

La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio

Organizational Culture: Main Theoretical and Methodological Challenges for its Study

Javier Reyes Hernández^{1*}

Helena Moros Fernández²

¹Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Pinar del Río, Cuba

²Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba

*Autor para correspondencia: javierrh@upr.edu.cu

Resumen

El artículo constituye una aproximación a los principales debates teóricos y metodológicos relacionados con el complejo campo de la cultura organizacional. Contiene una amplia revisión bibliográfica de autores cubanos y extranjeros sobre el tema y se reflexiona sobre las particularidades que alcanza el estudio de la cultura en el contexto de las organizaciones laborales. Incluye un análisis de los principales debates contemporáneos, específicamente la ruta metodológica que alcanzan las investigaciones actuales, los principales paradigmas de análisis, así como el papel del liderazgo y su influencia en la cultura organizacional.

Palabras clave: cultura organizacional, desarrollo organizacional.

Abstract

The article constitutes an approximation to the main theoretical and methodological discussions related to the complex field of organizational culture. It includes a wide bibliographic research of Cuban and foreign authors about the subject, and it reflects the particularities that range the study of the culture in the context of working organization. It is include the analysis of the main contemporary discussions, specifically the methodological rout of present researches, the main paradigms of analysis, and the role of the leadership and its influence on the organizational culture.

Keywords: organizational culture, organizational development.

Recibido: 10/07/2018

Aceptado: 16/10/2018

Se iniciaba así una ruta de investigaciones en este complejo campo temático de la psicología organizacional, afanado en demostrar que no sólo son importantes las dimensiones estructurales, tecnológicas, económica, la materia prima, e incluso las habilidades y capacidades de los trabajadores sino,

además, la formación de un tejido sociopsicológico relevante para el funcionamiento de la organización y que influye directamente en la productividad, la eficiencia y el crecimiento de la misma.

Al acercarnos al estudio científico de la cultura organizacional, se evidencia que son varias las disciplinas de las ciencias sociales que utilizan dicho concepto, siendo más significativo los aportes de la antropología social, la sociología y la psicología.

En ese sentido, la *antropología* es quien acuña y difunde el concepto y donde se da una gran variedad de interpretaciones del mismo; lo que ha tenido gran influencia en la utilización del término por otras ciencias. Esta visión insiste en lo que se puede denominar contenido de la cultura, como ese *modo de ser y comportarse* común. Una definición clásica en el campo de la antropología es la que define la cultura organizacional como:

El conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Ya consideremos una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual con el que el hombre es capaz de superar los concretos y específicos problemas que lo enfrentan. (Malinowski, 1984, p. 56)

Por su parte, la *sociología*, desde el aporte de Rocher (1979), establece que:

La cultura constituye un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas que sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta. (pp. 111-112)

Esta perspectiva se encuentra muy cercana a la antropológica y aporta el carácter de interacción social de la cultura, poniendo énfasis en lo grupal, en lo compartido por el conjunto de personas que forman el grupo social.

Mientras que la *psicología* se centra más en el individuo, sin dejar la dimensión colectiva que tiene la cultura, e incorporando aspectos relacionados con el conocimiento, los valores, las creencias que moldean la personalidad del individuo para adaptarse al medio, tanto grupal como organizacional en sentido general. Quien acuña por primera vez el concepto de cultura organizacional desde esta ciencia es Schein, el cual la define como:

Patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (Schein, 1988, pp. 25-26)

Cultura organizacional: aproximación a una historia de grandes debates teóricos

Con el ánimo de ubicar en contexto las perspectivas de estudio del fenómeno de la cultura organizacional, se presentan los referentes más importantes que se reconocen en la literatura sobre dicho constructo.

El concepto de cultura organizacional parte del clásico estudio de Hawthorne, liderado por Elton Mayo y un grupo de investigadores de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, los cuales trataron de investigar cómo los factores ambientales y las condiciones físicas afectaban el desarrollo del trabajo. Sin embargo, dicho constructo se va desarrollando a finales de los años 70 con Pettigrew (1979, p. 574), quien la describe como: “sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”.

El tema de los significados dio paso a lo que se conoce como “simbolismo organizacional”, expresión que fue acuñada para expresar que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización (Dandridge, 1980).

Posteriormente, Schwartz y Davis (1981) afirman que la cultura organizacional es: “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”.

Otro gran exponente, William Ouchi, señala los contenidos y funciones de la cultura a través de la siguiente definición:

La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia. (Ouchi, 1982, p. 49)

Posteriormente Schein considera que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (1988, pp. 25-26)

Cabe anotar que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores en relación con el tema.

En esta misma década de los años 80 comienza a visualizarse la aparición del término “subculturas” haciendo referencia a que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal aunque dicha definición entra un tanto en contradicción con la que describen Martin & Siehl (1983, p.56)

que: “la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres)”.

