P. (1985) *The symbolic construction of community*. London: Tavistock Publications & Ellis Horwood Ltd. 1985.
- Cohen M. D., March J.G., y Olsen J. P. (1976) "People, problems, solutions, and the ambiguity of relevance". In *Ambiguity and choice in organizations*, ed. J.G. March and J.P. Olsen. Bergen, Nor., Universitetsforlaget, 1976.
- Cooke, R. A. y Rousseau, D. M. (1988), "Behaviourial norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture", *Group and Organization Studies*, Vol. 13, September.
- Cooper, R., & Burrell, G. (1988). "Modernism, postmodernism, and organizational analysis: An introduction." *Organization Studies*, 9.
- Coparmex (1993). "¿Ha valido la pena mi participación?", en *Revista Entorno*, num. 57, febrero, 1993.
- Copeland, L. (1988) "Valuing diversity, Part 1: Making the most of cultural differences at the workplace". *Personnel*, 65(6); 65(7).1989.
- Coriat Benjamín. (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, México, Siglo XXI.
- Coriat Benjamín.(1982). *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, México, Siglo XXI.
- Cox, T. (1991). *The multicultural organization*. *Executive*, 5(2).
- Cox, T. H., Jr. (1991).*The multicultural organization*. *Academy of management Executive*, 5.
- Cox, T. H., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. H., Jr., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Executive*, 5.
- Cranston, Maurice. (1972). *La nueva izquierda*. México, Edit. Diana, 1972.
- Critchley, B. (1993), "Managing organizational culture- is it just an illusion?", *Leadership*

- and Organization Development Journal, Vol. 14, No. 1.
- Croft, A. C. (1990), "The case of the missing corporate culture", Public Relations Quarterly, Vol. 35 No. 1.
- Crozier, M. (1964). The bureaucratic phenomenon. Chicago: University of Chicago Press.
- Crozier Michel y Friedberg Erhard.(1990). El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana. México, 1990.
- Cullen, R. (1993). Cleansing ethnic hatred. Atlantic Monthly, 272(2).
- Cunningham, Aldag y Swift (1991) Introducción a la administración. Grupo Editorial Iberoamericana.Mc Graw Hill. Octava Edición. 1991.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). Exploring complex organizations: A cultural perspective. Beverly Hills, CA:Sage.
- Czarniawska-Joerges, B., & Joerges, B. (1990) Organizational change as materialization of ideas. The study of power and democracy in Sweden (Report no. 37, English series). Stockholm: Stockholm School of Economics, the Economic Research Institute. 1990.
- Daft Richard L. (1992) Organization theory and design. West Publishing Company, 1992.
- Daft R.C. and Wiginton J. (1979) "Language and organizations", Academy of Management Review 4, 1979.
- Dalton, M. (1959). Men who manage. New York: Wiley.
- Dandridge, T. (1985), "The life stages of a symbols work and when they can't", in Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. and Martin, J. (Eds), Organizational culture: the meaning of life in the workplace, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Dandridge, Thomas C., Ian I. Mitroff, and William F. Joyce. (1980). "Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis." Academy of Management Review 5 (1980).
- Davies Keith.(1967) Human relations at work: The dynamics of organizational behavior, 3a. ed., Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. (1991) El comportamiento humano en el trabajo. Edit. Mc Graw Hill. México, D.F. 1991.
- Davis, S. M. (1984). Managing corporate culture. Cambridge: Ballenger Publishing Company.
- Dawan, R. W. (1986). Indonesia: Cultural dimension of development alternatives. IFDA Dossier, No. 55. 1986.
- de Forest, M. E. (1994). Thinking of a plant in México? The Academy of Management Executive, 8 (1), 33-40.
- de la Garza, Rodolfo y Louis DeSipio (1996). "La opinión pública de los de los México-americanos y las relaciones México-Estados Unidos".Este País, número 65, agosto.
- de la Madrid Hurtado, Miguel (1996). "Soberanía nacional y mundialización". Este País, número 65, agosto.
- De la O. María Eugenia. (1995). "Vida cotidiana y maquila: los otros espacios de las relaciones industriales". El Cotidiano 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Deal, T. W. y Kennedy, A.A. (1982). Corporate cultures.The rites and rituals of corporate life, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1983) "Culture; a new look through new lenses", Journal of Applied Behavioral Science, noviembre de 1983, p. 501.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1986). Culturas corporativas. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Denison Daniel R. (1996). "What is the difference between organizational culture and

- organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3.
- Denison Daniel R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons, 1990.
- Denison Daniel R. (1984) "Bringing corporate culture to the bottom line", *Organizational Dynamics*, Autumn 1984.
- Denison D., & Mishra, A. (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". *Organization Science*, 6.
- Derrida, J. (1978). *Writing and difference*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Derrida, J. (1980). *Of grammatology*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Desatnick, R.L. (1986), "Management climate surveys: a way to uncover and organization's culture", *Personnel*, Vol. 63, No. 5, May.
- Díaz Jaime (1995). "reestructuración productiva y cultura laboral: el taller eléctrico de CLFC". *El Cotidiano* 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Díaz Guerrero, R. Y Szalay, L. B. (1993). *El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos*. México, Edit. Trillas. 1993.
- Díaz Guerrero, R. (1970) *Estudios de psicología del mexicano*. Editorial Trillas, México, 1970.
- Díaz Guerrero, R. (1972). *Hacia una teoría histórico-bio-psico-socio-cultural del comportamiento humano*. México, Trilla, 1972.
- Díaz Guerrero, R. (1989) *Los primos y nosotros*. Periódico *Excelsior*, Mayo, 1989.
- Díaz-Guerrero, R., y Szalay, L. B. (1991). *Understanding Mexicans and Americans: cultural perspectives in conflict*. New York: Plenum Press.
- Diccionario de Ciencias Sociales. U.N.E.S.C.O. Madrid, IEP. 1975.
- DiMaggio, P., & Powell, W.W. (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48, 1983.
- Dombois Rainer, y Pries Ludger (1993). "Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América latina y Europa", en *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*. Venezuela, Fundación Friedrich Ebert de Colombia y Editorial Nueva Sociedad, Dombois y Pries (Editores).
- Domínguez Chávez, Guillermo (1996). "La nueva dirección de personas. Entrevista con José María Gasalla" *Administrare Hoy*, número 30, octubre.
- Druker, P. F. (1989) *The new realities*. New York: Harper and Row, 1989.
- Duncan W. Jack. (1989) "Organizational culture: Getting a fix on an elusive concept", *Academy of Management Executive* 3 (1989)
- Durham, Eunice R., (1984). "Cultura e ideología", *Dados. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 27, no. 1.
- Durverger, Maurice. (1975). *Sociología de la Política*. Barcelona, Ariel, 1975.
- Durkin, J. E. (ed.). (1981). *Living groups: group psychotherapy and general systems theory*. New York: Bruner/Mazel.
- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Echeverría, Bolívar. *Definición de la cultura*. Mimeo.
- Eisenberg, E. M., & Riley, P. (1988) *Organizational symbols and sensemaking*. In G. M. Goldhaber & G.A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication*. Norwood, N.J. Ablex.
- El Financiero. (1995). 3 de mayo de 1995.

