



AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana

ISSN: 1695-9752

[informacion@aibr.org](mailto:informacion@aibr.org)

Asociación de Antropólogos Iberoamericanos  
en Red

Organismo Internacional

Sánchez, José C.; Tejero, Blanca; Yurrebaso, Amaia; Lanero, Ana

Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos

AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana, vol. 1, núm. 3, agosto-diciembre, 2006, pp. 374-397

Asociación de Antropólogos Iberoamericanos en Red

Madrid, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## CULTURA ORGANIZACIONAL: DESENTRAÑANDO VERICUETOS

José C. Sánchez, Blanca Tejero, Amaia Yurrebaso y Ana Lanero

Facultad de Psicología. Universidad de Salamanca. Dirección: Avda de la Merced, 109. 37005 Salamanca (España). E-mail: [jsanchez@usal.es](mailto:jsanchez@usal.es)

### Resumen

El objetivo del presente trabajo es doble. Por un lado, se pretende revisar a grandes líneas los principales estudios que se han desarrollado en torno al concepto de cultura. Estos estudios han sido clasificados en tres corrientes de investigación: a) transculturales b) interacción intercultural y c) multiculturales. En cada una de estas corrientes de investigación el concepto de cultura que subyace es diferente. Por otro lado, nos centramos a un nivel más micro y analizamos la organización en sí misma y cómo es entendida a este nivel de análisis la cultura. Se repasan los principales paradigmas que sostienen estas diversas concepciones. A este nivel micro se detallan los elementos que forman parte de la cultura organizacional, su función, así como el proceso de formación y consolidación de la cultura en las organizaciones.

### Palabras clave

Cultura, organización, multicultural, transcultural, cultura organizacional

---

### Abstract

The aim of this paper is double. First, it intends to review the main trends of the studies conducted on the concept of culture. These studies have been classified in three lines of research: a) transcultural b) intercultural interaction and c) multilicultural. In each of these lines the underlying concept of culture is different. Second, we focus in the micro level and we analyse the organization itself, and how culture it is understood in each level of analysis. There is a review of the main paradigms that support these different conceptions. In the micro level, the elements of the organizational culture are described in detail, as well as their function, their creation process and the consolidation of culture in organizations.

### Key words

Culture, organization, multicultural, transcultural, organizational culture

## *Introducción*

**E**scribir un artículo de revisión sobre la cultura organizacional plantea dificultades porque actualmente existe un débil consenso sobre lo que significa -o debería significar- el término cultura, cómo debe medirse y cómo se debería utilizar en beneficio de las organizaciones. Los estudiosos del tema señalan que los investigadores desarrollan paradigmas explícitos o implícitos que influyen no sólo en las definiciones de conceptos importantes sino en el enfoque global para el estudio del fenómeno (e.g. Barley, Meyer y Gash, 1988; Martin y Meyerson, 1988; Ott, 1989; Smircich y Calas, 1987; Van Maanen, 1988). Una posible razón de esta diversidad de enfoques es que la cultura se encuentra en la intersección de algunas ciencias sociales (Schein, 1990) y refleja algunas de las influencias de estas disciplinas especialmente de la antropología, sociología, psicología social y conducta organizacional.

Una revisión completa de los diferentes paradigmas y sus implicaciones va más allá del alcance de este artículo. En su lugar nos centramos, primeramente, en dar una visión global de la conceptualización de la cultura desde la gestión de las organizaciones. Para estructurar este análisis nos centraremos en la evolución que ha experimentado el propio entorno en el que se desarrollan las organizaciones y en la relación que la organización mantiene con este entorno que se muestra tremendamente dinámico. La secuenciación o fases en esta relación no significa superación de etapas anteriores. Al contrario, la temporización está unida con la vigencia simultánea de etapas. A continuación, desarrollamos los principales paradigmas que mantienen este debate, para terminar con la exposición de los elementos que forman parte de la cultura, sus funciones y la formación y consolidación de la cultura.

El término “cultura organizacional” posiblemente sea uno de los conceptos que mayor atención ha recibido en las dos últimas décadas, al acaparar la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de las organizaciones e incluso economistas, debido en gran medida a la relación que se presupone entre cultura y rendimiento.

En un comienzo, la cultura fue analizada y estudiada desde la filosofía y la antropología disparándose el interés por ella a comienzos de los años setenta, en el ámbito de la sociología industrial. Pero fue a comienzos de los años ochenta cuando el interés por la cultura aumentó considerablemente. Varios fueron los motivos que confluyeron para el despegue del interés por este término. A grandes rasgos podemos señalar principalmente dos: teóricos y prácticos.

Desde la vertiente práctica, caben destacar la crisis económica -cuya salida no se entreveía en un primer momento- y la crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano ante el éxito de la empresa japonesa. Siempre se ha dicho que Japón consiguió este liderazgo por las características de su cultura, que se desarrolló con una sólida reputación de calidad, consistencia y funcionalidad de sus productos. Reflexionando y considerando la organización

como un fenómeno cultural, que variará según el estado de desarrollo de la sociedad en que se inserte (Beres y Portwood, 1981), hay que considerar que los principios aplicados en la cultura japonesa pueden no proporcionar idénticos resultados si se aplican en otras culturas.

Desde la vertiente teórica, muchos académicos e investigadores tomaron como interés el estudio de la cultura para entender mejor la vida organizacional y la relevancia de dicha cultura en el rendimiento de la organización (Sackmann, 1997). Este interés de los académicos e investigadores está fundamentado en diferentes motivos: la crisis del positivismo lógico y la aparición de nuevos paradigmas científicos que permitieron un mayor desarrollo de las teorías constructivistas, fenomenológicas, de la acción y socio-cognitivas en el ámbito de la psicología social y de sociología. Para Denison (1996), este interés supuso una rebelión ontológica contra el funcionalismo dominante y el paradigma científico planteado. Esta reacción ayudó a iniciar una época de revisiones de los fundamentos de los estudios organizacionales, impulsados por el interés que suscitaban y el impacto que tenían sobre la gestión organizacional.

En definitiva, la cultura organizacional es un tema que hoy por hoy interesa en el estudio e intervención en las organizaciones, porque ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad, para comprender la importancia de los símbolos y para entender la relación entre la organización y su entorno.

### *La cultura en la gestión de las organizaciones*

La globalización está originando en los investigadores comprometidos con la investigación organizacional reconsiderar la noción de “identidad cultural” y cuestionar los modos tradicionales de ver su antecedente, el constructo “cultura”. Dado que el contexto en el que se mueven las organizaciones llega a ser cada vez más complejo y, simultáneamente, más diverso culturalmente, cabe plantearse cuál es el modo más eficaz para considerar la identidad cultural y conceptualizar la cultura. ¿La rápida globalización de la empresa demanda una investigación diferente en la gestión transcultural?