Dos aportes significativos en la década del 90, lo hicieron Leal y Freitas. El primero asegura que:

La cultura organizacional caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizacional es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y en el presente de su estrategia. (Leal, 1991, p. 19)

Por otro lado, Freitas en una extensa revisión bibliográfica acerca del concepto, contempla que la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados, por lo que politiza el concepto de cultura como:

Poderoso mecanismo de control, que sirve para conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, despreciando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión. (Freitas, 1991, p. XIII)

Los primeros aportes al concepto desde el reconocimiento de la diversidad fueron dados por Denison (1991, p. 31), quien comparte que: “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007), citado por Leite (2009, p.24), el cual refiere que: “La cultura organizacional constituye el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar”. En este sentido, se plantea que:

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. (Soria, 2008, p.32).

Por su parte, Matz Alvesson incorpora una nueva visión a los fundamentos conceptuales de la cultura organizacional al reconocer la identidad y el discurso como elementos sustanciales de este fenómeno, considerando a la cultura organizacional como: “la piedra angular de cualquier proceso de gestión organizacional” (Alvesson, 2010, p. 27).

Durante el período del 2000 al 2014, las principales investigaciones sobre cultura organizacional recogidas en la Journal of Applied Psychology, se enfocan en el simbolismo y los artefactos de las

organizaciones, tanto como los procesos de socialización y aculturación, aunque estos últimos tópicos no aparecen publicados en dicha revista (Schneider et al, 2017).

En una revisión sobre el concepto de cultura organizacional, publicada en la Academia de Anales de Dirección, se acuñó dicho constructo desde cinco conceptualizaciones muy bien delimitadas: la cultura como los valores, cultura como las historias, cultura como las estructuras, cultura como juego de herramientas, y cultura como las categorías (Giorgi, Lockwood & Glynn, 2015). Ninguna mención al concepto de clima fue hecha en esta revisión, aunque Schein (2015) criticó la investigación de la cultura por enfocarse en los elementos específicos aislados como normas o historias, porque la cultura son todos ellos y un fenómeno gestáltico más complejo y holístico.

Aún la cultura organizacional es un concepto que sigue sujeto a interpretación, lo que nos coloca ante el desafío de posicionarnos en una definición conceptual determinada, tomando como punto de partida las diversas perspectivas que a lo largo de la historia se han descrito sobre el término, con la certeza de que aún existe mucha inexactitud a la hora de ubicar dicho constructo en un referente conceptual más homogéneo.

A partir de estos aportes se puede considerar que la cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados. Dichos símbolos se encuentran determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella.

La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización, no es estática, es de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado.

En el ámbito subjetivo, los contenidos de análisis de la cultura organizacional se han diferenciado en tres niveles de análisis:

- Nivel observable referido a los productos de la cultura. Incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, sistema de estimulación, etc.
- Nivel apreciativo y valorativo. Permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.
- Nivel fundante integrado por supuestos y creencias básicas. Constituyen la manifestación genuina y adecuada de los fenómenos y procesos subjetivos latentes en la organización.

Aún la cultura organizacional es un concepto que sigue sujeto a interpretación, lo que nos coloca ante el desafío de posicionarnos en una definición conceptual determinada, tomando como punto de partida las diversas perspectivas que a lo largo de la historia se han descrito sobre el término, con la certeza de que aún existe mucha inexactitud a la hora de ubicar dicho constructo en un referente conceptual más homogéneo.

Según Segredo, García y León:

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. (2017, p.88)

Es por ello que se puede considerar que la cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados. Dichos símbolos se encuentran determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella.

La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización. Puede ser estática o de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos, el tipo de actividad que desarrollan, aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado.

Diálogos contemporáneos sobre cultura organizacional. Principales investigaciones

La revisión de la literatura consultada nos devela lo diverso que resulta el abordaje de la cultura organizacional, sobre todo desde los referentes metodológicos de los que parten, poniendo en evidencia que los estudios de corte cuantitativo alcanzan un predominio mayor. Al parecer esta tendencia va cada vez más en aumento, así como la aparición de nuevas investigaciones asociados con múltiples variables sociopsicológicas en las organizaciones laborales, poniendo de manifiesto la necesidad de que los mismos deban tener una mayor claridad y definirse por contextos económicos, sociales, etnográficos y demás variables de la sociedad, cuyos estudios respondan a las verdaderas condiciones reales de los grupos y contextos estudiados y pueda contribuir, de manera efectiva, al mejoramiento de la organización.

Destacan en estas investigaciones los aportes de Geertz (1971) y el análisis simbólico desde un enfoque cognitivo que hace de la cultura organizacional. Una década después comienzan las contribuciones en el estudio de este fenómeno a partir de las aplicaciones de los cuestionarios Organizational Beliefs Questionnaire, de Peters y Waterman (1982, p. 112) y el Organizational Culture Inventory, de Cooke y Lafferty (1983, p. 67), quienes se adentran en la medición de múltiples variables, que constituyen factores determinantes en el análisis de la cultura, tales como: innovación, diversión, calidad superior, atención al detalle, competitividad, manejo del poder, toma de riesgos, el logro y el alcance humanista.