- Enke Stephen.(1951) "On maximizing profits: a distinction between Chamberlain and Robinson" The American Economic Review, vol XLI, núm. 4, set. 1951.
- Espinoza Infante Elvia y Pérez Calderón Rebeca. (1995). "Liderazgo y valores culturales en México". Revista Gestión y estrategia. No. 7. Enero-junio de 1995.
- Espinoza I. y Pérez C. "Cultura, Cultura en México y su impacto en las empresas" en Revista Gestión y Estrategia. Núm. 6, julio-diciembre de 1994.
- Este País. (1991). "Tendencias y opiniones". Número 2, mayo de 1991, gráfica 13, México, D. F. ISSN01885405.
- Eubanks, James L. y Lloyd, Kenneth E. (1992). "Relating behavior analysis to the organizational culture concept an perspective." Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 12, No.2.
- Feldman, D.C. (1976). "A contongency theory of socialization." Administrative Science Quarterly 21, 433-52.
- Feldman, D. C. (1988). Managing carrers in organizations. Glenview, Il: Scott Foresman.
- Fernández, J. P. (1991). Managing a diverse work force: Regaining the competitive edge. Lexington, MA: Lexington Books.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. New York: Harper & Row.
- Finney, M., & Mitroff, I. (1986) Strategic planning failures: The organization as its own worst enemy. In H. P. Sims (Ed.) The thinking organization. San Francisco: Jossey -Bass.
- Fiol, C. M. (1991), "Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage", Journal of Management, Vol. 17, No. 1.
- Fitzgerald, T. H.(1988), "Can change in organizational culture really be managed?", Organizational Dynamics, Vol. 17.
- Fleishman, E. A. (1953) "Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior." Personnel Psychology 6, 205-22.
- Fleishman, E. A. (1973) "Twenty years of consideration and structure." in E. A. Fleishman& J. G. Hunt (eds.) Current developments in the study of leadership. Carbondale, Southern Illinois University Press.
- Florescano Enrique (Comp.). (1996) Mitos mexicanos. Editorial Aguilar, México, 1996.
- Florescano Enrique. (1994). "Mitos mesoamericanos. Hacia un enfoque histórico." Vuelta, febrero de 1994.
- Fombrun, C. J. (1986) "Structural dynamics within and between organizations". Administrative Science Quarterly, 31, 1986.
- Fortune. 17 de Octubre de 1983.
- Fossaert Robert. (1994). El mundo en el siglo XXI. México, Siglo XXI editores. 1994.
- Foster, B. G., Jackson, G., Cross, W. E.
- Foster, G. M. (1960). Culture and conquest: America´s Spanish Heritage, Viking Fund Pub.
- French W.L., Bell, L.H. (1990) Organization development. 4th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- French, W. L., & Bell, C.H., Jr. (1978) Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice -Hall. 1978.
- Fromm, E., Maccoby, M. (1970) Social character in a Mexican village, Prentice Hall.
- Frost Elsa Cecilia. (1972). Las categorías de la cultura mexicana. México, UNAM., 1972.
- Frost, P. J.; Moore, L. F.; Louis, M. R.; Lundberg, C.C.; & Martin, J. (eds.). (1985).

- Organizational culture: The meaning of life in the workplace. Beverly Hills, CA: Sage.
- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. (1985). Reframing organizational culture. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fuentes, Carlos (1996). "El fracaso del imperio moderno". Nexos 223, julio 1996.
- Fukuyama Francis. (1996). "Capital social y economía global". Revista Este País. Número 59, febrero de 1996.
- Fukuyama Francis. (1955). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. Nueva York, The Free Press, 1955.
- Gabriel, Y. (1991), "Turning facts into stories and stories into facts: a hermeneutic exploration of organizational folklore", Human Relations, Vol. 44 No. 8., August.
- Gagliardi, P. (1986), "The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework", Organization Studies, Vol. 7, No. 2.
- Galeano, Eduardo (1996) Entrevista: ni recetas ni modelos,; venimos a soñar juntos otro mundo posible. La Jornada, lunes 29 de julio.
- Gannon Martin J. (1994). Understanding global cultures: metaphorical journeys through 17 countries. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- García Canclini, Nestor. (1996). "Las naciones o lo que queda de ellas en la globalización. Suplemento cultural de la Jornada, 4 de agosto de 1996.
- García Maynez, Eduardo (1971). Ética. México, Edit. Porrúa. 1971.
- García Ponce Juan. (1984). "Diversidad de actitudes" en : Bayón Damián (compilador). América Latina en sus artes. Editorial Siglo XXI, México 1984.
- Geertz, C. (1971). "Deep play: Notes on the Balinese cockfight." In C. Geertz (Ed.), Myth, symbol, and culture. New York: Norton.
- Geertz, C. (1973). The interpretations of culture. New York: Basic Books.
- Geertz, C., J. Clifford y otros, (1991). El surgimiento de la antropología postmoderna, México: Gedisa.
- Gendreau, Mónica y Gilberto Giménez, (1996). "San Pedro Cauco between Popocatepetl and Brooklyn... Migration and media: two ways of altering regional identity in central Mexico", ponencia (inédita) presentada en la 46th Annual Conference of the International Communication Association (Chicago, USA).
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. Y Donnelly, J. II (1982). Organizations (Behavior, structure and processes). U.S.A., Ed. Business Publications.
- Gilly, Adolfo (1996). "Por una utopía cruel dejamos nuestras casas". Nexos 225, septiembre 1996.
- Giménez Montiel Gilberto (1996). Territorio y cultura. Universidad de Colima, 1996.
- Ginzburg, Carlo (1996). "Los primeros fumadores", Nexos 224, Agosto de 1996.
- Gioia, D. A. (1986) Symbols, scripts, and sense making. In H. P. Sims (Ed.), The thinking organization. San Francisco: Jossey Bass. 1986.
- Gómez Peña Guillermo. (1990). "Paradigmas culturales. Carta abierta a la comunidad cultural de los E.U." La jornada semanal No. 37. México, D.F. Febrero de 1990.
- Goffee, Rob y Jones, Gareth. (1995) "Developing managers for Europe: A re-examination of cross-cultural differences" European Management Journal Vol. 13, No. 3. 1995.
- González Torres Armando (1996) "El material de la historia". La jornada, 14 de abril de 1996.
- Goodstein Leonard D., Burke W. Warner (1991). "Creating successful organization change". In French, Bell, and Zawacki (1994), Organizational development and transformation. Irwin.

- Gordon, G., & DiTomaso, N. (1992). "Predicting corporate performance from organizational culture". *Journal of Management Studies*, 29.
- Gowan Mary, Ibarreche Santiago, Lackey Charles. (1996). "Doing the right things in México". *Academy of Management Executive*, 1996 Vol. 10 No. 1.
- Gray, Sidney. (1995) " Cultural perspectives on the measurement of corporate success". *European Management Journal* Vol. 13, No. 3. 1995.
- Gregory, K. L. (1983), "Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3.
- González Casanova, Pablo. (1974). en varios autores, *Las clases sociales en México*. México, Ed. Nuestro Tiempo, 1974.
- Gordon, G. (1991) "Industry determinants of organizational culture" *Academy of Management Review*, 16, 1991.
- Gordon, J. (1992) *Rethinking diversity*. Training, 29.
- Guadarrama Olivera Rocío (1995) "De la cultura obrera a las culturas laborales: reseña de un debate". *El Cotidiano* 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Guest Suzan, Berquist Bill and Rooney Terry. (1996). *The Tower of Babble*. Paper presented at 26th Annual Exchange Information on What is New in O. D. Brookley Conference Center, University South of Alabama, 1996.
- Gutiérrez Saenz, Raúl. (1974). *Introducción a la Etica*. México, Ed. Esfinge.
- Gutiérrez Vivó. (1996). "Riesgo de fractura del país: Carlos Fuentes". *Revista Macroeconomía*. Febrero 15 de 1996.
- Hagedorn, H. J. y Little, A.D. (1984), "Profiling corporate culture", *Today's Office*, October.
- Haire, M., Ghiselli, E.E., & Porter, L.W. (1966) *Managerial thinking: An international study*. New York, Wiley. 1966.
- Hall, E. (1976) *Beyond culture*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.
- Hall, E. T. (1965). *The silent language*. New York, Premier Books. 1965.
- Hall, Edward T., and Hall, Mildred R. (1990). *Undesrstanding cultural differences*. Yarmouth, Maine, Intercultural Press, Inc., 1990.
- Hamada Tomoko. (1994). "Anthropology and organizational culture" en *Anthropological perspectives on organizational culture*. University Press America, Maryland, USA.
- Hanna, D. P. (1988). *Designing organizations for high performance*. Reading, MA: Addison, Wesley.
- Hanono Alberto. (1996). "Mercadotecnia" *El financiero*. Viernes 12 de abril de 1996. Pág. 29.
- Hanson, David and Lackman Conway (1996). "Latent structures: Managing cultural differences". *Global Competitiveness, JGC* vol 4(1), 1996.
- Harbison and Myers Charles A. (1959). *Management in the Industrial World: An international analysis*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1959.
- Harbison Frederick H., Köchling Ernest, Cassell Frank H., and Ruebmann Heinrich C.:(1995) "Steel management on two continents", *Management Science*, Vol. 2, october, 1995.
- Harrington, Michael. (1974). *La cultura de la pobreza en los Estados Unidos*. Fondo de Cultura Económica, México, 1974.
- Harris, S. G., & Sutton, R. I. (1986). "Functions of parting ceremonies in dying organizations." *Academy of Management Journal* 29, 5-30.
- Harrison, Edward L. and Pietri Paul H.(1991) "Achieving cultural change through