En este apartado, se revisa la investigación en gestión transcultural a nivel internacional (GTCl) con respecto a la conceptualización de la cultura (este término aunque pueda parecer pedante no lo es tal si consideramos que la investigación transcultural no tiene por qué ser internacional y la gestión internacional no siempre es transcultural). Para este análisis se adopta una perspectiva histórica.

En la revisión de estos estudios encontramos evidencia de tres corrientes de investigación, cada una con una interpretación relativamente distinta del constructo cultura. Estas tres corrientes de investigación se han desarrollado en contextos intelectuales, políticos, económicos y sociales diferentes. Estas tres corrientes de investigación son: 1) estudios que se centran en comparaciones

transculturales; 2) estudios que se centran en la interacción intercultural; y 3) estudios que adoptan una perspectiva multicultural.

### 1) La investigación transcultural

El interés por la investigación en la gestión transcultural surge primero en EEUU, a finales de los 50 y mediados de los 60, con los trabajos pioneros de Harrison y Myers (1959), Farmer y Richman (1965) y Haire, Ghiselli y Porter (1966). En todos estos trabajos se refleja una conceptualización única e implícita de la cultura como una variable independiente basada en el concepto de nación. Los años setenta se caracterizaron por un continuo dominio de los americanos en el campo económico, simbolizado por el alcance internacional que tuvieron las empresas norteamericanas. La expansión de mercados por todo el mundo, el interés creciente de las corporaciones multinacionales y la realidad de que operaban en diferentes entornos, políticos y económicos, crearon la necesidad de comprender los otros contextos nacionales y las implicaciones de estos contextos para la gestión de las organizaciones. A nivel académico, también encontramos que la investigación en gestión era predominantemente de origen occidental y, en gran medida, procedente de Norteamérica. Todos estos factores contextuales e institucionales llevaron a un universalismo implícito en gran parte de la ciencia organizacional.

Dado que el contexto político y económico estimuló la atención en las diferencias transnacionales, los primeros inspiradores en GTCI adoptaron el nivel “nación-estado” como la unidad lógica de análisis. La nación-estado llegó a ser un sustituto para la cultura. Dado que el origen nacional se consideró como una característica permanente, única de un individuo, la identidad cultural también se asumió como única y permanente.

Un grupo particular de circunstancias promovió la aceptación de estos supuestos. Desde un punto de vista práctico, la investigación en gestión transcultural se realizó inicialmente para comprender mejor cómo dirigir las empresas en y con otras naciones. La recogida de datos para tal investigación internacional, no obstante, se encontró con dificultades lógicas muy reales. También algunos investigadores, como Kroeber y Kluckhohn (cit. en Farmer y Richman, 1965) creyeron que no existía una definición universal de cultura. Dadas estas circunstancias, es comprensible que los investigadores fuesen atraídos por la facilidad relativa de asumir los límites culturales y nacionales como sinónimos en la realización de su trabajo.

El trabajo de Haire et al. (1966) -el primer estudio empírico a gran escala en gestión transcultural- refleja algunos de los supuestos sobre investigación transcultural que prevalecieron en esa época. Así: los límites culturales coinciden con los límites nacionales y la identidad nacional, y por tanto la identidad cultural, es una característica permanente y única. Otros aspectos de interés a destacar en el trabajo de Haire et al., son: a) la variable dependiente de interés fue actitudes directivas y no cultura, de hecho la cultura no se definió a priori; b) la cultura se consideró una variable

independiente; c) las posibles diferencias encontradas entre las naciones, manteniendo constante otros factores, se atribuyeron a diferencias culturales. Una vez más, la cultura no se midió de forma explícita.

En la década de los setenta también seguimos encontrando una falta de atención explícita a la cultura. Ajiferuke y Boddewyn (1970) encontraron que tan sólo dos estudios, de los 22 revisados que consideraban la cultura como una variable independiente, intentaron definirla. Roberts y Boyacigiller (1984) encontraron una aplastante mayoría de estudios que utilizaban la cultura como variable categórica e independiente, esto es, como un pseudónimo de “nación”.

Esta tendencia, no obstante, no se sigue en el trabajo de Triandis (1972). Este autor aporta la noción de cultura subjetiva como “el modo característico de un grupo cultural de percibir la parte que el hombre elabora de su entorno”. Su modelo de cultura incluye antecedentes remotos (recursos físicos y ambientales y eventos históricos), antecedentes próximos (tales como ocupación, lenguaje y religión), procesos psicológicos básicos (aprendizaje cognitivo), cultura subjetiva (un interjuego complejo de roles, normas, tareas, afecto, estructuras cognitivas e intenciones conductuales) y consecuencias (patrones de acción). Aunque su influencia se dejó notar en algunos autores, la utilidad de su trabajo quedó limitada por la ausencia de teorías de medio rango que especificasen “cómo las variables incluídas en cada uno de estos conceptos están relacionadas con las variables incluídas en los conceptos adyacentes” (p.24).

En la década de los ochenta, el trabajo de Hofstede (1980) llenó un vacío importante en el campo. En base a los trabajos de Kluckhohn (1951) y Kroeber y Parson (1958), Hofstede definió la cultura como “el programa colectivo de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de los miembros de otro grupo”. En base a una amplia revisión de la literatura y a una extensa base de datos (116.000 empleados de IBM), Hofstede encontró cuatro dimensiones universales de cultura: individualismo-colectivismo, distancia de poder, evitación de la incertidumbre y masculinidad-feminidad. En un estudio posterior realizado en China, Hofstede y Bond (1988) encontraron una quinta dimensión, “confucionismo dinámico”, que mide la devoción del empleado por la ética laboral y el respeto a la tradición. Hofstede asegura que estas dimensiones universales “describen problemas básicos de la humanidad a los que cualquier sociedad tiene que hacer frente; y la variación de puntuaciones a lo largo de estas dimensiones muestra que las diferentes sociedades se enfrentan a estos problemas de modos diferentes” (p.313).

El trabajo de Hofstede originó una plétora de estudios en torno a sus dimensiones. Así, por ejemplo: individualismo-colectivismo; distancia de poder, evitación de la incertidumbre, individualismo y masculinidad; distancia cultural, una medida derivada de las cuatro dimensiones. Todos estos estudios reflejan los fundamentos de los supuestos básicos de Haire et al (1966), donde el marco de Hofstede es considerado como un paradigma donde las cuestiones y dimensiones se utilizan como supuestos garantizados y la cultura es definida en términos de un grupo de dimensiones

estandarizadas y aplicables universalmente. Una vez más, aquí se equipara estado-nación con cultura.