La década de los 90 estuvo marcada, entre otras, por las investigaciones de Cameron (1985, p. 42) quien divide la cultura a partir de 4 ítems fundamentales: *clanes, adhocracia, jerarquía y mercado*, bajo los parámetros de flexibilidad y estabilidad.

Por otra parte, las investigaciones sobre cultura organizacional en esta etapa existieron en un camino paralelo al del clima, con raras coincidencias y pocas publicaciones en el Journal of Applied Psychology (Schneider, González-Romá, Ostroff & West, 2017). La mayoría de las veces, durante la primera parte de

este período, la investigación cultural era más bien cualitativa que cuantitativa y continuaron la lucha con las definiciones (Verbeke, Volgering, & Hessels, 1998), los paradigmas, el espectro, los contenidos y los tipos. Schneider (1990) editó uno de los primeros libros donde intentaron integrar el clima y la cultura con autores de los dos dominios representados y el capítulo resumen de Pettigrew (1990) presenta de una forma exquisita la diferencia en los enfoques de estos dos constructos.

Otros estudios, a finales de este período e inicios de la primera década de este siglo, fueron centrándose en relacionar la cultura con otros constructos sociopsicológicos tales como: la satisfacción laboral (Lund, 2003), el liderazgo transformacional (Xenikuo & Simosi, 2006), responsabilidad social de las empresas (Übius & Alas, 2009, p. 19), el aprendizaje organizacional (Pirela & Sánchez, 2009), rendimiento laboral (Wetzel & Ferreira, 2009) e individualismo/ colectivismo, orientación empleado/tarea y la flexibilidad/estabilidad (Sánchez, 2010).

Durante el período del 2000 al 2014, las principales investigaciones sobre cultura organizacional recogidas en la *Journal of Applied Psychology*, se enfocan en el simbolismo y los artefactos de las organizaciones, tanto como los procesos de socialización y aculturación, aunque estos últimos tópicos no aparecen publicados en dicha revista (Schneider et al, 2017).

Por su parte, en el contexto cubano, existe una diversidad de trabajos que han contenido como objeto de estudio la cultura organizacional, donde se desarrolla un análisis descriptivo y de diagnóstico de las principales variables sociopsicológicas que tienen expresión en las organizaciones. Se han encontrado investigaciones asociadas al diagnóstico de la cultura en una empresa farmacéutica (Padrón 2004), en una empresa productiva de tabaco (Mendoza, 2007), en una institución universitaria (Hernández, 2014) y en una empresa de la industria sideromecánica (Pacheco, 2016).

Asociadas a otras variables sociopsicológicas aparecen las investigaciones de Osorio (2004), quien relaciona la cultura con proyecto de empresa, Rodríguez (2004) y González (2008) se enfocan en la influencia de la cultura a los procesos de cambio organizacional, mientras que Rodríguez (2009) y Rivero (2009) lo integran con las variables liderazgo y clima organizacional y su impacto en el comportamiento directivo.

Las investigaciones consultadas que derivaron en programas de entrenamiento sociopsicológicos para el fortalecimiento de la cultura organizacional, fueron las de León (2005) en una institución aeroportuaria, Triviño (2009) en una empresa de comidas rápidas, Rodríguez (2012) en una empresa de perforación y extracción de petróleo, Pérez (2012) en dos empresas, una de telecomunicaciones y otra comercializadora de combustible, Peña (2013) en una empresa de perfumería y cosmética y Álvarez (2015) en un telecentro provincial.

Los estudios sobre cultura organizacional en el contexto cubano, exploran de manera muy detallada la expresión que alcanza dicho constructo en las empresas y constituyen referentes importantes para describir cómo se vivencian, procesan y socializan, por parte de los sujetos, los patrones sociopsicológicos que la contiene. No obstante, según resultados de las investigaciones, se requiere complementar estos estudios desde metodologías que inviten a una de-construcción de esquemas mentales para instalar nuevos contenidos que sean creados por los propios sujetos y que contribuya a la sostenibilidad de la propuesta.

Analizar la cultura organizacional en profundidad constituye un desafío, dada la complejidad con que se nos presenta dicho fenómeno en los diversos escenarios de estudio. Es por esa razón que el punto de partida debe ser la confección de un diagnóstico, para no caer en la simplificación de considerarla sólo como el encadenamiento de aquellas variables perceptuales que aparecen al intentar aproximarnos a ella.

Cuando la cultura se ha arraigado a través de una continua convergencia de valores, alcanzada y confirmada a través de la acción permanente, se llega a percibir como un conjunto de valores aceptados que se traducen en las formas de pensar, sentir, valorar y actuar predominantes en la organización, de ahí que la cultura sea tan estable y difícil de cambiar porque representa el aprendizaje acumulado de un grupo.

