

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.
LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE RELACIONES SOCIALES

Pablo Galindo Calvo
Universidad de Granada

RESUMEN

No todas las organizaciones dedican el suficiente esfuerzo a gestionar, desarrollar y dirigir sus recursos humanos teniendo como referencia la cultura imperante en su seno, la de los individuos que la componen así como la del entorno en el que estos se integran. Aquellas organizaciones que destaquen por su coherencia, solidez y desarrollo cultural a la hora de definir y consensuar que normas, costumbres, rituales, pautas de comportamiento, valores y actitudes, deben desarrollarse y consolidarse en su seno, alcanzarán sin duda una mayor ventaja competitiva en un contexto cada vez más dinámico, flexible, globalizado y ante todo, intercultural. En el presente artículo abordamos el complejo entramado cultural imperante en toda organización con objeto de ofrecer una visión más completa a la hora de desarrollar y gestionar su capital humano.

Palabras clave: *Cultura, Recursos Humanos, Valores, Comportamiento Organizaciones.*

ABSTRACT

Not all organizations dedicate enough effort in developing and directing their human resources as seen in our current culture, of which is composed of such individuals integrated into the same system. Those organizations that stand out for their knowledge, understanding and cultural development when the time comes for conseruins and defining which norms, customs, rituals, interaction, values and attitudes must develop and consolidate into one, they villwithout a doubt have a greater competitive advantage in an ever changing dynamic, flexible, globalized and most of all intercultural context. In this current

article we focus on the complex present-day culture in all organizations with an emphasis in offering a more complete vision when the time comes of develop and implement their human resources.

Key words: *Culture, Human Resorces, Values, Behaviours, Organizationaliones.*

¿QUÉ DEBEMOS ENTENDER POR CULTURA?

El concepto de Cultura es posiblemente uno de los términos más apasionantes, ricos y complejos de todos los que conforman el cuantioso vocabulario de las Ciencias Sociales. A partir de este concepto surgen una serie de aplicaciones especializadas en función del contexto y disciplina en la que nos encontremos. Así, expresiones, como Cultura Empresarial, Cultura Organizacional, Cultura Industrial, Cultura Corporativa, Cultura de Empresa, Cultura de la Calidad, Cultura de la Prevención, etc., no vienen sino a destacar la notable y creciente importancia que los aspectos culturales tienen para el desarrollo integral de la organización, del entorno en el que ésta se ubica, así como de los individuos y grupos que la conforman y le otorgan valor.

Estas expresiones o “combinaciones culturales”¹ son muy recientes ya que con anterioridad a los años ochenta eran pocas las organizaciones y eran pocos los estudiosos que las utilizaban y las tenían en cuenta en la realización de sus investigaciones, al menos, con el sentido sociológico, psicológico y antropológico que en la actualidad se le otorga.

Con relación al mundo de las organizaciones, las “combinaciones culturales” anteriormente citadas no han formado parte de los grandes diccionarios de ciencias sociales hasta bien entrados los años ochenta, es más, su introducción en la literatura sociológica hay que situarla a principios de los años sesenta (Garmendia, 1.988). Hace unos veinte años simplemente se pensaba que las organizaciones eran medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas (Robbins, 1.996), será más adelante cuando la empresa se dé cuenta de que la maximización del beneficio no es la única cara de la empresa y que la optimización de los resultados no depende exclusivamente de variables de naturaleza económica (Garmendia, 1.988). En las siguientes páginas intentaremos clarificar lo que en este trabajo debemos entender por Cultura y Cultura de la organización.

El fenómeno de la cultura de empresa o de la organización está muy ligado al éxito de la empresa japonesa, debido en parte, a ciertos rasgos culturales

1. La expresión “combinaciones culturales” es mía

muy específicos e influyentes para el funcionamiento de la misma. De esta manera, se han relacionado determinadas pautas de comportamiento y éxito económico con diferencias culturales, no solo entre empresas japonesas y no japonesas, sino entre organizaciones de semejante entorno cultural. Por estas razones, a raíz del fenómeno japonés, los teóricos de la organización han tenido muy en cuenta la relación existente entre cultura y dirección. Se puede decir que la constatación de esta realidad la encontramos cuando la producción japonesa, durante los años sesenta, encabezó los mercados internacionales, consiguiendo así una gran reputación, calidad, fiabilidad, valor, servicio, etc., que dio lugar a un gran imperio industrial, debido en gran parte, a la cultura y al estilo de vida del país (Morgan, 1.990). En otras palabras, el éxito japonés no se debe a sus prácticas de gestión sino a su constante habilidad por mantener una cultura cohesiva y muy vigorosa en todo el país² (Deal y Kennedy, 1.985).