Las ideas recogidas desde la investigación comparativa trans-nacional han motivado el desarrollo de varias tipologías de cultura (Hofstede, 1980; Triandis, 1983) para poder comprender estas diferencias. Estas tipologías han proporcionado a investigadores y prácticos la idea de que la cultura es manejable, es decir, podemos hacer ciertas generalizaciones en los niveles de análisis culturales más allá de la nación-estado. Así, la evidencia empírica apoya fuertes comunidades entre países dentro de los grupos (clusters) anglosajones, germanos, nórdicos, latino-europeos y latino-americanos. Estas medidas cuantitativas de la cultura han permitido computar la “distancia cultural”, en función de la cual se puede analizar la dificultad de ajuste a una cultura extranjera.

## 2) La investigación en interacción intercultural

El interés aquí radica en estudiar la identidad cultural de los individuos de diferentes países cuando interactúan dentro de un mismo contexto organizacional. Este interés viene motivado principalmente por tres tendencias:

- a) El cambio o balance en el poder económico global. Japón y algunos países asiáticos significaron una fuerte competencia para el mercado americano. El supuesto de que la cultura japonesa contribuye al éxito de sus empresas estuvo en la mente de académicos y prácticos (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).
- b) La fuerte inversión extranjera, en forma de fusiones (joint-ventures) o corporaciones multinacionales, despertó el interés por el impacto de la cultura nacional en los resultados de la organización. Proliferaron artículos y libros que analizaban como negociar con los japoneses (Black y Mendenhall, 1993). El optimismo inicial sobre la transferencia de las ideologías y prácticas organizativas japonesas desde los directivos nipones expatriados a los empleados americanos dio lugar a que se reconociesen los procesos interculturales como excesivamente complejos.
- c) Los movimientos migratorios de las personas a otros países -independientemente de la transferencia de la empresa- contribuyeron a las formaciones de grupos *multiculturales*, que permitieron tomar conciencia de la variedad de culturas nacionales en el trabajo y una mayor atención a las diferencias étnicas, sexuales y de edad. Los temas de interacción intercultural se convierten así en el centro de interés de académicos y prácticos.

Aparte de estos factores contextuales, diferentes desarrollos teóricos también contribuyeron a conceptualizar y analizar la interacción entre personas en contextos organizacionales multinacionales, entre los que podemos destacar (Sackman et al., 1997): a) la tendencia

general en la teoría de la organización hacia la investigación interpretativa; b) los desarrollos habidos respecto a la comunicación intercultural en el puesto de trabajo; y c) los debates actuales en teoría y metodología antropológica. Veamos brevemente estos factores.

### 3) La perspectiva interpretativa

Las escuelas organizacionales interesadas en la investigación interpretativa básicamente se preguntan cómo los miembros de la organización dan sentido a su mundo social. Estos estudios entran dentro de un paradigma de investigación naturalista. De acuerdo a este paradigma la realidad no sólo es realmente construida sino que también es múltiple, esto es, diferentes grupos de actores dentro de una organización pueden definir su realidad de forma diferente. Por otro lado, la realidad no se puede fragmentar en variables y procesos independientes que permiten relaciones directas causa-efecto, sino que todas las entidades están en un estado de evolución mutua y simultánea. Así, en lugar de la generalización y predicción, la investigación enfatiza la transferencia de los resultados de investigación; en concreto, bajo condiciones similares, se pueden anticipar resultados similares.

No todos los investigadores que se adhieren a esta perspectiva utilizan el término cultura para referirse a la reconstrucción del sistema de significados de los sujetos. Para el antropólogo Geertz (1973), no obstante, cuyo escrito etnográfico ha influido fuertemente en la investigación interpretativa, las “redes de significado” que son reveladas por estos investigadores son incluso culturales. Por otro lado, estos investigadores describen, generalmente, su enfoque como etnográfico (un término que implica atención al fenómeno cultural), ya que adoptan los métodos de la etnografía antropológica, esto es, entrevistas abiertas y observación participante.

#### *La comunicación intercultural en el puesto de trabajo*

El modelo de comunicación intercultural apoya una teoría de cultura ampliamente aceptada en el campo de la gestión transcultural y comparativa, pero a menudo solo implícitamente integrada en el diseño de la investigación. Esta teoría establece que los miembros de una nación son vistos como portadores de una cultura común que influye en la conducta de las organizaciones. Así, las personas de contextos nacionales diferentes adquieren expectativas diferentes tanto sobre las estructuras formales de las empresas como sobre los patrones informales por los que el trabajo es realizado. Estas expectativas determinan el modo en que las personas responden a conductas no esperadas o no familiares cuando trabajan, negocian, o hacen empresa, con los compañeros de otra nacionalidad. La implicación es que encuentros transnacionales o transculturales resultan a menudo en distorsiones perceptivas, en malinterpretaciones y en una evaluación negativa de las capacidades e intenciones de los otros.

El modelo de comunicación intercultural asume que la comunicación intercultural exitosa y, por otro lado, el cumplimiento exitoso de la tarea depende de la gestión consciente de diferencias y



similitudes. Los miembros de la organización aprenden a “crear nuevas formas de gestión y organización que trascienden las culturas de sus miembros” (Adler, 1991: 108).

### *Teoría y métodos antropológicos*

Para los antropólogos, la etnografía “es la ciencia -y arte - de la descripción cultural” (Frake 1983, p.60). El objetivo de la descripción cultural, según Geertz (1973) es representar, clasificar y explicar contextualmente los significados que los humanos crean a través de la interacción social. A pesar del consenso en el método etnográfico de investigación, coexisten diversas corrientes de pensamiento sobre el concepto de cultura.

Algunos investigadores han adoptado un concepto de cultura derivado de la antropología cognitiva (Frake, 1983). La tarea del investigador es descubrir el conocimiento cultural compartido, explícito y tácito, que refleja el modo en que los miembros de una cultura construyen su contexto social. Los supuestos que comprende el conocimiento cultural son inferidos de los hechos y dichos de los participantes de la organización, normalmente a través de algún tipo de análisis de contenido. Los supuestos que emergen son representados en categorías de conocimiento cultural que se organizan en subcategorías constituyentes de conocimiento cultural. Algunas veces los supuestos o entendimientos están representados meramente en términos de temas culturales, sin el énfasis en la taxonomía. Los antropólogos cognitivos no suponen a priori dimensiones culturales como las propuestas por Kluckhohn y Strodtbeck (1961) u Hofstede (1980). Algunos investigadores, no obstante, sacan a la superficie constructos culturales a través del análisis de contenido pero organizan el conocimiento cultural revelado alrededor de las dimensiones universales de cultura de Kluckhohn y Strodtbeck.

Entre los antropólogos, la antropología cognitiva ha sido criticada por 1) imponer en la cultura una coherencia y una inflexibilidad de un grupo de “normas” o “gramática” que no exhibe en realidad y 2) por abandonar el análisis contextual crítico de la descripción cultural. No obstante, la metáfora de la cultura como “mapas cognitivos” indica que no todos los antropólogos cognitivos tienen tal visión coherente.