Es por ello que se debe intentar incidir sobre los modelos mentales que son compartidos por los miembros de la organización en relación con la manera que vivencian, procesan y devuelven a través de su comportamiento la influencia de la cultura, dado que cualquier intento de transformación o cambio implica alcances mucho más complejos y prolongados en el tiempo.

Principales paradigmas en el estudio de la cultura organizacional.

Positivismo versus construccionismo

Es evidente, a lo largo de la literatura consultada, que son dos las vertientes de análisis más importantes a la hora de intentar delimitar el concepto de cultura. Por un lado, éste se percibe como una relación de posesión, es decir, la organización tiene una o varias culturas que han de ser tenidas en cuenta en un análisis organizacional y por el otro, se enfoca como una relación de identificación, es decir, la organización es una realidad cultural socio cognitivamente construida y por tanto se entenderá adecuadamente desde la metáfora que concibe las organizaciones como culturas.

En el primero de los casos se considera su abordaje desde un paradigma positivista, que a decir de Peiró (1990, p. 76): “la cultura es un medio poderoso de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de relaciones de contingencia que tenga aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones”. Para los positivistas, la cultura es una característica que tienen las organizaciones, una variable que existe en ellas y que puede observarse, medirse y relacionarse con otras variables. Los positivistas suelen centrarse en los niveles más superficiales de los contenidos de la cultura organizacional, artefactos, ritos, y otros “productos” y manifestaciones observables.

En cambio, para quienes asumen desde un paradigma construccionista (Ema & Sandoval, 2003; Gergen & Gergen, 2004; Agudelo & Estrada, 2012), la organización es una construcción social, fruto de nuestra forma activa de conocer, constituida a través del lenguaje y de símbolos y formado por una serie de significados compartidos mediante la interacción y que sólo adquiere sentido y existencia en la medida en que el ser humano, mediante su interacción con sus semejantes, se lo confiere.

Según lo anterior, las organizaciones no existen más allá de los procesos de interacción y transmisión de significados que se producen entre sus miembros y se conciben como formas expresivas, siendo analizadas y entendidas principalmente, no en términos económicos o materiales, sino en sus aspectos expresivos y simbólicos. De esta forma, las organizaciones se definen como ámbitos donde la gente intersubjetivamente construye significados alrededor de su actividad laboral, significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman.

Cobra relevancia para el estudio de la cultura el paradigma construccionista, donde se asume que los individuos son moldeados por el contexto cultural de la organización, y a su vez ésta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas, desde donde surgen patrones de interacción que se institucionalizan y que a su vez influyen en las interacciones particulares de sus miembros. A decir de Agudelo y Estrada:

Este paradigma parte del amplio panorama de lo que se considera el pensamiento posmoderno, el cual introduce un nuevo modo de conocimiento crítico que se aparta de los lineamientos que sustentan el conocimiento en la modernidad, connotado como positivista, demostrable, verificable, generador de verdades universales, mediante métodos estandarizados en los que se define la separación de sujeto y objeto. (2012, p. 362)

Hablar de cultura organizacional y sus implicaciones desde el construccionismo social, nos coloca ante la necesidad de estudiar este fenómeno desde la comprensión que hacen los sujetos de sus prácticas discursivas, integradas en el lenguaje, a partir del intercambio entre individuos que se establece como parte de las relaciones construidas en un contexto cultural determinado, en este caso, la organización laboral.

Miradas internas a la cultura organizacional

La cultura como factor estratégico para el desarrollo organizacional.

Existe una comunidad de criterios que ubican a la cultura como factor determinante para aumentar la competitividad y elevar la eficacia de las organizaciones laborales. Uno de los aspectos más importantes que hace la diferencia entre las organizaciones de “éxito” y las que no lo son, se encuentran en los valores y principios que guían su funcionamiento. Una cultura fuerte, congruente y que soporta la estructura y la estrategia de la organización, es más efectiva que una cultura débil, incongruente o desconectada de la misión de la misma.

¿Qué funciones desempeña la cultura organizacional?

La cultura define la identidad de la organización y fomenta el sentido de pertenencia, la aceptación y la comprensión. La identidad se cimienta en los valores de base, en la cosmovisión, en el ánimo, en la razón de ser de la organización. Estos elementos definen las fronteras entre lo que está comprendido dentro y fuera de la organización y proporciona una identidad a los miembros. Atrae y apoya a un grupo de individuos comprometidos que demuestran un vínculo emocional y de simpatía con el trabajo.

Ofrece, además, un lenguaje y un pensamiento comunes a los miembros, define el marco básico y la cosmovisión del trabajo, describe el contexto, el propósito y la lógica, y comunica sus valores mediante su lenguaje. Lo que las personas ajenas al grupo pudieran denominar jerga, auxilia a los miembros a comprenderse rápidamente dentro de un marco común de práctica.