- management training and survey feedback: a case study." *Organizational Development Journal*, 9, 4, Winter, 1991.
- Hartman, Heinz. (1959). *Authority and organization in German Management*. Princeton, N.J. Princeton University Press, 1959.
- Hatch, M. J. (1993) "The dynamics of organizational culture". *Academy of Management Review* 1993, vol. 18, no. 4.
- Hayes, N. y Lemon, N. (1990), "Stimulating positive cultures: the Concorde Informatics case", *Leadership and Organizational Development Journal (UK)*, Vol. 11, No. 7.
- Hebb, D. (1954). "The social significance of animal studies." In G. Lindzey (ed.), *Handbook of social psychology*, vol. pp 532-61. Reading, MA Addison-Wesley.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley & Sons.
- Heller Herman. (1963). *Teoría del estado*. México, F:C:E:
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W., Jr. (1974). "Organizational climate: measures, research, and contingencies." *Academy of Management Journal*, 17, 255-80.
- Hernández Andrés, García Anselmo, Wilde Roberto. (1995). "Cultura productiva/cultura improductiva: los retos en el centro de producción". *El Cotidiano* 73, noviembre -diciembre, 1995.
- Hernández Medina, A. y Narro Rodríguez, L. (1987) *Cómo somos los mexicanos*. Centro de estudios educativos, México, 1987.
- Hernández y Rodríguez, Sergio (1996). "El despertar en la empresa: nueva cultura laboral". *Administrate Hoy*, número 30, octubre.
- Herskovits Melville J.(1952) *Economic Anthropology*, Nueva York, Alfred A. Knopf, Inc., 1952.
- Herskovits, M. J. (1948). *Man and his works :The science of cultural anthropology*, New York: Knopf, 1948.
- Higginson, T.J. & Waxler, R.P. (1993). *Corporate cultures for the 1990's: What is need?*, *Industrial Management*, jan-feb, 1993.
- Hirshhorn, L. (1987). *The workplace within*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hobsbawm, Eric (1996). "La política de la identidad y la izquierda", *Nexos* 224, agosto 1996.
- Hofstede G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill. 1991.
- Hofstede G. (1986). Editorial: "The usefulness of the 'organizational culture' concept", *Journal of Management Studies*, Vol. 23 No. 3, May.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences*. London: Sage Publications.
- Hofstede G. (1980). *Cultures's consequences: international differences in Work-Related Values*, Sage. 1980.
- Hofstede Geert (1980), *Culture's consequences:National differences in thinking and organizing*. Beverly Hills, Calif., Sage Publications, 1980.
- Hofstede, G. (1980b) "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9 (1), 1980.
- Hofstede Geert and Bond L.M.H., (1988) "Confucius and economic growth: new trends in culture's consequences," *Organizational Dynamics*, vol.16, no. 4, 1988.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., y Sanders G. (1990) "Measuring organizational cultures:a qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1990, pp286-316.
- Homans, G. (1950). *The human group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

- Horovitz, J. & Panak, M. (1993). *La satisfacción total del cliente*. Madrid, Edit. McGraw-Hill, 1993.
- Hsu, F. (1981). *Americans and Chinese: Passages to differences*. Honolulu, University of Hawaii Press
- Hunt, J. W. (1981) "Applying American Behavioral Science: some cross-cultural implications. *Organizational Dynamics* 10 (1), 1981.
- Huse, E.F. (1980) *Organization Development and change* (2nd ed.) St. Paul, MN: West, 1980.
- Instituto de Investigaciones Sociales. *Los mexicanos de los noventa*. Universidad Nacional Autónoma de México, 1996.
- Isabella Lynn A. (1993). "Managing the challenges of trigger events: the mindsets governing adaptation to change". In Jick Todd D. *Managing change*. Richard D. Irwin.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In S. Worchel, W. Wood, & J. A. Simpson (Eds.), *Group process and productivity*, Newbury Park, CA: Sage.
- Jacques, E. (1951) *The changing culture of a factory*. London: Tavistock Institute. 1951.
- Jaeger, A. M. (1986) "Organizational development and national cultures: Where's the fit?", *Academy of Management Review*, 11, 1986.
- Jaeger, A. M. (1983) "The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation". *Journal of International Business Studies*, 14(2), 1983.
- Jamieson, D., & O'mara, J. (1991). *Managing workforce 2000: gaining the diversity edge*. San Francisco: Josey-Bass.
- Jaroff, L. (1994). Teaching reverse racism. *Time*. 142 (17).
- Jermier, J. H., Slocum, J.W., Fry, L.W., & Gaines, J. (1991). "Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture." *Organization Science*, 2, 1991.
- Jones, A. P., & James, E. R. (1979). "Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregate work environment perceptions." *Organizational Behavior and Human Performance* 23, 205-50.
- Jones, G. R (1986) "Socialization tactics, self-efficacy, and new comers' adjustments to organizations." *Academy of Management Journal* 29, 262-79.
- Jordan Ann (1990). "Organizational culture and cultural change: a case study" en *Cross-cultural management and organizational culture*. Studies in Third World Societies., College of William and Mary, Williamsburg, Virginia.
- Judge, T.A. y Bretz, R.J. (1992). " Effects of work values on job choice decisions" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, no. 3. 1992.
- Kahn, J.S. (1975). *El concepto de cultura*. Barcelona: Edit. Anagrama.
- Kanter, R. M. (1983a), *The Change Masters: Innovation for productivity in the American mode*, Simon and Schuster, New York, NY.
- Kanter, R. M. (1983b), "Change masters and the intricate architecture of corporate culture change", *Management Review*, Vol. 72.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Katz Daniel y Kahn Robert L. (1990) *Psicología social de las organizaciones*. Edit.

- Trillas. México, 1990.
- Kaufman, H. (1967) *The forest ranger*. Baltimore, The Johns Hopkins Press, 1967.
- Keesing, R. (1974) "Theories of cultures". *Annual Review of Anthropology*, 3, 1974.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco: Josey Bass.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1986). "Personality, culture, and organization." *Academy of Management Review* 11, 266-79.
- Killman, R. H. (1984). *Beyond the quick fix*. San Francisco: Josey Bass.
- Kirchhoff, Paul. (1943). *Mesoamérica: sus límites geográficos, composición, etnia y caracteres culturales*, en *Acta Americana*, I. 1943.
- Kluckhohn Clyde y Murray Henry A. (1948). *Personality in nature, society and culture*. Nueva York, Alfred A. Knopf, Inc. 1948.
- Kluckhohn Clyde (1962) *Culture and behavior*, publicado por Richard Kluckhohn, Nueva York, The Free Press of Glencoe, Inc., 1962.
- Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations on value orientations*. New York: Harper and Row. 1961.
- Kluckhohn Florence Rockwood, "Orientaciones culturales de valor y variables", en Cabot, Huch y Joseph A. Kahl, *Relaciones humanas, conceptos y casos en la ciencia concreta*, t. I, pp. 153-54.
- Knauth Oswald. (1956) *Business practices, trade position, and competition*. Nueva York, Columbia University Press, 1956.
- Kochan Thomas A., Useen Michael. (1992) *Transforming organizations*. Oxford. Oxford University Press. 1992.
- Koontz, O'Donnell y Weihrich. (1988). *Elementos de administración*. Mc Graw-Hill. México. 1988.
- Koprowski, E. J. (1983), "Cultural myths: clues to effective management", *Organizational Dynamics*, Autumn.
- Kottak, C. P. (1986) *Dimensions of culture in development*. In G. C. Uhlenbeck (Ed.) 1986.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kras, Eva. (1991) *La administración mexicana en transición..* Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1991.
- Kras, Eva. (1990). *Cultura gerencial*. México-Estados Unidos. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.
- Krefting, L.A. y Frost, P. J. (1985), "Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: a multiple-metaphor perspective on managing organizational culture", in Frost, P.J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C.C. and Martin, J. (Eds., *Organizational culture: the meaning of life in the workplace*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Kroeber, A. L. (1994) *Configurations of culture growth*. Berkeley, University of California Press. 1994.
- Kroeber, Al. y Kluckhohn C. (1952) "Culture; a critical review of concepts and definitions", *American Archeology and Etnology*, 1952, en Gould y Kolb, *A Dictionary of Social Sciences*.
- Krotz E. (1993). "El concepto de "cultura" y la antropología mexicana: ¿Una tensión permanente?, en E. Krotz (comp.) *La cultura adjetivada*. México, UAM-I.
- Krotz Esteban. (1993). *La cultura adjetivada*. UAM-I