Geertz (1973) ofrece lo que él llama “descripción gruesa”<sup>1</sup>. A través de la descripción detallada de personas, eventos y acciones, el etnógrafo llega a una interpretación de los significados que son cultura. Este planteamiento ha sido criticado por ser bastante local en su conceptualización de la historia y, consecuentemente, presentar una representación de la cultura bastante unificada. La visión alternativa contempla la cultura como producto de la historia que en sí misma está conectada a un grupo más amplio de procesos económicos, políticos, sociales y culturales.

---

<sup>1</sup> Es la traducción de “thick description”, que en algunos textos podemos encontrar como “descripción densa”

Un número de supuestos sobre la cultura y sus consecuencias subyacen en la perspectiva de la interacción intercultural. Los investigadores generalmente conceptualizan la cultura como un fenómeno a nivel de grupo, un constructo social que abarca los significados compartidos. Por otro lado, la cultura nacional es considerada de suma importancia ya que se ve reflejada en los diferentes miembros que componen la organización. Junto a la cultura nacional, la cultura 'original' de la organización también es relevante como conjunto de significados diferente de la cultura nacional. La investigación en interacción intercultural se centra inicialmente en la naturaleza transnacional de la interacción, pero reconoce que la organización proporciona un contexto cultural para este intercambio.

### Múltiples culturas

Durante la década pasada y en la presente, estamos asistiendo a algunos cambios que cuestionan la importancia de las naciones y de las culturas nacionales. Así, por ejemplo, cada vez más se discuten cuestiones de tipo económico respecto a regiones o continentes, como la Unión Europea, Japón, los cuatro tigres asiáticos (Singapur, Hong Kong, Taiwan y Corea del Sur), o los países recién industrializados. Este nuevo "ordenamiento" pone de manifiesto que si las empresas quieren tener éxito en estas nuevas economías tienen que ir más allá del nivel nacional y ampliar sus "fronteras". Alcanzar la globalidad, no obstante, no garantiza tener éxito.

En la esfera política, las fronteras establecidas se han puesto en entredicho o incluso se han eliminado. Ejemplos recientes los tenemos en la Europa Central y en la Europa del Este. Estos hechos han llevado a reconsiderar el supuesto de estado-nación como único, o incluso central, para determinar el límite de la identidad cultural. Todos estos cambios ponen de relieve que también pueden emerger otros "agrupamientos" culturales, que necesitan ser estudiados dada su relevancia.

Frente a los investigadores que conceptualizaron la organización como portadora de una cultura monolítica, única y simple (e.g. Deal y Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1982), surge una nueva concepción de la cultura en el contexto de las organizaciones a raíz de los hallazgos de un pequeño grupo de investigadores comprometidos en la investigación inductiva (e.g. Gregory, 1983; Louis, 1983). Estos investigadores observaron que una organización no es una sociedad simple, primitiva, sino más bien un sistema plural, heterogéneo, cuyos miembros viven dentro de una sociedad compleja. Estos autores reconocen que los miembros de la organización pueden desarrollar *grupos de supuestos compartidos* dentro del marco organizativo, pero que también pueden traer consigo supuestos que adquieren fuera de la organización. Así, la organización es contemplada como portadora potencial de una multiplicidad de culturas diferentes, coincidentes, o sobreimpuestas. Esto es, una organización, como las personas que la integran, no posee simplemente un tipo específico de cultura (e.g. nacional, organizacional), sino que está inmersa en un contexto cultural plural.

Desde estas consideraciones, la cultura se entiende como un fenómeno social colectivo que es creado -más que heredado- por los miembros de un grupo. Una vez en existencia, estos supuestos influyen sutilmente en la percepción, pensamiento, acción y sentimientos en formas que son consistentes con la realidad cultural de ese grupo. Estos supuestos básicos guían la selección, interpretación y comunicación de la información en formas que son significativas para el grupo; canalizan las elecciones de las acciones en modos considerados apropiados por el grupo. Todo esto implica que la esencia o núcleo de la cultura es cognitivo, más que objetivo o simbólico. Valores, normas, eventos simbólicos (e.g. ritos, rituales, ceremonias) y artefactos están a un nivel más accesible de cultura (Schein, 1985) y se pueden considerar parte de la trama cultural. Aunque algunos teóricos de la organización sugieren la importancia de los símbolos con respecto a la cultura (e.g. Trice, 1985), sus significados específicos necesitan ser inferidos en un contexto cultural determinado dado que los mismos símbolos o artefactos pueden ser atribuidos con significados diferentes en contextos culturales diferentes.

Dado que este área de investigación fluye directamente desde la teoría de la organización -un campo multidisciplinar, integrado, por ejemplo, de sociólogos, psicólogos, antropólogos, economistas e ingenieros industriales- se han propuesto una variedad de métodos para la recogida y análisis de datos que reflejan la ausencia de raíces en una disciplina académica concreta. Por otro lado, el desarrollo relativamente reciente de esta línea de investigación en contextos organizativos no ha tenido el tiempo suficiente como para evolucionar hacia comunidades más amplias en lo que se refiere a la metodología.

No obstante, la idea de que “la configuración particular de supuestos es distintiva para el grupo” implica un enfoque émico o interno (Sackmann, 1991). Descifrar el significado específico de un grupo cultural determinado requiere la visión de los de “dentro” más que imponer la perspectiva de los de fuera (del investigador). En consecuencia, los investigadores en culturas múltiples generalmente tienden a recomendar, aunque no necesariamente en su forma pura, que se utilicen métodos inductivos. Así, que se utilicen combinaciones de métodos etnográficos y cuasi-etnográficos tales como observación participante, entrevistas en profundidad, discusiones en grupo, análisis de supuestos, mapas cognitivos, etc. La elección de la técnica está relacionada con los intereses del investigador en la construcción de teorías versus aplicación práctica. Cuanto más intensa y amplia sea la naturaleza etnográfica del compromiso, mejor visión de los supuestos culturales.

Los investigadores han aplicado las categorías de los marcos de trabajo desarrollados a priori y han delimitado los supuestos culturales en términos de las dimensiones, o tipologías, de esos marcos. Otros investigadores han utilizado categorías derivadas empíricamente (e.g. Sackmann, 1991). Por último, hay quienes abogan por las dimensiones que emergen desde la investigación en una cultura determinada y utilizar éstas en la organización y presentación de los resultados (Kleinberg, 1989).

Esta perspectiva ha despertado la conciencia de la complejidad inherente en el estudio de la cultura en el contexto de las organizaciones. Los investigadores tienen que hacer una elección consciente sobre el contexto cultural utilizado en el estudio para determinar no sólo si existe la cultura objeto de estudio dentro del contexto, sino también si es importante a la circunstancia, y para ser consciente de los otros contextos culturales que más probablemente interactúen con el contexto cultural objeto de estudio.