Para entender su importancia, a continuación se describen las funciones de la cultura en una organización de acuerdo a su tipología (Diez, 2001, p.14):

- **Función epistemológica:** la cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida de la organización. Al descubrir la cultura de una organización también se puede describir su influencia en los procesos organizacionales, por lo que se puede tener un mejor entendimiento de las organizaciones a través de su cultura.
- **Función adaptativa:** apoya a lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia, que se deriva de su misión central o "razón de ser". Las organizaciones, tienen que aprender a desenvolverse en un entorno cada vez más imprevisible, cambiante y turbulento, lo que obliga a las mismas a un esfuerzo

por conocerse mejor con la finalidad de introducir las modificaciones necesarias que les permitan adaptarse mejor a ese entorno.

- **Función legitimadora:** justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo transparencia y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo entendible y con sentido. Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- **Función instrumental:** es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización. Es posible alinearla hacia una mayor eficiencia por el compromiso de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización. Ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- **Función reguladora (controladora):** la cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permite aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- **Función motivadora:** los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, con algo mayor que los intereses propios del individuo.
- **Función simbólica:** como representación de la vida social de un grupo. Comprende, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Por tanto, hablar de cultura organizacional es tomar en consideración, entre otros aspectos, el valor que tiene en su incidencia sobre el comportamiento, las actitudes y otros procesos mentales de los miembros de la organización. Constituye un factor determinante sobre el desempeño y la eficacia organizacional, además de generar un sentido de identidad particular a partir de los valores, ideales y creencias compartidas por los trabajadores.

Contenidos y niveles de análisis de la cultura organizacional

En el ámbito subjetivo se han diferenciado dos o más niveles de análisis:

Nivel observable referido a los productos de la cultura. Incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, sistema de estimulación, etc.

Este nivel de análisis representa la “superficie” de la cultura, sus elementos visibles con facilidad, tangibles en su esencia. Aunque se considera que es más fácil de identificar estos productos de la cultura, por su naturaleza externa, en ocasiones resulta difícil detectar el significado de algunas producciones y creaciones, la interrelación que se establece y los esquemas de fondo que se están reflejando en su esencia.

Nivel apreciativo y valorativo, que permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades, y significados.

La exploración de este nivel alcanza matices diferentes al anterior. Su análisis responde a un proceso mucho más profundo que incluya entrevista con los trabajadores, aunque se corre el riesgo de que las personas relatan cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo realmente son.

El proceso de transformación del valor en creencia ocurre a partir de su transformación cognoscitiva hasta convertirse en presunción. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias o presunciones para quedar desgajadas de la conciencia volviéndose inconscientes

y automáticos como las costumbres. Este proceso ocurre cuando la solución aprendida funciona establemente, lo cual significa que es válida y correcta y puede ser entendida como reflejo de la realidad organizacional (González, 2008, p. 9).

Nivel fundante integrado por supuestos y creencias básicas. Quienes han centrado su estudio en el nivel observable lo han hecho suponiendo bien que el conjunto de tales aspectos son el elemento esencial de la cultura o bien que son una manifestación genuina y adecuada de los fenómenos y procesos subjetivos latentes. Por el contrario, otros autores han señalado que son los aspectos no manifiestos (bien sean valores o creencias básicas) los esenciales para la comprensión del fenómeno cultural.

Estas presunciones, que en primera instancia constituyeron valores conscientes que dirigieron las acciones de los miembros de la organización en la solución de sus problemas cotidianos, con el paso del tiempo, y atendiendo a los resultados positivos a que conducía su implementación, dejaron de ser cuestionados, constituyéndose “verdades” inconscientes. Lo anterior refuerza la idea de cuán difícil resulta la transformación de estas presunciones, de ahí que el hacer consciente a los sujetos de ellas, y poder dialogar sobre cómo influyen en el comportamiento y la cultura organizacional, constituye en sí mismo un elemento dinamizador y de cambio. Como dijera Heinz Von Foerster (1991, p. 105): “lo importante no es ver sino tomar conciencia de ciertas cegueras”.

La noción de liderazgo y su influencia en la cultura organizacional

Toda empresa u organización va creando su propia cultura conforme a los valores que se van generando en su sistema y refleja, entre otros aspectos, la historia de las personas que la conforman y el tipo de personal que va ingresando a la misma.

Se considera entonces que desde el momento que se incorporan nuevas personas al trabajo en la organización, el personal directivo de cada una de las áreas participa activamente en la promoción de la cultura de la que forma parte, de ahí que constituye un pilar estratégico la noción de liderazgo y su influencia en la cultura organizacional, por la socialización que se va generando al interno de los grupos de trabajo y cómo se adhiere la cultura a este proceso.