- Krüger, Wilfried (1996). "Implementation: The core task of change management". CEMS Business Review. Kluwer Academic Publishers. Netherlands.
- unda, G. (1992). Engineering culture. Philadelphia: Temple University Press.
- Landes, David (1951) "Business and the businessman in France" en E.M. Earl (ed.), Modern France, Princeton, Princeton University press, 1951.
- Larkey, Linda Kathryn. (1996). "Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups". Academy of Management, Vol 21, No 2.
- Latapí, Pablo. "El país que estamos perdiendo" Revista Proceso 989. 16 de octubre de 1995.
- Laufer, Romain y Paradeise, Catherine. (1988) El príncipe burócrata. Trillas. México, 1988
- Laurent A. (1983) "The cultural diversity of Western conceptions of management. International Studies of Management and Organization, 13 (1-2), 1983.
- Laurent André. (1993). "A cross-cultural perspective on organizational change." In Jick Todd. D. Managing change. Irwin.
- Lebas, M. and Weigenstein, J.(1986), "Management control: the roles of rules, markets and culture", Journal of Management Studies (UK), Vol 23, May.
- Le Clézio, Jean Marie. (1990). "El pensamiento interrumpido de la América India". La Jornada Semanal. No. 36. México, D.F. Febrero 18, 1990.
- Lee Dorothy, (1950). "Lineal and non lineal codifications of reality", Psychometric Medicine, vol. 12, March-April, 1950.
- Leippe, M. R., & Eisenstandt, D. (1994) Generalization of dissonance reduction: decreasing prejudice through induced compliance. Journal of Personality and Social Psychology, 67.
- León Portilla Miguel (1964). "Pluralismo cultural y étnico en la República Mexicana", en Juan Comas, La antropología social aolicada en México. Trayectoria y antología. Instituto Indigenista Interamericano, Serie Antropología Social I, México, 1964.
- Leontief, W.W. (1951) The structure of the American economy, 1919-1939. New York: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1952). "Group decision and social change." In G. E. Swanson, T. N. Newcomb, & E. L. Hartley (eds.), Readings in social psychology (rev. ed., pp 459-73). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Lewin, K. ; Lipitt, R.; White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'". Journal of Social Psychology 10, 271-99.
- Lewis D. (1992), "Communicating organisational culture", Australian Journal of Communication, Vol. 19 No. 2.
- Lewis D. (1994), "Organizational change: relationship between reactions, behaviour and organizational performance", Journal of Organizational Change Management, Vol. 7, No. 5.
- Lewis D. (1995), "Researching strategic change-methodologies, methods and techniques", in Hussey, D. (Ed.), Rethinking Strategic Management, John Wiley and Sons, London.
- Lewis Dianne (1996), "The organizational culture saga -from OD to TQM: a critical review of the literature. Part. 1- concepts and early trends." The Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 17, No. 1.
- Lewis, Oscar (1990). Antroplogía de la pobreza. F.C.E. México, 1990.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. New York: McGraw-Hill.

- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Linton Ralph (1969) *Cultura y personalidad*. México, FCE. (Col. Breviarios, Núm. 145), 1969.
- Linton Ralph (1936) *The study of man*, Nueva York, Appleton-Century-Crofts, Inc, 1936.
- Lippitt, G. (1982). *Organizational renewal* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lipset y Solari (1965) *Elites y desarrollo en América Latina*. Ed. Paidós. Buenos Aires. 1965.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968) *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- Locke, Edwin A. (1983). "The nature and causes of job satisfaction". *Handbook of Industrial and organizational psychology*. Marvin D. Dunnette (Ed.), New York: Wiley.
- Locke, Edwin A. & Henne, D. (1986). "Work motivation theories". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. C. Cooper & I. Robertson (Eds.), Chichester, England: Wiley.
- Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1990). *A Theory of goal-setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, Edwin A. (1991). "The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Homewood, Il.: Busines One Irwin.
- Lomnitz, Cinna (1996). "Juan Diego y el Chupacabras" *Revista Nexos* 223, Julio 1996.
- Lomnitz, Cinna (1996b). "Sobre evolución, supervivencia e historia". *Nexos* 225, Septiembre 1996.
- Lomnitz, Larissa (1987). "Las relaciones horizontales y verticales en la estructura social urbana de México" en *Heterodoxia recuperada. En torno a Angel Palerm*. México. Siglo XXI Editores.
- Lorraine, F. P., & White, H.C. (1971). "Structural equivalence of ondividuals in social networks". *Journal of Mathematical Sociology*, 1, 1971.
- Lorsch, J. W. (1986), "Managing culture: the invisible barrier to strategic change", *California Management Review*, Vol. 28.
- Louis, M. R. (1981). "A cultural perspective on organizations: the need for and consequences of viewing organizations as culture bearing milieux" *Human Systems Management* 2, 246-58.
- Louis, M. R. (1983). "Organizations as culture bearing milieux." In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T.C. Dandridge (eds.), *Organizational symbolism* (pp. 39-54). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lucas R. (1987), "Political-cultural analysis of organizations", *The Academy of Management Review*, Vol. 12, January.
- Lundberg, C. C. (1985), "On the feasibility of cultural intervention in organizations", in Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C.C. and Martin, J. (Eds), *Organizational culture: the meaning of life in the workplace*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Maanen J. Van y Schein E.H. (1977) "Career development", en J.R. Hackman y J.L. Suttle, (eds.), *Improving life at work*. Santa Mónica, CA: Goodyear, 1977.
- Malinowski, B. (1945) *The dynamics of cultural change*. New Haven, CT: Yale

- University Press.1945.
- Malinowski, Bronislaw. (1944) A scientific theory of culture and other essays, Chapel Hill, Carolina del Norte, University of North Carolina Press. 1944.
- Malraux, André. (1976). Política de la cultura. Argentina Ed. Síntesis, 1976.
- Manandhar, R. (1985) Against professionalism IFDA Dossier, No. 47, 6.1985.
- Margolis J. (1958) "The analysis of the firm: rationalism, conventionalism and behaviorism", The Journal of Business, vol XXXI, núm 3, jul, 1958.
- Martin, J. (1992). Cultures in organization. Oxford, England: Oxford University Press.
- Martin, J. (1982). "Stories and scripts in organizational settings." In A. Hastorf & A. Isen (eds.), Cognitive social psychology. New York: Elsevier.
- Martin, J. y Siehl, C. (1983), "Organizational culture and counter-culture: an uneasy symbiosis", Organizational Dynamics, Autumn.
- Martin Joanne, Feldman Martha S., Hatch Mary Jo, and Sitkin Sim B. (1980) "The uniqueness paradox in organizational stories," Administrative Science Quarterly, 28, 1980.
- Martin , J., & Meyerson, D. (1988). "Organizational cultures and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity." In L. R. Pondy, R.J. Boland, & H. Thomas (eds.). Managing ambiguity and change. New York: John Wiley & Sons.
- Martin, J., & Powers, M. E. (1983). "Truth or corporate propaganda: the value of a good war story." In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T.C. Dandridge (eds.), Organizational symbolism (pp. 93-108). Greenwich, CT: JAI Press.
- Martin, J., & Shield, C. (1983). "Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis." Organizational Dynamics 12, 52-64.
- Martin, J., Sitkin, S., & Bohem, M. (1985). "Founders and the elusiveness of a cultural legacy." In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Organizational Culture. Beverly Hills, CA: Sage.
- Martínez Roberto (1996). "Llamado a la vida de Carlos Fuentes". Macroeconomía, año 3, número 33, abril 15 de 1996.
- Martínez Vázquez Griselda. (1995). "Nuevo liderazgo y cultura ejecutiva en la banca mexicana". El cotidiano 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Maruyama, Magoroh (1994). Mindscapes in Management: Use of individual differences in muticultural management. Aldershot, England: Dartmouth Publishing Company.
- Mason Richard y Mitroff Ian (1981) Challenging strategic planning assumptions. New York: John Wiley and Sons, 1981.
- McCann, J., y Selsky, J. (1984) "Hiperturbulence and the mergence of type 5 environments". Academy of Management Review, 9(3), 1984.
- McClelland, David G. (1961) The achieving society. Princeton, NJ. D. Van Nostrand, Inc. 1961.
- McGuire Joseph W.(1974). Teorías del comportamiento empresario. El Ateneo, Buenos Aires.1974.
- Mead, Margaret. (1927) "Social change and cultural surrogates", Journal of Educational Sociology, vol. 14, núm. 2.
- Mello Fario(1992) Desarrollo organizacional. Enfoque integral. Editorial Limusa/Grupo Noriega. /a. impresión. 1992.
- Méndez José S., Zorrilla Santiago, Monroy Fidel (1992). Dinámica social de las organizaciones. McGraw Hill, México, 1992.
- Menzies, I. E. P. (1960). "A case study in the functioning of social systems as a defense