Como se ha dicho antes una de las grandes raíces del concepto de Cultura proviene de la disciplina antropológica o socioantropológica³. Para los antropólogos el término Cultura tiene diversos significados. Si el enfoque otorgado es comparar a los seres humanos con otras especies, la cultura es entendida como la dependencia de formas de conducta creadas simbólicamente y mediadas como modo primario de adaptación, pero cuando la cultura es utilizada para establecer diferencias entre grupos humanos, se define como los sistemas compartidos de símbolos y significados así como las actividades que los generan y mantienen (Greenwood, 1.990).

Como nos recuerda Shein, una de las primeras cosas que debemos tener claras al hablar del término Cultura, es que se trata de un concepto que tiene muchos significados y connotaciones y que por tanto, su combinación con el término Empresa, crea una confusión semántica y conceptual de importantes proporciones (1.988). El término Cultura⁴ está ligado indisociablemente al de

2. En el presente trabajo no trataremos el caso de la empresa japonesa, no obstante se recomienda al/la interesado/a ampliar sus conocimientos con la bibliografía adjunta

3. Recuérdense las más de 250 definiciones del término Cultura recogidas por Kroeber y Kluckhohn en 1.952. Para más información consultar Kroeber, A. y Kluckhohn, C. (1.952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Vintage Books. New York.

4. Morgan nos recuerda mediante una metáfora agrícola que la palabra cultura se deriva de la idea de cultivo, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Entiende que cuando hablamos de cultura nos referimos a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema social compuesto por conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario (1.990)

proceso de socialización, es una característica básica de la sociedad y se encuentra determinada por el comportamiento aprendido y puesto en práctica por los miembros de un grupo, organización⁵, comunidad y/o región.

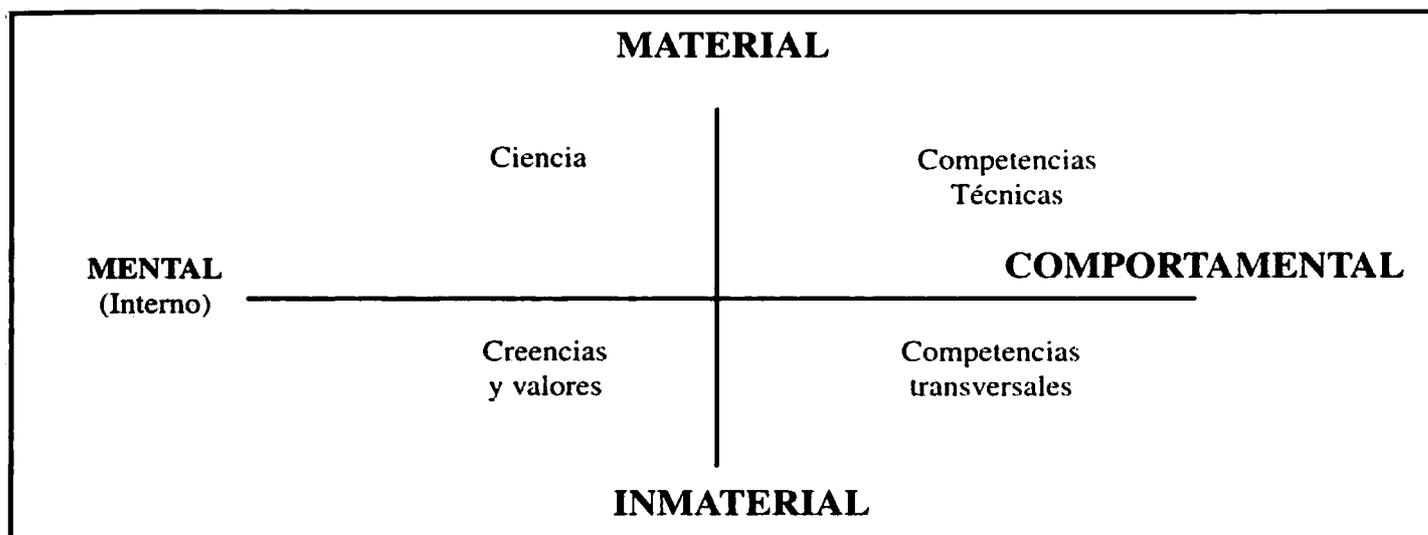
Como podemos apreciar, la cultura aparece definida como un conjunto de valores y formas de vida materiales y espirituales propias de un grupo. Supone un sistema compartido de respuestas y valores asimilados como consecuencia de un diseño social del comportamiento humano. En cualquier caso, independientemente de la definición escogida, la naturaleza cultural de las cosas contempla las siguientes características comunes: 1) lo cultural es social y por tanto compartido, no es un factor individual, 2) lo cultural se transmite y por tanto pervive en el tiempo, 3) lo cultural es producto del aprendizaje, no es innato, se recibe por interacción dando lugar a los procesos de socialización, 4) lo cultural adopta forma de sistema conformado por variadas y complejas maneras de vivir, sentir y pensar y 5) lo cultural es dinámico y cambiante, se encuentra en un proceso de constante metamorfosis