En tal sentido Shein (1988) resalta el rol de los directivos y plantea al respecto:

El directivo es concebido como un agente multiplicador de la cultura organizacional, éstos tienden a trasladar hacia abajo las formas de gestión y administración que se deben seguir en toda la organización, por lo que marcan el accionar del personal en los diferentes niveles de la misma, lo que a su vez define y determina la actuación de la organización como un todo. (p. 24)

Cada vez más posturas teóricas defienden una relación estrecha entre la cultura organizacional y el liderazgo. Algunas coinciden en resaltar que la cultura incide más en el liderazgo que viceversa (Lord & Maher, 1993, p. 56). Los factores que mediatizan estas influencias pueden ser externos a la organización. Lord y Maher (1993, p. 58), por ejemplo, consideran que los cambios del entorno en que se desenvuelve la empresa (en tecnología, normativa, oportunidades de negocio, crecimiento de competidores, demandas del cliente...) son motivos suficientes para provocar cambios internos (de estructuras y de personas) en la organización y originar un cambio de cultura organizacional y nuevas formas de liderazgo.

Otro factor lo constituyen las concepciones que se construyen en las empresas en relación con el liderazgo, cuáles son los estilos que más efectividad genera en ese grupo de trabajo. Según Shein (1988, p.

32): “la cultura organizacional puede determinar el tipo de líder en una organización, por lo que las conductas y rasgos que desencadena el liderazgo están vinculados estrechamente a los supuestos culturales de la misma”.

Finalmente, otro factor importante está relacionado con el grado de autonomía del líder, que a decir de Lord y Maher (1993, p. 62): “la autonomía también dependerá de las experiencias anteriores del líder en percibir e interpretar los acontecimientos ambientales”. Los directivos deben reconocer las expectativas de cambio en su organización y asumir un rol más proactivo cuando los factores ambientales indiquen la necesidad de cambiar. Las crisis apoyan prototipos de liderazgo más innovadores y proactivos.

Un planteamiento teórico importante se relaciona con el hecho de demostrar la influencia del liderazgo en los procesos de cambio de la cultura organizacional. Pero de esta postura se derivan nuevas cuestiones. En primer lugar, si la cultura organizacional puede cambiarse, y en caso de que sea posible, si se puede hacer por efecto del líder, en cuánto tiempo y cómo se produciría dicho cambio, y finalmente, cuestionarse el hecho de qué aspectos de la cultura pueden ser gestionados y bajo qué condiciones. Estos aspectos sería interesante ponerlos en diálogo para alcanzar una comprensión mucho más acabada de las posibilidades reales que tiene la cultura organizacional de ser trasformada, y en ese sentido cuál es el papel que ocupan los directivos o líderes en ese proceso.

Para Trice y Beyer (1993, p. 44), las culturas son indudablemente resistentes al cambio, especialmente aquellos que no emergen desde dentro del grupo. Por otra parte, las culturas cambian por sí mismas y, algunas veces, ese cambio ocurre como resultado de intervenciones deliberadas. Si tales cambios pueden llevarse a cabo en toda una sociedad, es ciertamente concebible que las culturas organizacionales pueden ser deliberadamente cambiadas.

Debido a que determinados tipos de cultura conllevan un incremento de la productividad, muchos directivos han comenzado a explorar formas de cambiar la cultura de su organización para convertirlas en más competitivas (Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1985). Según León (2001), algunos investigadores han comenzado a desarrollar teorías sobre el cambio cultural para asesorar a los directivos en sus intentos de dirigir sus culturas organizacionales. Sin embargo, a la hora de definir las variables fundamentales que precisan modificarse para lograr un cambio cultural, se ha encontrado que los autores varían notablemente, aludiendo no sólo a factores de liderazgo sino a otros que están bajo el control o influencia del líder.

Por otra parte, por mucho que la cultura organizacional incida en el liderazgo, siempre habrá diferencias importantes entre los líderes dentro de una misma organización y existirán líderes que funcionan de forma diferente; incluso aunque la cultura organizacional sea uniforme, porque en el liderazgo influyen muchas variables que no son sólo organizacionales (personales, experiencia, aprendizaje, situaciones diferentes de las unidades...). Por lo tanto, es difícil afirmar que una cultura organizacional influya de tal forma en el liderazgo que lo haga uniforme dentro de la organización.

Finalmente, es necesario considerar que existe una relación recíproca entre la cultura organizacional y el liderazgo, aunque los niveles de influencia de ambas no estén ubicadas al mismo nivel, es decir, la cultura organizacional se ve más condicionada por el liderazgo que se ejerce en una empresa que viceversa, ya que el líder suele disponer de poder de decisión y medios (técnicos, económicos y humanos) suficientes para promover un cambio cultural en su organización.