- against anxiety." *Human Relations*, 13, 95-121.
- Mergier Anne Marie. (1996). "El gran mensaje de Marcos: poner en el escenario la visión indígena de la democracia". *Proceso*, No. 1014 del 8 de abril de 1996.
- Meyerson, D. (1991). "Acknowledging and uncovering ambiguities." In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyerson, D. E. y Martin, J. (1987) Cultural change: "An integration of three different views". *Journal of Management Studies*, 24. 1987.
- Mildred y Hall Edward. (1990) *Entendiendo las diferentes culturas*.
- Miller Walter B. (1955) "Two concepts of authority". *Amerivan Anthropologist* Vol. 57, April, 1955.
- Mintzberg Henry.(1991). Ediciones Díaz de Santos, S.A.España, 1991.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mirvis, P.H., and Berg, D.N. (1977). *Failures in organization development and change: Cases and essays for learning*. New York: Wiley, 1977.
- Mizruchi, M. (1992) *The structure of corporate political action: interfirm relations and their consequences*. Boston, Harvard University Press, 1992.
- Mohr, L. (1982). *Explaining organizational behavior*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mohrman Susan and Cummings G. Thomas, *Selfdesigning Organizations. Learning how to create high performance*. Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing.
- Molina, Rafael (1996). "Los chicanos buscamos tener más diálogo con Europa: Bruce Novoa. La jornada, jueves 8 de agosto.
- Monsiváis, Carlos. (1992). "Duración de la eternidad". *Nexos* No. 172. México, D.F. Abril, 1972.
- Montesinos Rafael. (1995) "Mitos y miserias de la cultura empresarial". *El Cotidiano* 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Moore, Wilbert E., and Arnold S. Feldman (1960) "Labor commitment and social change in developing areas". New York, Social Science Research Council, 1960.
- Morgan G., Frost, P.J. and Pondy, L. R. (1983) "Organizational symbolism" in L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, & T.C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Murdock George P. (1945) "The common denominator of cultures", en Ralph Linton (Ed.), *The science of man in the world crisis*. Nueva York: Columbia University Press, 1945.
- Nadler David A. y Tushman Michael L.(1989) "Organizational frame bending: principles for managing reorientation". *The Academy of Management Executive Magazine*, 1989, vol.3, no. 3.
- Nadler David y Thusman Michael (1986). *Managing strategic organizational change: frame binding and frame breaking*. New York: Delta Consulting Group, 1986.
- Nahavandi Afsanev y Aranda Eileen. (1994) "Reestructuring teams for the re-engineered organization". *Academy of Management Executive*. 1994, vol 8, no. 4.
- Najafbagy, R. (1984). "The quality of life in Third World countries". *Organization Development Journal*, 2(1) 1984.
- Najafbagy, R. (1983) "Management of organizational conflict in Iran". In D.W. Cole (Ed.) *Conflict resolution technology*, Cleveland, Ohio, The Organization Development Institute. 1983.

- Narayanan V.K. y Nath Raghu. Organization theory. A strategic approach, Irwin, 1993.
- Nemetz, Patricia L., Christensen Sandra L. (1996). "The challenge of cultural diversity: harnessing a diversity of views to understand multiculturalism". Academy of Management Review, Vol. 21, No. 2.
- Newman James A. y Alexander Roy (1990) Cómo llegar a la cumbre de las empresas. Limusa, México, 1990.
- Newstrom John W. and Davies Keith. (1993) Organizational Behavior. Human behavior at work. McGraw-Hill, Highstown, NJ. 1993.
- Nicholson, N, Rees, A. and Brooks-Rooney, A. (1990), "Strategy, innovation and performance", Journal of Management Studies (UK), Vol. 27, No.5.
- Nossiter, V. and Biberman, G. (1990), "Projective drawings and metaphor: analysis of organisational culture", Journal of Managerial Psychology (UK), Vol. 5, No. 3
- Novelo O. María Magdalena (1992). Identifica tus necesidades de personal. Fascículo 1. Módulo II: El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa (selección). Paquete de recursos humanos. Programa de desarrollo empresarial. Nafin, 1992.
- Novelo Victoria, et al. (1986) "Propuestas para el estudio e la cultura obrera", Nueva Antropología (México), Vol. VIII, Núm. 29, abril 1986.
- Nosnick, Abraham. (1993). "La transformación cultural de la gerencia mexicana". Management Today en español. Mayo de 1993.
- Ogburn William F. (1922) Social Change. Viking Press, Nueva York, 1922.
- Ogliastri Enrique (1992) El sistema japonés de negociación. McGraw Hill, México, 1992.
- O'Reilly C. and Chatman J. (1986) "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior". Journal of Applied Psychology, 71. 1986.
- O'reilly Charles. (1989) "Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations" California Management Review, 31(4). 1989.
- O'Reilly III C.A., Chatman J., y Caldwell D.F. (1991) "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit", Academy of Management Journal, septiembre de 1991. pp. 487-516.
- Ornatowski Cezar. (1995). "The writing consultant and the corporate/industry culture. How to learn the lingo, mind-set, and issues." Journal of Business and Technical Communication. Vol. 9, No.4. October, 1995.
- Ortega y Gasset José. (1962) Obras completas, t. IV. Revista de Occidente. Madrid, 5a. Edición, 1962.
- Ortner, S.B. (1973) "On key symbols". American Anthropologist, 75, 1973.
- O' Toole, J. J. (1979). "Corporate and managerial cultures." In C. L. Cooper (ed.), Behavioral Problems in organizations: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ott, J. S. (1989) The organizational culture perspective. Pacific Grove, CA., Brooks/Cole.
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z. How American Business can meet the Japanese challenge, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, William (1985). Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ediciones Orbis, S.A., 3a. edición, Barcelona, 1985.
- Ouchi William y Yaeger A. M. (1978) "Type Z organization: stability in the midst of movility". Academy of Management Review, 3 , 1978.
- Owen, H. (1984), "Myth transformation and change", in Adams, J. (Ed.). The transformation of work, Miles River Press, Alexandria, VA.

- Pacanowsky, M. and O'Donnell-Trujillo, N. (1982), "Communication and organizational culture", *The Western Journal of Speech Communication*, Vol. 46.
- Padilla Hugo y Trejo Wanfilio. (1976) *Temas de filosofía. Antología*. Ed. Edicol. México, 1976.
- Palmer, Ian & Dunford, Richard (1996). "Conflicting uses of metaphors: Reconceptualizing their use in the field of organizational change". *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3.
- Palomares Esquivel Laura y Mertens Leonard.(1995). "Acercamiento conceptual para estudiar los cambios de la gestión y actitud empresarial hacia la organización del trabajo y las relaciones laborales en América Latina". *Quorum*. 2a. Epoca Año IV no. 34 mayo-junio de 1995.
- Parsons Talcott. (1960). *Structure and process in modern society*. Glencoe, The Free Press. 1960.
- Parsons Talcott. (1949). *Essays in sociological theory pure and applied*. Glencoe, Ill. The Free Press. 1949.
- Parsons T. (1951). *The social system*. Free Press, New York, 1951.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981) *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.
- Paz, Octavio. (1972) *El Laberinto de la soledad*. FCE, México, 1972.
- Pearce Craig L. y Osmond Charles P. (1996). "Metaphors for change: The ALPs model of change management." *Organizational Dynamics*, Winter, 1996.
- Pelto, P. J. (1968) The difference between tight and loose societies transaction. 5(5).
- Pennings, J. M. (1981) "Strategically independent organizations. In P.C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* New York, Oxford University Press.
- Perrow Charles. (1991) *Sociología de las organizaciones*. Edit. McGraw Hill, México, 1991.
- Perrow C. (1977) "The bureaucratic paradox: the efficient organization centralizes in order to decentralize", *Organizational Dynamics* 5, no. 4, 1977.
- Peters Thomas J. y Waterman Jr Robert H.,. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper and Row. 1982.
- Peters Thomas J. (1978) "Symbols, patterns, and settings: An optimistic case for getting things done" *Organizational Dynamics* 1978.
- Peters, T. (1987) *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf, New York, NY, 1987.
- Petrock, F. (1990), "Corporate culture enhances profits", *HRMagazine*, Vol. 35. No. 11.
- Pettigrew, Andrew M.(1979). "On studying organizational cultures." *Administrative Science Quarterly* 24, 1979.
- Pfeffer Jeffrey, (1981) "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms", in L.L. Cummings and Barry M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, vol. 3, Greenwich, CT:JAI Press, 1981.
- Pondy, L. R.; Boland, R. J.; Thomas H. (1988). *Managing ambiguity and change*. New York: John Wiley & Sons.
- Pondy, L. R.; Frost P. J.; Morgan, G.; & Dandridge, T. C. (eds.). (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Porter M. E. (1980) *Competitive strategy: technique for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.
- Poupart, R. and Hobbs, B. (1989), "Changing the corporate culture to ensure success: a