La existencia de la cultura es el rasgo definitivo para distinguir a los hombres de los animales superiores. La vida social de los seres humanos es aprendida, las pautas normalizadas de comportamiento provienen de los patrones socializadores elaborados y desarrollados por las diferentes instituciones sociales. De esta manera, los factores de índole genética o instintiva carecen de relevancia a la hora de explicar el comportamiento grupal y organizacional. En opinión de Geertz, los seres humanos viven dentro de un sistema de relaciones sociales que confiere una estructura y un orden a la vida diaria, y al mismo tiempo las personas aprenden un sistema de significados que les definen lo que es importante y le otorgan un carácter moral a la existencia humana (1.972).

En cuanto a la relación existente entre la sociedad y la cultura, la cultura pone a nuestra disposición una dilatadísimo elenco de soluciones que en su interacción con las capacidades biogenéticas y las circunstancias socioeconómicas particulares producen respuestas de individuos, grupos, organizaciones y comunidades (Cañadilla, 2.000). Veamos a continuación las respuestas y soluciones que ofrece la cultura en cuatro dominios interdependientes entre sí (Cuadro 1):

5. Según una metáfora de carácter antropomórfico, las organizaciones se convierten en entidades cuya principal preocupación es su supervivencia. Tienen ciclos de vida, luchan con problemas de salud, en definitiva, tienen una personalidad, unas necesidades y un carácter propio. Son muchos los autores que comparan a las organizaciones con sociedades en miniatura. Así, Allaire y Firsirotu opinan que las organizaciones, son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización, normas, reglas, costumbres y estructuras sociales (1.992). Esta comparación entre organización y sociedad justifica la existencia de la cultura, es decir, si hay sociedad hay cultura.

Cuadro 1.
Elementos que conforman la cultura



Fuente: Cañadilla, M. (2.000). Manual-Guía para el fomento de la Cultura Ético-empresarial. Fondo Formación. Granada.

En resumen, podemos decir que una cultura consiste en los modos socialmente adquiridos de pensar, sentir y actuar de los miembros de una sociedad o agrupación concreta y que se mantiene mediante el proceso de endoculturación en particular y de socialización en general. La endoculturación es una experiencia de aprendizaje parcialmente consciente y parcialmente inconsciente a través de la cual la "generación de más edad"⁶ invita, induce y obliga a la generación más joven a adoptar los modos de pensar y comportarse tradicionales (Harris, 1.990).

¿CÓMO SE CONSTRUYE Y TRANSMITE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN?

LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Otros de los grandes aspectos que debemos de abordar al hablar de Cultura desde una perspectiva sociológica y antropológica se refiere al carácter dinámico, flexible y cambiante de la misma.

6. En el mundo de la empresa y de las organizaciones en general, la "generación de más edad" se encuentra en los directivos, responsables, mandos intermedios y superiores funcionales así como en los compañeros con más antigüedad y conocimiento de la empresa. Los primeros gozan de una mayor autoridad y respeto en el plano de lo formal, mientras que los segundos adquieren niveles de respeto y prestigio informales mayores que los demás. Sirven de ejemplo y referencia para los recién llegados. Las empresas con una buena política de recursos humanos suelen diseñar de antemano unos programas de acogida e integración para nuevos empleados en la nueva empresa en la que la figura del mentor o tutor es fundamental para su pleno desarrollo profesional, social y cultural.