Este planteamiento es coherente con las nuevas aproximaciones teóricas del liderazgo que han resaltado la importancia de un líder orientado al cambio, al desarrollar modelos centrados en el trabajador al cual

conviene implicar para mejorar la eficacia y el progreso de la organización y, simultáneamente, propiciar el desarrollo profesional del mismo. Esta concepción del liderazgo da un nuevo sentido a la labor del directivo, al atribuirle la responsabilidad de promover la integración e identificación de los trabajadores con los objetivos de la organización.

Conclusiones

Estas reflexiones nos colocan, desde una aproximación teórica-conceptual, al estudio de la cultura organizacional, así como el posicionamiento que se asume como referente para el análisis de este fenómeno sociopsicológico.

En la actualidad los énfasis de las organizaciones laborales se concentran en la producción y comercialización de bienes y/o servicios, elevar los niveles de ingreso, de rentabilidad económica, entre otros factores que apuntan a lo tangible, a lo palpable, al producto final. En esa misma dirección son cada vez más homogéneas las organizaciones y empresas que construyen sus lógicas de producción con similares estructuras, tecnologías, sistema de producción, canales de comercialización, lo que vuelve complejo acceder a esa tan anhelada ventaja competitiva que todos aspiran y que durante algún tiempo (sobre todo el pasado siglo) era privativo de algunas empresas en el mundo por no existir una competencia que fuera cada vez más sólida.

En esta deseada aspiración, muy pocas empresas concentran parte de sus esfuerzos y recursos en el desarrollo del potencial humano, en el fortalecimiento de ese capital intangible que los trabajadores reflejan en su actividad dentro de la organización.

Potenciar una armonía sociopsicológica en las organizaciones hace que los individuos alimenten el sistema desde un fuerte compromiso y una convicción para el cambio, un camino que constituye un reto para que la cultura organizacional no sólo sea un reflejo directo de lo que piensan, sienten y viven los sujetos sino que sea un horizonte a los que invite permanentemente a descubrir, transformar y mejorar (Reyes, 2018).

Si en una organización laboral cada individuo es capaz de hacer contribuciones positivas, alentadoras y basadas en sus fortalezas, la cultura organizacional y el clima serán movilizados en una dirección que impulse a ofrecer a los grupos un espacio de convivencia armónica, de realización personal organizacional y de satisfacción de necesidades e intereses mutuos.

Lo anterior es posible definirlo como el camino hacia el logro de una *cultura organizacional positiva*, lo cual no supone una camisa de fuerza; como todo camino para el logro de una meta, está lleno de muchas imperfecciones, de algunos obstáculos, sobre todo cuando de subjetividad humana se trata, por lo diverso y complejo que somos.

Estas organizaciones positivas son aquellas que buscan la excelencia organizacional y el éxito financiero; pero van más allá porque gozan de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable que es capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos, particularmente durante periodos de turbulencias y cambios, y son capaces no sólo de sobrevivir en estos periodos críticos sino de aprender lecciones y salir incluso más fortalecidas (Salanova, Llorens & Martínez, 2016).

Es cierto que el comportamiento utópico no es común en el mundo de los negocios, múltiples son los ejemplos de diversas personas que han tenido experiencias negativas. Es por ello que se hace un llamado a la sensibilización, al cambio de mentalidad, a abrir nuestras *cerraduras mentales*. Cada vez más se desarrollan propuesta teóricas que ponen el énfasis en la creación de climas y culturas positivos en la

organización, pero primero hay que entrar a definir qué entendemos por lo positivo, si la expresión más fiel se le atribuye al patrón comportamental de los sujetos, o a las emociones que experimentan durante su vida dentro de la organización. A decir de Schein (1988, p.127):

La naturaleza en gran parte inmaterial de la cultura, así como las formas no-cognitivas en que la misma se siente o es experimentada por los empleados hace el tema del contenido cultural difícil y complejo. Sin embargo, existen muchos avances de estudios relacionados con las emociones en el lugar de trabajo.

Lo cierto es que cada comportamiento individual puede hacer una diferencia positiva en un entorno de trabajo de organización. El desafío está en conectar esta perspectiva de trabajo con el fomento de una cultura que acerque, integre y potencie la creatividad a través de la participación genuina de los sujetos, una alternativa que será capaz de bordear la sensibilidad de los individuos y construir con ello una filosofía y práctica de vida que sea coherente con los intereses individuales y los destinos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, M.E. & Estrada, E. (2012). Constructivismo y construccionismo social: algunos puntos comunes y algunas divergencias de estas corrientes teóricas. *Prospectiva*, 17, 353-378.
- Álvarez, R. (2015). *Cultura organizacional: Estrategia de facilitación para un proceso de cambio en el ICRT, Isla de la Juventud*. Tesis de maestría. Universidad de La Habana, Cuba.
- Alvesson, M. (2010). Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity. En *The handbook of organizational culture and climate*. 2da Ed. California: Sage
- Cameron, K. S. (1985). *Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness*. ASHE Annual Meeting Paper.
- Cooke, R. & Lafferty, J. (1983). *Level V: Organizational Culture Inventory* (1). Michigan: Human Synergetics.
- Dandridge, T. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo de Cultura Interamericana.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis/Fondo Editorial.
- Diez, E. (2001). *La organización educativa, estrategias de análisis e innovación*. Sevilla: Ediversitas.
- Ema, J. E. & Sandoval, J. (2003). Mirada caleidoscópica al construccionismo social. *Revista Política y Sociedad*, 40 (1), 5-14.
- Freitas, M. (1991). Cultura organizacional: grandes temas en debate. *Revista de Administração de Empresa*.
- Geertz, C. (1971). Deep Play: Notes on the Balinese Cockfight. *Daedalus*, 134, 56-86.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Ohio: Chagrin. Taos Institute Publications.
- Giorgi, S., Lockwood, C, & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The Academy of Management Annals*, 9, 1–54. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>