- practical guide", National Productivity Review, Vol 8 No. 3.
- Pradelles de Latou, M. L. (1983). "Identity as a complex network", en C. Fried, ed., Minorities, community and identity, Berlin, 1983.
- Pratt, H. J. (1974). Ethno-religious politics. Cambridge, MA: Schenkman.
- Preston, J. C., & Armstrong, T.R. (1991) "Team building in South Africa: Cross cultural synergy in action". Public Administration Quarterly, 15(1), 1991.
- Quiroz Trejo José Othón (1995). "Cultura obrera: definiciones, campos de investigación y una propuesta de abordaje" El Cotidiano, 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Radcliffe-Brown A.R. (1952). Structure and function in primitive society. London, Cohen and West, 1952.
- Ramírez, Santiago. (1976) El Mexicano, psicología de sus motivaciones. Grijalbo, México, 1976.
- Ramos, Samuel. El perfil del hombre y la cultura en México.
- Ramos, Samuel. (1975). La cultura criolla. Materiales de cultura y divulgación política mexicana. Partido Revolucionario Institucional. 1975.
- Ratzinger Joseph. (1996). "La teología de la liberación, entre los mayores problemas". La Jornada, 11 de mayo de 1996.
- Ravelo Blancas Patricia (1995). "Historia y cultura ocupacional en obreras del vestido." El Cotidiano 73, noviembre-diciembre de 1995.
- Ray C. A. (1986), "Corporate culture: the last frontier of control?", Journal of Management Studies (UK), Vol. 23.
- Redfield R. 1941. The folk culture of the Yucatán. Chicago, University of Chicago Press.
- Renan, Ernesto (1957). ¿Qué es una nación? Madrid, IEP, 1957.
- Reyes Heróles Federico. (1995). Sondear a México. Edit. Océano. México, 1995.
- Reyes Heróles Federico. (1991). "La cultura de la pobreza frente a la integración económica". La Jornada Semanal. No. 125. México, D.F. Noviembre 3 de 1991.
- Reynierse, J.H. (1986), "Measuring corporate culture", The Business Magazine, September-October.
- Reinierse J. H. and Harker, J. B. (1986) "Measuring and managing organizational culture", Human Resource Planning, Vol. 9, No.1.
- Reynolds, P. D. (1986), "Organizational culture as related to industry, position and performance: a preliminary report", Journal of Management Studies (UK), Vol. 23.
- Reynolds V., Falger, V., & Vine, I. (1987) The sociobiology of ethnocentrism. London: Croom Helm. 1987.
- Rice, A. K. (1963). The enterprise and its environment. London: Tavistock.
- Rich Paul, De los Reyes Guillermo. (1996). "La masonería y el Opus Dei en la política contemporánea mexicana." Revista Este País Número 58, Enero de 1996.
- Richardson Stephen A. (1956). "Organizational contrast on British and American ships", Administrative Science Quarterly, 1, 1956.
- Ricoeur, P. (1976) Interpretation theory: Discourse of the surplus of meaning. Forth Worth. Texas Christian University Press. 1976.
- Riding, Alan. (1985) Vecinos distantes. Mortiz-Planeta, México, 1985.
- Riley, P. (1983), "A structuralist account of political cultures", Administrative Science Quarterly, Vol. 28.
- Ritti, R. R., & Funkhouser, G. R. (1987). The ropes of skip and the ropes to know. 3rd. ed. New York: John Wiley & Sons.
- Robbins, Stephen P. (1987 y 1983) Comportamiento organizacional: conceptos,

- controversias y aplicaciones. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1987.
- Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez-Buendía Patricia. (1992) Psicología del mexicano en el trabajo. Mc Graw-Hill. México, 1992.
- Rodríguez y Hernández, Sergio. (1994). Introducción a la administración. McGraw Hill, México, 1994.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rohlen, T. (1974). For harmony and strength: Japanese white-collar organization in anthropological perspective. Berkeley: University of California Press.
- Rokeach, T. (1973) The nature of human values, New York: The Free Press.
- Román José Antonio y Rico Gerardo (1996). Martín Rábago: el cristianismo no es destructor de culturas indígenas". La Jornada, Domingo 12 de mayo de 1996.
- Rosen, M. (1985). "Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance. Journal of Management, 11.
- Rosen, M. (1991). "Scholars, travelers, and thieves: On concept, method, and cunning in organizational ethnography." In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.). Reframing organizational culture. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ross R. y Van Den Haag, E., (1957) The fabric of society. New York, Harcourt Brace and World Co., 1957.
- Sackmann, S. (1991). Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind. Newbury Park, CA: Sage.
- Sáez Vacas, Fernando (1996). "Nuevos paradigmas empresariales y tecnológicos. Innovación, modelos sociotécnicos y groupware". Telos 44, Madrid, España.
- Saffold III G.S. (1988) "Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond 'strong' culture", Academy of Management Review, Vol. 3, No. 4, octubre de 1988, pp. 546 -58.
- Samaniego, Filoteo. (1984). "Encuentro de culturas" en Bayón Damián (compilador) América Latina en sus artes. Editorial Siglo XXI, México, 1984.
- Sanabria, José Rubén (1971). Ética. México, Edit. Porrúa.
- Sánchez Vázquez, Adolfo (1979). Ética. México: Edit. Grijalbo.
- Saraph, J. V. and Sebastian, R. J. (1993), "Developing a quality culture", Quality Progress, Vol. 26 No. 9.
- Sariego Rodríguez Juan Luis (1995). "Cultura obrera y procesos de trabajo: debates y propuestas", en De la Garza, Melgoza y de la O. Los estudios sobre la cultura obrera en México: enfoques, balance y perspectivas. México, UAM-I, 1995.
- Sariego Rodríguez Juan Luis (1993). "Cultura obrera: pertinencia y actualidad de un concepto en debate", en Esteban Krotz (comp.). La cultura adjetivada. México, UAM-I, 1993.
- Sartre, J.P. Crítica de la razón dialéctica.
- Sathe, V. (1983) "Implications of corporate culture: A manager's guide to action," Organizational Dynamics, (Autumn 1983).
- Sathe, V. (1985), Culture and related corporate realities, Richard D. Iewin, Homewood, IL.
- Sapir Edward. (1956). Culture, language and personality, ensayos escogidos compil. por David G. Mandelbaum, Berkeley, University of California Press, 1956.
- Sariego J. L. (1993). "Cultura obrera: pertenencia y actualidad de un concepto en debate", en E. Krotz (comp.). La cultura adjetivada. México. UAM-I