### *Paradigmas en el estudio de la cultura de las organizaciones*

Centrándonos ya más el campo de la Psicología de las organizaciones, las definiciones ofrecidas por los especialistas sobre el término “cultura organizacional”, aunque discrepantes en muchos puntos, contemplan los aspectos organizacionales sobre los que incide esta cultura -el contenido de la organización, la formación social que la delimita, sus objetivos, sus resultados y su dimensión histórica-y convergen en aspectos como las dimensiones históricas implicadas en cualquier cultura organizativa, los aprendizajes de significados compartidos o los contenidos culturales pero, por encima de todo, todas estas definiciones hacen hincapié en los aspectos organizacionales sobre los que inciden.

Una posible razón de la existencia de la diversidad de enfoques se debe a que la cultura se encuentra en la intersección de algunas ciencias sociales (Schein, 1990) reflejando por ello la influencia de estas disciplinas, especialmente de la antropología, la sociología, la psicología social y la conducta organizacional, como hemos desarrollado en los apartados anteriores.

Podemos entender, desde un primer acercamiento, que la cultura se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades, se transmite a través de los valores, y se produce en sistemas de creencias y actitudes por medio del comportamiento. En un sentido sociológico, la cultura se contempla como el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidas por una sociedad, a partir de los cuales se configuran y desarrollan determinados tipo de cultura y de relaciones sociales que la definen e identifican.

Desde la Psicología, los investigadores han orientado sus trabajos sobre la cultura organizacional en variables eminentemente psicológicas, centrándose más en los individuos que en las organizaciones como sistemas (Hare, Ghiselli y Porter (1966); esto significa que las diferencias observadas se focalizan en las relaciones entre cultura y conducta más que entre cultura y características de la organización.

Todas estas orientaciones ponen de manifiesto la complejidad para alcanzar el consenso en torno al concepto de cultura organizacional. Tomando como punto de partida estas bases teóricas, podemos aventurar una primera definición de cultura como un “*sistema de valores y creencias influido por las*

---

*estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno para producir normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros de la organización” (Schein, 1990).*

En 1979, Pettigrew publicó un artículo en el que presenta el concepto de “cultura”, señalando como conceptos implicados en el mismo “simbolismo”, “mito” o “ritual”, que pueden utilizarse en el análisis de las organizaciones con el objetivo de ayudar en el estudio del comportamiento organizacional.

Para Peiró (1990) el concepto hace referencia a unos contenidos culturales que implican un proceso de configuración que fundamentalmente consiste en un aprendizaje de significados compartidos y define la cultura organizacional como *“el sistema de creencias y asunciones de una organización, las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes”*.

Van Maanen y Barley (1985) nos indican que es más adecuado hablar de “organización cultural” que de “cultura organizacional”, para enfatizar que en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo que el grupo de trabajo será la unidad de análisis más adecuada que la organización en su conjunto y, en este marco, la cultura será el resultado del aprendizaje del grupo; por lo tanto, las organizaciones no tienen cultura sino culturas y por eso es tan difícil su cambio (Weick 1983). Así, dentro de una organización pueden existir una cultura dominante y unas ciertas subculturas (Van Maanen y Barley 1985) y desde este punto se entiende la cultura organizacional como la intersección de los sistemas interpretativos de las subculturas organizacionales insertadas en la cultura dominante.

Las diferencias aquí señaladas se basan en el hecho de dilucidar si las organizaciones tienen cultura o son cultura. Desde la postura de ver la cultura como una variable más en la ecuación de la organización, dicha cultura se examinará en término de variables y la relación con otros aspectos de la organización. Esta concepción de la cultura organizacional como algo que tienen *per se* las organizaciones ha sido criticada (Smicich 1985) por no abarcar en todo su conjunto su significado, y se propone una aproximación alternativa que parte de un enfoque interpretativo (Geertz, 1973) que considera las organizaciones como construcciones sociales, simbólicamente constituidas y reproducidas a través de la interacción social. Esta posición se centra sobre todo en el sistema de creencias y de significados compartidos en una organización. Resulta difícil explicar los procesos mediante los cuales las personas llegan a compartir esos fenómenos de comportamiento, mentales y sociales, pero podría lograrse una primera aproximación si se definiera la cultura como el resultado del aprendizaje psicosocial del grupo que se produce en un ambiente social determinado, requiere un contexto social e implica una transmisión de generación a generación.

Esto es debido, en parte, a que el estudio de la cultura se ha abordado desde los dos principales paradigmas actuales en psicología, el racionalista y el constructivista, lo que ha dificultado la confluencia de planteamientos.

### *La cultura como variable de la organización*

Para los positivistas, las organizaciones son realidades artificiales pero reales, que existen independientemente de nosotros y son clasificables en las reacciones de causalidad que existen entre sus diferentes fenómenos y variables. Para ellos, 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. Desde esta perspectiva, la cultura es una variable más en la gestión de la organización.

Desde estos planteamientos positivistas, la cultura es un medio poderoso de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de relaciones de contingencia que tengan aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones. Desde esta aproximación racionalista, se entiende la cultura como una característica o una variable más de la organización que es posible gestionar para alcanzar la eficacia organizacional (Peters y Waterman, 1984). Según Alonso (1997), la "cultura" se puede entender tanto como una variable externa del contexto ambiental, como una variable interna de la propia organización. Ambas concepciones comparten la idea de las organizaciones como organismos que existen en un entorno, y defiende que las organizaciones y la cultura hay que conocerlas por el estudio de las relaciones que establecen las variables internas entre sí y con el ambiente.

En suma, desde el positivismo —manifestado principalmente en modelos de contingencia— la cultura es un elemento de la organización, del mismo modo que otros elementos del sistema organizacional como la estructura, la tecnología los sistemas de comunicación, o de los incentivos (Hofstede, 1990). De acuerdo con este modelo funcional - estructural, se conciben las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con el medio ambiente por los procesos de importación, transformación y exportación. Este modelo funcional - estructural es diferente del modelo interpretativo - simbólico de la cultura, en el que la organización se entiende como cultura (Smircich, 1983; Sackmann, 1989), en cuanto que ésta refleja una construcción social de la realidad única para los miembros de la unidad social.

En esta línea estaría los modelos de cultura de Lorsch (1985), Schein (1985), Kilmann y Saxton (1983), Rousseau (1990) y Saffold (1988), entre otros, y que podemos agrupar bajo el paraguas del constructivismo del que pasamos a ocuparnos a continuación.