Las culturas nacen, se desarrollan, decaen y finalmente mueren. Dicho proceso, llevado a la práctica casi en su totalidad por los seres humanos, goza de la existencia de una serie de mecanismos de transmisión y reproducción de los que solo el "hombre" es conocedor. De esta manera, como ya hemos apuntado, el actor interacciona activamente con el entorno, así como las diferentes estructuras, instituciones y organizaciones que la conforman, dando lugar de esta manera – en palabras de Berger y Luckmann - a un proceso cibernético en el que el hombre y el mundo social interactúan.

Existen diversas fases en el complejo proceso de construcción de un sistema cultural en una organización (Lucas Marín, 1.994). En primer lugar aparece la invención cultural a través de las acciones vitales de los miembros de la organización, a la que sigue la comunicación y transmisión del "paquete cultural original"⁷ hasta convertirse en modos normalizados e institucionalizados de "hacer las cosas" y que son transmitidos a los nuevos miembros mediante el proceso de socialización. En tercer lugar se forman subculturas que personalizan la realidad organizacional, se legitima el sistema cultural, y por último se produce la reificación del sistema cultural inventado y legitimado. La última de estas fases hace peligrar la naturaleza dinámica de la cultura ya que tiende a hacer rígidos los planteamientos antes en constante evolución. Por ello es fundamental describir la cultura como "*lo puesto en común desde la libertad*" (Choza, 1.988:57), es decir, la cultura recibida por el individuo condiciona el comportamiento pero también da lugar al desarrollo de complementos innovadores que la mantienen en constante desarrollo, crecimiento y evolución.

El origen de la cultura de la organización como variable independiente que afecta a las actitudes y al comportamiento de los empleados puede encontrarse, desde hace cincuenta años, en la noción de institucionalización (Robbins, 1.996). Es decir, cuando una organización se institucionaliza, en cierto modo, adquiere una existencia propia al margen de sus fundadores y miembros que la conforman. Adquiere cierta inmortalidad, ya que cuando una organización asume una permanencia institucionalizada, los modos de pensar y hacer las cosas se vuelven evidentes para sus miembros y por tanto actúan en consecuencia⁸. Para muchos autores, hablar de organización es hablar de cultura, las organizaciones son cultura y por tanto deben ser tratadas y estudiadas como tal⁹.

7. La expresión de "*paquete cultural original*" es mía.

8. Robbins nos presenta los ejemplos de las empresas *Electronic Data Systems* (EDS) y *Timex* como organizaciones que, tras la marcha de sus fundadores y miembros clave, han seguido trabajando en la misma línea y han sobrevivido al margen de ellos (1.996).

9. Como nos recuerda Sarries, allí donde hay una organización, allí también, hay necesariamente una cultura (1.993:217)

No debemos de olvidar que la vigencia e institucionalización de las costumbres y tradiciones imperantes en una organización tienen su origen en el éxito de dichas actuaciones en el pasado, y por tanto, la figura del fundador aparece como principal fuente a la hora de analizar el nacimiento y creación de una cultura de empresa. Los fundadores de una empresa tienen una enorme responsabilidad en la cultura inicial de la misma ya que no están sesgados por anteriores referentes culturales y el pequeño tamaño que suele caracterizar a estas organizaciones facilita dicha influencia. Asimismo, a la hora de mantener y consolidar una serie de valores, creencias, costumbres, rituales o símbolos, en definitiva, una cultura, la práctica de la gestión de recursos humanos es fundamental, ya que con las funciones de selección, incorporación, formación, motivación, retribución, evaluación del desempeño, formación de acogida, promoción, etc., se refuerzan aquellos aspectos propios de la cultura de la organización que interesa desarrollar. En otras palabras, nos encontramos ante un perfecto proceso de socialización organizacional.

Cuando se produce la entrada de un nuevo miembro en la organización, no se trata tanto de conseguir un óptimo acoplamiento profesional y técnico, sino de conseguir una adecuada integración e implicación sociocultural con la misma. Se trata de aprender los valores, las normas y las costumbres de la organización en la que uno se va a integrar y aprender sus símbolos, rituales e interpretar el significado de las cosas (Ritti y Funkhoser, 1.987).