- Scarborough, Jack (1996). "An exercise in tracing the cultural roots of management behaviors", *Global Competitiveness, JGC*, Vol. 4(1).
- Schafran, H. L. (1993). *Is the law male? Let me count the ways*. Chicago-Kent Law Review, 69.
- Schall, M. S. (1983). "A Communication-rules approach to organizational culture." *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-81.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1968). "Organizational socialization and the professional management." *Industrial Management Review (MIT)* 9, 1-15.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1981) "Does Japanese management style have a message for American managers? *Sloan Management Review* 23 (1), 1981.
- Schein, E. H. (1983). "The role of the founder in creating organizational culture." *Organizational Dynamics* 12, Summer, 13-28.
- Schein, E. H. (1984). "Coming to a new awareness of organizational culture". *Sloan Management Review*, 25 (2). Winter, 1984.
- Schein, E. H. (1985a). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985b). "Organizational culture: skill, defense mechanism or addiction?" In F. R. Brush & J. B. Overmier (eds.). *Affect, conditioning, and cognition* (pp. 315-23). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schein, E. H. (1986), "What you need to know about organizational culture", *Training and Development Journal*, Vol 40, January.
- Schein, E. H. (1987a) *The clinical perspective in fieldwork*. Newbury Park, CA. Sage.
- Schein, E. H. (1987b) *Process consultation* (vol. 2). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1988). *Process consultation* (rev. ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1989). "Conversation with Edgar H. Schein", interview conducted by F. Luthans, *Organizational Dynamics*, Vol. 17, No 4.
- Schein, Edgar H. (1990). "Organizational culture", *American Psychologist* 45, no. 2 (February 1990), pp. 109-19.
- Schein, E. H. (1991) "What is culture?" In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (eds.). *Reframing organizational culture*, Newbury Park, CA. Sage.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J.R.; Hunt, J.G. y Osborn, R.N. (1987). *Comportamiento en las organizaciones*. Interamericana. México. 1987.
- Schlesinger, L. A. and Balzer, R. J. (1985), "An alternative to buzzword management: the culture performance-link", *Personnel*, September.
- Schneider, B. (1975). "Organizational climate: an essay." *Personnel Psychology* 28, 447-79.
- Schneider, B., (1990). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1987.
- Schneider, B. , & Reichers, A. E. (1983). "On the etiology of climates." *Personnel Psychology* 36, 19-40.
- Schultz, Majken and Jo Hatch, Mary. (1996). "Living with multiple paradigms: the case

- of paradigm interplay in organizational culture studies". *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.2.
- Schutz A. (1970) *On phenomenology and social relations: selective writing*. Chicago, University of Chicago Press.
- Schwartz Howard and Davis STanley. (1981) "Matching corporate culture and bussines strategy" *Organizational Dynamics*, 10. Summer 1981.
- Segovia, Rafael (1996). "Una cultura política inmóvil". *Nexos* 223, Julio 1996.
- Seitz, J. L. (1980) "The failure of U.S. technical assistance in public administration: the Iranian case. *Public Administration Review*, 1980, Sept/Oct.
- Selznick, Phillip. (1957) *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York, Harper and Row, 1957.
- Semo Enrique (1996). "De la denuncia a la crítica". *Revista Proceso* 1018, 6 de mayo de 1996.
- Serge, Victor (1996). "Tiempo de destrucción" *La Jornada Semanal*, No. 60, 28 de abril.
- Negroponte, Nicholas (1996). "El cambo en los átomos por los bits es irrevocable: Negroponte". Entrevista a Nicholas Negroponte por Adriana Malvido, *La Jornada*, miércoles 26 de junio.
- Serralde Solórzano Alejandro. (1994) "Calidad total por resultados". *Management Today en español*. Nov. 7 de 1994.
- Sherwood, J.J. (1988). "Creating work cultures with competitive advantage". *Organizational Dynamics*, Vol 16, Winter (1988).
- Short, L. E. and Ferrat, T. W. (1984), "Work unit culture: strategic starting point in building organizational change", *Management Review*, Vol. 73, August.
- Singer, M. (1971) "Beyond tradition and modernity in Madras". *Comparative Studies in Society and History*, 13, 1971.
- Smircich, L. (1985). "Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Smircich, Linda (1983a) "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly* 28, No. 83, 1983.
- Smircich, Linda (1983b), "Organizations as shared meanings", in Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan G. and Dandridge, T. C. (Eds), *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Smircich, L., & Calas, M. B. (1987) "Organizational culture: A critical assessment.". In F. M. Jablin, L L. Putman, K. H. Roberts, & L. W. Porter (eds.). , *Handobook of organizational communication* (pp. 228-63). Beverly Hills, CA: Sage.
- Smith A. (1990). *Social influence and antiprejudice training programs*. In J. Edwards, R. Scott Tindale, L. Heath, & E. J. Posavac (Eds.). *Social influences processes and prevention*. New York; Plenum Press.
- Smith Adam.(1937) *The wealth of nations*. Nueva York, The Modern Library, Inc. 1937.
- Smith, S., Tranfield, D., Foster, M. and Whittle, S (1994), "Strategies for managing the TQ agenda", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 14 No. 1
- Sorman Guy (1992). "Octavio Paz. La solución al subdesarrollo es la democracia". en *Los verdaderos pensadores de nuestro tiempo*. Editorial Seix Barral. México, D.F. Marzo, 1992.
- Spengler Oswald. (1944) *La decadencia de Occidente* Espasa-Calpe, Madrid, 1944.

- Spokesman-Review (1993). German teachers receive training to fight bigotry. October 17:A8
- Stastny Francisco. (1984). "Un arte mestizo?" en Bayón Damián (compilador). America latina en sus artes. Editorial Siglo XXI, México 1984.
- Steele, F. (1977) "Is culture hostile to organization development? The UK example. " In P.H. Marvis & D.N. Berg (Eds.), Failures in organization development and change: Cases and essays for learning. New York, Wiley.1977.
- Stephen Gregory K. y Greer Charles R. "Doing business in México: understanding cultural differences". Organizational Dynamics. Summer 1995.
- Stinchcombe, Arthur L.: (1959) "Bureaucratic and craft administration of production: A comparative study", Administrative Science Quarterly, vol. 4, September, 1959.
- Stoner James y Froeman Edward. (1994) Administración. Ed. Prentice-Hall. México, 1994.
- Sutton Charlotte B. (1985) "Richness hierarchy of the cultural network: The communication of corporate values," Unpublished manuscript, Texas A&M University, 1985.
- Sutton, C.D. and Nelson, D. L. (1990), "Elements of the cultural network: the communicators of corporate values", Leadership and Organization Development Journal (UK), Vol. 11 No. 5.
- Tagiuri, R., & Litwin, G.H. (eds.). (1968). Organizational climate: exploration of a concept. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations. Monterrey, Ca: Brooksole.
- Terpstra Vern y David Kenneth (1985) The cultural environment of international business, 2nd Ed. Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing, 1985.
- Terry George R. y Franklin Stephen G. (1985) Principios de administración. CECSA, México, 1985.
- The Economist Intelligence Unit. (1994) The successful corporation of the year 2000. USA. 1994.
- Thomas, R. R., (1991). Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: American Management Association.
- Thomas, V. C. (1994). The downside of diversity. Training & Development, 48(1).
- Thompson, John B., (1990). Ideología y cultura moderna. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Tichy Noel, Managing strategic change: Technical, political and cultural strands. New York :John Wiley and Sons.
- Ting-Toomey, S. (1993). Communication resourcefulness: An identity negotiation perspective. In R.L. Wiseman & J. Koester (Eds.), Intercultural communication competence. Newbury Park, CA: Sage.
- Toffler Alvin.(1970) El Shock del futuro. Ed. Plaza , Janés, S.A. Barcelona, 1970.
- Tola de Habich, Fernando (1996). ¿Qué hacemos con los indígenas?" La Jornada, 12 de octubre de 1996.
- Tompkins, P. K. (1987) "Translating organizational theory: symbolism over substance". In F. M. Jablin, L.L. Putman, K. H. Roberts, & L.W. Porter (Ed.) Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective, Beverly Hills, CA., Sage.