### *La organización como cultura: Constructivismo*

Siguiendo a Sánchez *et al.* (1999: 295), desde la perspectiva constructivista se contempla el mundo como pura construcción social. En esta construcción social juega un papel relevante el lenguaje y los símbolos, elementos básicos para la formación de significados compartidos mediante la interacción. Siguiendo esta línea argumental diríamos que la organización no tiene cultura, si no que es cultura.

Para los constructivistas, los supuestos son diferentes: el mundo adquiere sentido y existencia en la medida en que el ser humano se los confiere; por ello se entiende que la cultura no es algo diferente de las organizaciones, sino que las organizaciones son cultura (Weick, 1985).

Según esto, 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, ideacionales y simbólicos.

Desde este punto de vista –“toda organización es como tal una cultura”-, y por tanto el investigador ha de intentar captar su estructura profunda a través de las descripciones proporcionadas por los miembros, lo que se denomina “enfoque eric”. Desde este enfoque se asume que la cultura es una metáfora, una especie de lente por la que se examina la vida organizacional (Martín, 2002). Podemos entender, por tanto, que desde estos planteamientos los investigadores sientan la necesidad de integrar ambos enfoques para seguir avanzando en el entendimiento de las influencias sociales en las organizaciones (Reichers y Schneider, 1990; Denison, 1996; Martín 2002), comenzándose así a integrar los métodos cuantitativos y cualitativos.

### *Elementos que forman parte de la cultura*

La cultura es un producto aprendido a través de la experiencia grupal, debido a que la organización está compuesta por grupos que tienen una experiencia común y una historia compartida. Existe entre los autores una clara convergencia en contemplarla como representación cognitiva; pero también existen entre ellos discrepancias a la hora de determinar la naturaleza de los elementos culturales que reflejan esa representación. Formarán parte de la cultura múltiples componentes: normas, valores, reglas, mitos.

Schein clarifica el concepto de cultura realizando la distinción de tres niveles de cultura: presunciones básicas, valores, artefactos y creaciones. La fortaleza de su argumento radica en que la cultura representa la pertenencia de un grupo, conceptualizada ésta tanto en función de que establece límites, como en cuanto la unidad que genera, lo que podría indicar la existencia de consenso en significados compartidos entre los miembros y la inexistencia de sentimientos de ambigüedad, o la consistencia de ambos (Scholz, 1987).

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

\*El primer nivel es el de los artefactos visibles. Comprende el ambiente físico de la organización; son datos bastantes fáciles de conseguir pero difíciles de interpretar. En este nivel podemos observar la manifestación de la cultura, pero no saber su esencia.

\*El segundo nivel es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Un riesgo que corremos en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas relatarían cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo efectivamente son.

\*El tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa. En un primer momento, las premisas fueron valores conscientes, pero, con el paso del tiempo, estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en verdades y volviéndose inconscientes.

Dentro de los componentes esenciales a partir de los cuales se configuraron las culturas y subculturas, se destacan las producciones, los valores y asunciones.

- Las producciones o creencias configuran el nivel más visible de la cultura de una organización. Están formados por los entornos físicos y sociales y su dinámica interna y externa. No siempre pueden ser descifrables.
- El segundo nivel será el conjunto de valores de los individuos acerca de lo que debe ser la organización. Si tienen éxito, los valores pasan a ser creencias y posteriormente, asunciones. Es un componente central de la cultura que sirve para actuar en situaciones de incertidumbre. Si los valores no se arraigan en la organización, serán vistos como valores añadidos (Argyris y Schich, 1978).
- El tercer nivel está constituido por las asunciones básicas que son consideradas como la estructura sobre la que se forman los paradigmas culturales básicos de existencia que determinan el grado de efectividad de la organización. Las asunciones están tan arraigadas entre los miembros de la organización, que suelen ser incuestionables y difíciles de cambiar.

Y estos elementos culturales se clasifican en el *núcleo o sustancia de la cultura* y en las *formas culturales*.

- *El núcleo de la cultura* corresponde a lo que los autores llaman valores, creencias, entendimientos comunes, ideologías, filosofías (Wilkins y Dyer, 1988; Kilmann *et al.*, 1986).
- Las *formas culturales* son el aspecto expresivo de las acciones humanas. Correspondería a lo que la mayoría de los autores denominan mitos, rituales, historias, leyendas, patrones de comportamiento que de forma general se pueden aplicar a todas las expresiones de la acción humana (Trice y Beyer, 1993).



Según Rousseau (1990) y Schein (1985), *las formas culturales* son los elementos más objetivos de la cultura, los más accesibles y observables para las personas ajenas a la organización. *El núcleo o esencia de la cultura* es el elemento principal de la cultura, el más subjetivo y el de más difícil acceso. También existen diferencias entre el núcleo y las formas culturales *en la naturaleza de los elementos*. Los elementos del núcleo son sistemas de creencias compartidas, mientras que las formas culturales son manifestaciones del núcleo, el resultado de las acciones humanas que expresan un conjunto de significados culturales (Leach, 1968; Trice y Beyer, 1993).

*El grado de subjetividad u objetividad* de las manifestaciones de los elementos que forman la cultura se debe, según Kilmann *et al.*, (1986), a que cada uno se produce en diferentes niveles de profundidad. Este modelo de estratos se encuentra en diversos autores, como Rousseau (1990), Kilmann *et al.* (1986), Schein (1986) y Hofstede (1990).

En el modelo de estratos de Rousseau (1990), Kilmann *et al.* (1986), Schein (1986) y Hofstede (1990), las normas se consideran a medio camino entre los dos extremos, objetivo y subjetivo:

- Los supuestos compartidos son elementos inaccesibles o subjetivos que necesitan la participación activa de los sujetos para determinar su significado (Schein, 1990).
- Las prácticas son elementos accesibles u objetivos que son fácilmente objeto de observación y medición cuantitativa (Kilmann *et al.*, 1986).

### *Posturas fundamentales: holística y diferenciadora*

En relación a los elementos que forman parte de la cultura, se pueden distinguir dos posturas fundamentales: una *holística (totalizadora)*, que considera que todo lo que genera o adopta un grupo es cultura, la otra, *diferenciadora*, que considera como cultura sólo algunos elementos, que pueden variar de un autor a otro, aunque la mayoría puede coincidir en cuáles son los compartidos por los miembros del grupo, de forma que todos los demás elementos serían manifestaciones de la cultura.

Inclinándonos más por el punto de vista diferenciador definimos:

- La “cultura” como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados por los miembros de un sistema cultural.
- Las “creencias” son todas las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. No siempre hay una uniformidad en las creencias, pero sí hay ideas que son compartidas por la mayoría de sus miembros y éstas serán las que dominen la cultura y la hagan distinguirse de otras culturas.
- Los “valores” son ideales que comparten y aceptan implícitamente o explícitamente los integrantes de un sistema. Estos se manifiestan en el plano emocional, a diferencia de las creencias, que se aceptan racionalmente. Pero tan importante como identificar los valores

que caracterizan a una cultura será comprobar cómo afectan a los resultados de la organización.