- González, A. (2008). *La cultura organizacional y su relación con los procesos de cambio en una instalación hotelera del destino turístico Varadero*. Tesis de maestría. Universidad de La Habana, Cuba.
- Hernández, L. (2014). *Diagnóstico de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río*. Tesis de diploma. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Leal, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.
- Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, 21-33.
- León, R.A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17 (2).
- León, Y. (2005). *Programa de entrenamiento sociopsicológico basado en estrategias facilitadoras en situaciones de comunicación interpersonal para Representantes de reservaciones, ventas y tráfico de aviación del Aeropuerto Internacional "Ignacio Agramonte" de Camagüey*. Tesis de maestría. Universidad de La Habana, Cuba.
- Lord, R. & Maher, K. (1993). *Leadership and information processing: linking perceptions and performance*. Londres: Routledge.
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal Business & Industrial Marketing*, 18, 219-236.
- Malinowski, B., (1984). *Una teoría científica de la cultura*. Madrid: Sarpe.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: Anuncas y symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- Osorio, A. (2004). *Cultura organizacional y proyecto de empresa*. Tesis de diploma. Universidad de La Habana, Cuba.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Pacheco, M. (2016). *Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Pinar del Río*. Tesis de diploma. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Padrón, H. (2004). *Diagnóstico de la cultura organizacional en el grupo empresarial QUIMEFA*. Tesis de diploma. Universidad de la Habana, Cuba.
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Pérez, D. (2012). *Roles para la eficacia grupal. Entrenamiento sociopsicológico*. Tesis de maestría. Universidad de La Habana, Cuba.
- Peña, Y. (2013). *La travesía del cambio en una organización: Un Programa de entrenamiento sociopsicológico para su gestión*. Tesis de diploma. Universidad de La Habana, Cuba.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*.
- Pettigrew, A. M. (1990). Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role. En Schneider, B. (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 413–434). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pirela, L. & Sánchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, XV (1), pp. 175-188.

- Reyes, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Universidad y Sociedad*, 9 (4), 3-10. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Rivero, L. D. (2009). *Impacto de los patrones comportamentales de los directivos en el clima organizacional*. Tesis de maestría. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba.
- Rodríguez, H. A. (2009). *El sistema de valores de los directivos y su influencia en el clima organizacional de CONAS S.A.* Tesis de maestría. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba.
- Rocher, G. (1979). *Introducción a la Sociología*. Barcelona: Editorial Herder.
- Rodríguez, Y. (2004). *Cultura y cambio organizacional: Diseño e implementación de un programa de entrenamiento*. Tesis de diploma. Universidad de La Habana, Cuba.
- Rodríguez, Y. (2012). *Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico*. Tesis de maestría. Universidad de La Habana, Cuba.
- Salanova, M; Llorens, S. & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Revista Papeles del psicólogo*, 37 (3), 177-184, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916004>
- Sánchez, I. (2010). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 107-126.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- Schein, E. (2015). *Some discussion points about culture research*. Symposium: Alternative Solutions to Measurement Challenges of Culture and Climate. Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Philadelphia.
- Schneider, B. (Ed.). (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, Ch. & West, M. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 468-482.
- Trice, H. & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics summer*, 30-48.
- Segredo, A.M., García, A.J. & León, P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista INFODIR*, 24, 86-99.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. España: Red Académica Iberoamericana Local-Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga.
- Trice, H. & Beyer, J. (1993). *The Cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Triviño, M. (2009). *Propuesta de un programa de sensibilización cultural en una empresa de comidas rápidas*. Tesis de maestría. Universidad de La Habana, Cuba.
- Übuis, Ü. & Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*.
- Verbeke, W., Volgering, M. & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, 303-329. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
- Von Foerster, H. (1991). *Las semillas de la cibernética. Obras escogidas*. Barcelona: Gedisa.

- Wetzel, U. & Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Management Research News*, 32, 99-119.
- Xenikuo, A. & Simosi, M. (2006). Organizational Culture and transformation a leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 566-579.