- Touraine, Alain (1969) *Sociología de la acción*. Editorial Ariel. Barcelona. 1969.
- Trepo, G. (1973) "Management style á la francaise", *European Business*, 39, 1973, Autumn.
- Triandis H. C. (1982) "Review of culture's consequences: international differences in work-related values. *Human Organization*, 41, 1982.
- Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley.
- Trice Harrison and Beyer Janice M., (1984) "Studying organizational cultures through rites and ceremonials." *Academy of Management Review* Vol. 9, No. 4, October, 653-69.
- Trice, H. & Beyer, J. (1992). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Simon & Schuster.
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H., & Pollok, A. B. (1963). *Organizational choice*. London: Tavistock.
- Trompenaars Fons. (1994) *Riding the waves of culture*. Irwin. 1990.
- Trompenaars, E. (1992) *Seven cultures of capitalism*. New York: Holt Reinhardt and Winston, Inc.
- Trueba D. José. (1976) *Sociología de la empresa*. Imes. México. 1976.
- Tucker, R. W., McCoy, W. J. and Evans, L.C. (1990), "Can questionnaires objectively assess organizational culture?", *Journal of Managerial Psychology (UK)*, Vol. 5, No. 4.
- Turcotte Pierre R. (1986). *Calidad de vida en el trabajo, antiestrés y creatividad*. Edit. Trillas, México.
- Tushman M.C. y Romanelli E. (1985) "Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation", in *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, ed. L.L. Cummings and B.M. Staw. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.
- Tylor, Edward B. /1975) "La ciencia de la cultura" en Khan, J.S., *El concepto de cultura: textos fundamentales*, Barcelona, Anagrama, 1975.
- Udaondo Durán, Miguel (1992). *Gestión de calidad*. Madrid. Ed. Díaz de Santos. 1992.
- Ulrich, W. L. (1984), "HRM and culture: history, ritual, and myth", *Human Resources Management*, Vol. 23, No. 2, Summer.
- Uttal, B. (1983), "The corporate culture vultures", *Fortune*, 17 October.
- Valentine Charles. (1972). *La cultura de la pobreza*. Buenos Aires, Amorrortu, 1970.
- Van den Dennen, J.M.G. (1987) "Ethnocentrism and ingroup/outgroup differentiation : a review and interpretation of the literature". In V. Reynolds, V. Falger, & I. Vine (Eds.), *The sociobiology of ethnocentrism*. London, Croom Helm.
- Van Donk, D.P. and Sanders, G. (1993), "Organizational culture as a missing link in quality management", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 10 No. 5.
- Van Maanen, J. (1973). "Observations on the making of policemen." *Human Organization*, 32.
- Van Maanen, J. (1975). "Police socialization: A longitudinal examination of job of job attitudes in an urban police department." *Administrative Science Quarterly*, 20.
- Van Maanen, J. (1976). "Breaking in: socialization to work." In R. Dubin (ed.), *Handbook of work, organization and society* (pp. 67-130). Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. (1977). "Experiencing organizations." In J. Van Maanen (ed.). *Organizational careers: some new perspectives* (pp. 15-45). New York: John Wiley & Sons.

- Van Maanen, J. (1978). "People processing: strategies of organizational socialization." *Organizational Dynamics*, 7, 18-36.
- Van Maanen, J. (1979). "Qualitative research." *Administrative Science Quarterly*, 24.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). "Occupational communities: culture and control in organizations." In B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 6). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Van Maanen, J., and Barley, S. R. (1985), "Cultural organization fragments of a theory", Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C.C. and Martin, J. (Eds), *Organizational culture: the meaning of life in the workplace*, Sage Publications, Beverly Hills, Ca.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). "Toward a theory of organizational socialization." In B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.) *Research in organizational behavior* (vol. 1, pp. 204-64). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Varela Barraza Hilda. *Cultura y resistencia cultural: una lectura política*.
- Varios autores.(1981) *Historia General de México*. Edit. Colmex, Vol. 1, México, 1981.
- Vázquez Marín, Eduardo (1996). "Oh mer oh!", *Nexos* 224, agosto 1994.
- Vera Rodrigo (1996). "Monsiváis, protestante de raíz familiar: "serlo es ya una opción social legítima, salvo en las zonas con cacicazgos exterminadores o clero católico muy intolerante" *Revista Proceso*, num. 1018 del 6 de mayo de 1996.
- Walton, R. (1987). *Innovating to compete*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wallach, E. J. (1983), "Individuals and organizations: the cultural match", *Training and Development Journal*, February.
- Wannöffle Manfred (1995). "La presión de la competitividad internacional y los retos de una "nueva cultura laboral" en México." *El Cotidiano* 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Watts, P (1987). "Bias-busting: diversity training in the work place". *Management Review*, 76(12), 1987.
- Weber Max (1973). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Ediciones Península. Serie Universitaria, No. 47, Barcelona, España.
- Weber Max. (1958) *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. Nueva York, Scribners, 1958.
- Weick Karl E., (1979). "Cognitive process in organizations", in B. M. Staw, ed. *Research in organizations*, Vol. 1 (Greenwich, CT:JAI Press, 1979).
- Weick K. E. (1987) "substitutes for strategy. In D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, Ma., Ballings.
- Weick Karl E. (1987) "Organizational culture as a source of high reliability", *California Management Review*, Vol. 29, Winter, 1987.
- Weick K. E. and Browning, L. B. (1986) "Argument and narration in organizational communication", *Journal of Management* 12, (1986).
- Weick K., & Roberts, K. (1993) "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks." *Administrative Science Quarterly*, 38.
- Werner, H. (1940). *Comparative psychology of mental development*. New York: Follet.
- Werther, William Jr., and Davis Keith (1993) *Human Resources and personnel management*. Mc Graw-Hill.1993.
- Westbrook, J.D. (1993). "Organizational culture and its relationship to TQM"; *Industrial Management*, jan-feb. 1993.
- Westney, D. E. (1987). *Imitation and innovation*. Cambridge, MA: Harvard University

- Press.
- Wetzel Dave and Buch Kim. (1994) "A bureaucracy bashing intervention." *Organizational Development Journal*, vol. 12, number 3, fall 1994.
- Whipp, R., Rosenfeld, R. and Pettigrew, A. (1989), "Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries", *Journal of Management Studies (UK)*, Vol. 26 No. 6.
- White, Leslie A. (1975) "El concepto de cultura", en Kahn, J. S., *El concepto de cultura: textos fundamentales*, Barcelona, Anagrama, 1975.
- White, Leslie A. (1949) *The science of culture*, Nueva York, Farrar, Strauss and Co. 1949.
- Whitehead Thomas (1935). "Human relations within industrial groups". *Harvard Business Review*, vol. 14, 1935.
- Whyte, W. F. (1949). "The social structure of the restaurant. *American Journal of Sociology*, 54.
- Wicox, Herbert G. (1968) "The trait of hierarchy in middle class children". *Public Administration Review*, XXVIII, mayo-junio 1968.
- Wiener Y. (1988) "Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance", *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 4, October 1988.
- Wilkins, A. L., (1983). "Organizational stories as symbols which control the organization." In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (eds.), *Organizational symbolism* (pp. 81-91). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Wilkins, A. L. (1983), "The culture audit: a tool for understanding organizations", *Organizational Dynamics*, Autumn.
- Wilkins, A. L. (1984), "The creation of company cultures: the role of stories and human resource systems", *Human Resource Management*, Vol. 23 No. 1.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). "efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance." *Administrative Science Quarterly* 28, 468-81.
- Williams R. (1983) *Keywords: A vocabulary of culture and society*. London, Falmingo, 1983.
- Wissler, Clark. (1923) *Man and Culture*, Nueva York, Thomas H. Crowell Company. 1923.
- Woolf, Stuart. (1989). *Los pobres en la Europa moderna*. Editorial Crítica, S.A. Barcelona.
- Zabludowsky Gina (1996). "Respuesta a Fukuyama. En torno a los valores sociales y la economía global". *Este país*, núm. 62, mayo de 1996.
- Zaid, Gabriel. (1996). "Cultura y comercio". *Suplemento cultural de La Jornada*. Domingo 3 de Agosto.
- Zaid, Gabriel. (1975) "Tres momentos de la cultura en México" en *Plural*, vol. IV. No. 7, abril. México, 1975.
- Zeran, Faride (1996). "Responde Régis Debray a la acusación de haber traicionado al Che: 'La Habana necesita un diablo parisino para explicarse la desertión de revolucionarios'." *Proceso*, No. 1044, 3 de noviembre de 1996.
- Zou, Heng-Fu (1991). "The spirit of capitalism and long-run growth". *Policy Research and External Affairs Working Papers*, March, 1991. W.P.S. 630.

Zurcher, Louis. (1968) "Particularism and organizational position: a cross-cultural analysis" *Journal of Applied Psychology*, 52, 1968.

Zurcher, L.A., A. Meadows, and S.L. Zurcher. (1965) "Value orientations, role conflict and alienation from work; a cross-cultural study", *American Sociological Review*, no.30, 1965