- Las “*manifestaciones culturales*” son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros y alimentan y enriquecen la cultura.

### *Funciones de la cultura*

La cultura es el resultado del aprendizaje del grupo, especialmente ante la resolución de situaciones conflictivas. Este proceso de aprendizaje al que se refiere Schein es social. Schein (1985, 1990, 1999) sostiene que la base de la cultura es un set de significados compartidos que definen la forma de sentir, pensar y accionar de los miembros de una organización y sostiene que “si no hay consenso, o si no hay conflicto o si las cosas son ambiguas, entonces, por definición, ese grupo no tiene una cultura en relación a esas cosas” (Schein, 1991, p. 248).

Según Robbins (1996), la cultura desempeñará numerosas funciones dentro de la organización, destacando las siguientes:

- Crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Proporciona los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Es difícil llegar a concretar una definición de cultura debido a su carácter implícito, desarrollando cada organización un grupo central de suposiciones, conocimientos, reglas implícitas que gobiernan el comportamiento en el lugar de trabajo. Los trabajadores, cuando aprenden las reglas, son aceptados como integrantes de la organización; si se transgreden las reglas, ya sea por parte de la empresa o de los empleados, el resultado es la desaprobación y otras repercusiones posteriores, como sanciones, motivación, ascensos o la ruptura del contrato psicológico (ver Morrison & Robinson, 1997). También puede ocurrir que la transgresión de las reglas no sea tal, sino una percepción distinta por parte del empleado de lo que es esa cultura.

### *Formación y consolidación de la cultura*

La implantación y mantenimiento de la cultura se produce por vías muy sutiles, creando una determinada atmósfera cultural que presiona a los miembros de la organización al ir adaptándose a determinadas formas de ver las cosas, y dificultando la discrepancia por el riesgo a la marginación.

La cultura se recibe de diferentes fuentes: superiores, compañeros, manuales de procedimiento, hábitos de funcionamiento.

La cultura de una organización no está presente desde el principio de la misma, sino que se va formando gradualmente. “Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura, siendo esta transformación procesal” (Tavares, 1993). La cultura se va configurando a lo largo de la historia de la organización y en ese proceso de configuración es muy importante la participación de los fundadores e iniciadores. Para su consolidación, los factores relevantes serán las circunstancias que rodean al surgimiento de la organización y el tiempo de permanencia de sus empleados, porque una empresa con rotatividad excesiva difícilmente llega a consolidar sus valores.

Una dimensión importante dentro de la cultura va a ser la cohesión del grupo, ya que una cohesión alta permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes de actuación y valores. Como apunta Schein (1985), la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, unos objetivos derivados de ella, unas estructuras organizacionales que permiten la organización de estos objetivos, un sistema de información y un proceso de análisis para reparar los procesos y estructuras no compatibles con los objetivos.

En los inicios de la vida de la organización, los fundadores de la organización transmiten su visión del mundo a la visión del mundo que tendrá esa organización. Esta influencia va a ser muy fuerte en el inicio de la vida de la organización, pero irá decayendo a medida que los diversos grupos ocupacionales adquieran experiencia y encuentren sus propias soluciones.

Como hemos apuntado en otro apartado, la cultura de una organización puede ser fuerte o débil, pero aunque sea fuerte y homogénea, no son aspectos que garanticen la eficacia de la misma, sino que tendrá que seguir consolidándose. Actualmente, debido a los constantes cambios ambientales que ocurren a nivel mundial con repercusiones en la gran mayoría de las empresas, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación de las organizaciones. La cultura nunca está formada, siempre debe existir un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización.

Otros estudios que han examinado las relaciones entre cultura y resultados afectivos se han centrado en las implicaciones que la congruencia individuo-cultura tiene sobre el compromiso con la organización. Koberg y Chusmir (1987) encontraron que la congruencia entre las personalidades de los individuos y sus percepciones de la cultura de la organización estaba asociada con una mayor satisfacción en el trabajo, así como con mayores dosis de compromiso y cohesión. En los trabajos de Chatman (1919) y O'Really *et al.* (1991) también se puso de manifiesto que el ajuste persona-cultura se correlacionó con el compromiso, el intento de permanecer en la empresa y la rotación.

La importancia de la cultura se pone de manifiesto en la relación positiva existente entre el contenido de la cultura de las organizaciones y los resultados afectivos de los individuos. Odom, Box y Dunn (1990), Quinn y Spreitzer (1991), Cameron y Freeman (1991) y Sheridan (1992) encuentran que las culturas caracterizadas como orientadas a las personas, al apoyo y al personal estaban asociadas a resultados afectivos positivos como la satisfacción del trabajo, el compromiso organizacional y el deseo de permanecer en la empresa. Estos estudios asumen que el mecanismo psicológico por el que una cultura configura los resultados afectivos es el de congruencia entre el individuo y la organización.

### *Conclusión*

El recorrido por los vericuetos de la cultura que hemos tratado de realizar en este trabajo, muy a modo de síntesis, hemos pretendido de poner de manifiesto que el fenómeno de la globalización ha llevado a la necesidad de considerar las organizaciones desde una perspectiva multicultural. Las teorías y métodos que se están desarrollando al respecto no impiden considerar a las organizaciones desde esta perspectiva. Así, se defiende que las organizaciones no operan dentro de un contexto cultural específico, por lo que cabe preguntarse cuándo y bajo qué condiciones determinadas culturas llegan a ser más relevantes que otras y cómo las diferentes culturas interactúan en diferentes circunstancias. Centrándonos ya a un nivel más interno, en la propia organización, -análisis micro- hemos detallado las diferencias entre considerar a la organización como que tiene cultura o culturas, frente a la concepción más avanzada de la organización es cultura, así como el proceso de formación, consolidación y desarrollo de esta cultura. Tanto si nuestro análisis es macro, como si es micro, lo que parece estar tomando fuerza de cara a investigar esta cultura de las organizaciones es la demanda de métodos de investigación apropiados para poder analizar la multiplicidad cultural. Por otro lado, la metodología de elección necesita ser sensible a las dinámicas interculturales potencialmente existentes.

---

## *Bibliografía*

- Aahforht, B. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Adler, N.J. (1991). *International dimensions of organizational behaviour*. Boston: Kent.
- Ajiferuke, M. y Boddewyn, J. (1970). Culture and other explanatory variables in comparative management studies. *Academy of Management Journal*, 35, 153-164.
- Alonso, E. y Sánchez, J.C. (1998). *El método de calibrado en la evaluación de la cultura*. Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Valladolid.
- Angle, H.L. y Pery, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-4.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method*. Reading Ma, Addison-Wesley.
- Barley, S.R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 36, 350-372.
- 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, 24-60.
- Beres, Mary E. James D. Portwood. (1981). *Sociocultural Influences on Organizations: An Analysis of Recent Research*. In George W. England, Anant R. Negandhi Bernard Wilpert (Eds.), *Functioning of complex organizations*: 303-336. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn and Hain.
- Black, J.S. y Mendenhall, M. (1993). Resolving conflicts with the Japanese; Mission impossible? *Sloan Management Review*, Spring, 49-59.
- Brewer, M. (1979). In-Group bias in the minimal intergroup situation. A cognitive- motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 393-400.
- Cameron, K.S. y Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Management Science*, 32, 539-553.
- Cialdini, R., Kallgren, C. y Reno, R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Experimental Social Psychology*, 24, 201-234.
- Cooke, R.A. y Rousseau, D.M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to assessment of organizational culture. *Group and organization studies*, 13, 245-273.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- 
- Dennison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate?. A native's point of view on a decade o paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 3, 619-654.
- Farmer, R.N. y Richman, B.N. (1965). *Comparative management and economic progress*. Homewood, IL:Irwin.
- Frake, C.O. (1983). Ethnography. En R.E. Emerson (eds.), *Contemporary field research* (pp.60-67). Prospect Heights, IL: Waveland.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Nueva York: Basic Books.
- Goodman, P.S., Ravlin, E. y Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. En L.L Cummings y .M.Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.9 (pp.121-173). Greenwich, CT: JAI Press
- Gregory, K. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Haire, M., Ghiselli, E.E. y Porter, L. (1966). *Managerial thinking: An international study*. Nueva York: John Wiley.
- Hall, D.T. Schneider, B y Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification . *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.
- Hannan y Freeman (1977). *Managerial Thinking: An international study*. Nueva York: John Wiley.
- Harbison, F. y Myers, C.A.(1959). *Management in the industrial world: An international analysis*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture´s consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Hofstede, G. y Bond, M. (1988). The Confucious connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Hofstede, G.(1990). Measuring organizational cultures: a quantitative study across 20 cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-293.
- Kilmann, R.(1986). Five Steps for Closing Culture – Gaps. *Gaining Control of the Corporate Culture*.
- Kleinberg, J. (1989). Cultural clash between managers: America's Japanese firms. En S.B. Prasad (ed.), *Advances in International Comparative Management* (vol.4, pp. 221-244). Greenwich, CT:JAI.
- Kluckhohn, F.R. y Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Koberg, C.S. y Chusmir, L.H. (1987). Organizational culture relationships with creative and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15, 397-409.

- Kotter, J.P. y Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kroeber, A.L. y Parsons, T. (1958). The concepts of culture and of social system. *American Sociological Review*, 23, 582-583.
- Lorsch, J.W. y Morse, J.J.(1974). *Organizations and their members: A Contingency Approach*. Nueva York: Harper & Row
- Louis, M.R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. En L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan y T.C. Dandridge (eds.), *Organizational symbolism* (pp.39-54). Greenwich, CT:JAI.
- Luthans, F. y McCaul, H.S (1985). Organizational commitment: a comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Management Journal*, 28, 21-219.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. CA: Thousand Oaks, Sage.
- Martin, J. y Meyerson, D. (1988). Organizational cultures and the denial channeling, and acknowledgement of ambiguity. En L.R. Pondy, R.J.Boland y H. Thomas (eds.), *Managing ambiguity and change*. Nueva York: Wiley.
- Mayer, R.C. y Schoorman, F.D.(1992). Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Meyer, J.P y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Morris, J.H. y Sherman, J.D.(1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morrison, W. y Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- O'Reilly, 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*, 34, 487-516.
- Odom, R.Y. y Box, W.R.(1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public in Organizational Behavior*, 14, 224-247.
- Ott, J.S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory-Z: How american business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pascale, R.T. y Athos, A.G. (1981). *The art of Japanese Management*. Nueva York: Warner.

Peiro, J.M<sup>a</sup>. (1985). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED

Peters, T.J. y Waterman, R.J., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Nueva York: Harper and Row.

Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Porter, L.W., Lawler, E.E. y Hackman, J.R. (1975). *Behavior in Organizations*. Nueva York: Prentice-Hall.

Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 10, 465-476.

Reichers, A.E. y Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An evolution of constructs. En B. Schneider(ed), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

Robbins, S.P. y Water-Mash, T. (1981) *Organizational concepts, controversies and applications: Australia and New Zealand*, Prentice-Hall, Sydney.

Robbins, S.P. (1996). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.

Roberts, K.H. y Boyacigiller, N.A. (1984). Cross-national organizational research: The grasp of the blind men. En B.M. Staw y L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior* (vol.6, pp.423-475). Greenwich, CT: JAI.

Rosseau, D. (1990). Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures. En B. Schneider (eds), *Organizational climate and culture* (pp153-192). San Francisco,: Jossey-Bass.

Sackman, S.A., Phillips, M.E., Kleinberg, M.J., Boyacigiller, N.A. (1997). Single and Multiple Cultures in International Cross-Cultural Management Research: Overview. En S.A. Sackman (ed.), *Cultural complexity in organizations* (pp. 14-48). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sackmann, S.A. (1991). *Cultural Knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage.

Sackmann, S.A., Phillips, M.E., Kleinberg, M.J., y Boyacigiller, N.A. (1997). Single and Multiple Cultures in international Cross-Cultural Management Research: An Overview. En S.A. Sackman (ed), *Cultural complexity in organizations* (pp. 14-48). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sánchez, J.C. y Alonso, E. (1997). *El cuestionario de conductas normativas organizacionales (C.N.O.): Consideraciones teóricas y desarrollo de la escala*. Trabajo presentado al VI Congreso Nacional de Psicología Social, San Sebastián.

Sánchez, J.C. y Alonso, E. (1998). *Análisis de las escalas del cuestionario de conductas normativas organizacionales (C.N.O.-2)*. Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Valladolid.



- 
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Schein, E.H. (1990). Sense and nonsense about culture and climate. En N.H. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smircich, L., y Calas, M.B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. En F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, y L.W. Porter (eds.), *Handbook of organizational communication* (pp.228-263). Beverly Hills, CA: Sage.
- Stevens, J.M. y Beyer, J.M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Triandis, H.C. (1972). *The analysis of subjective culture*. Nueva York: John Wiley.
- Triandis, H.C. (1983). Some dimensions of intercultural variation and their implications for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 11, 285-302.
- Trice, H. (1985). Rites and ceremonials in organizational cultures. *Research in the Sociology of Organizations*, 4, 221-279.
- Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1993). *The cultures of Work Organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Van Maanen, J (1988). *Tales of the field*. Chicago: Universidad de Chicago, Press.
- Weick, K.E. (1995). *Sense-making in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.