A este respecto, no debemos confundir el término Socialización con el de aprendizaje o adoctrinamiento. El primero de ellos se refiere a la interiorización de los componentes técnicos del trabajo - procedimientos, conocimientos, habilidades, etc. -, en definitiva, el saber y el saber-hacer desde un punto de vista competencial. El segundo término, el adoctrinamiento – también conocido como formación -, supone desarrollar una serie de técnicas dirigidas al desarrollo de un sentimiento de identificación con la empresa (Quinn, Mintzberg y James, en Claver, Gascó y Llopis, 1.996). Por tanto, la socialización de la cultura de la organización es un proceso mucho más intenso, duradero y natural, mediante el cual, el nuevo miembro va interiorizando y aceptando las creencias, valores, normas, símbolos, ceremonias y rituales propios de la organización en la que se integra. El proceso de socialización, según estos autores, pasaría por las siguientes fases: contratación, adoctrinamiento, recompensa, rotación y socialización (Claver, Gascó y Llopis, 1.996)

Siguiendo los planteamientos de Robbins, la etapa crucial de todo proceso de socialización se da cuando el nuevo empleado ingresa en la organización (1.996). Es en este preciso momento cuando comienza un proceso que se extenderá durante toda la carrera del empleado en esa organización¹⁰.

10. Maanen y Shein diferencian tres etapas del proceso de socialización en una organización: pre-ribo, encuentro y metamorfosis (Hackman, 1.977).

¿QUÉ PAPEL JUEGA EL FUNDADOR EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN?

Parece haber quedado claro que líderes y fundadores juegan un papel fundamental en la construcción de la cultura de la organización. Por ello es necesario detenerse en las principales vías a través de las cuales se transmite y configura dicha cultura. A este respecto, Shein identifica una serie de mecanismos de enculturación organizacional. A los primeros, los más poderosos, los denomina “mecanismos primarios de implantación”, a los segundos, menos poderosos, los denomina “mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento” (1.988). De los primeros tenemos que decir que son aspectos priorizados sobre los que los líderes dedican toda su atención y quedan plasmados tanto en la planificación estratégica de la organización como en el día a día de la misma. Así, la reacción de los líderes ante los conflictos y situaciones de crisis, produce implicación emocional y se incrementa la intensidad del aprendizaje. En el seno de estos mecanismos se lleva a cabo una planificación intencionada de las funciones, adaptación de los nuevos miembros y adiestramiento informal. Se utilizan las recompensas y jerarquías como mecanismos de transmisión de mensajes culturales y en todo momento se cumplen una serie de criterios específicos de la política de personal de la empresa (preselección, reclutamiento, selección, acogida, integración, periodo de prueba, promoción, jubilación y segregación, etc.).

En cuanto a los mecanismos secundarios, encontramos como vías de enculturación la propia organización y su estructura, un sistema de procedimientos que viene a formalizar las relaciones sociolaborales y el diseño del espacio físico, generando de esta manera una imagen de empresa en consonancia con la ideología del líder. También se utilizan las anécdotas sobre los acontecimientos y personas importantes que adoptan una versión estereotipada en función de los intereses del líder y la organización, así como declaraciones formales sobre la filosofía y cultura de la empresa (códigos éticos, decálogos, misión y visión de la empresa, dossiers de imagen corporativa, etc.).

Según Robbins, la cultura se transmite a los empleados de diversas formas. Las de mayor impacto son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje¹¹

11. Así, las historias, suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización. Suelen versar sobre el manejo que la organización hace de las situaciones difíciles y tienden a justificar y explicar la legitimidad de las prácticas actuales (Petigrew, 1.979). Los rituales, son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas y personas son más importantes y de cuáles se puede prescindir (Ibídem). Los símbolos materiales, pueden presentar formas y tamaños muy variados, pero todos tienen como función crear una identidad corporativa e incluir en ella a los miembros de la organización. El mobiliario, las oficinas, el vestuario, los logotipos, los automóviles, ubicación y estructura de la empresa, etc., son símbolos que dan identidad a una empresa y la diferencian de las demás. Finalmente, el lenguaje se presenta como un mecanismo transmisor y conservador de la cultura y subculturas de la empresa. Muchas empresas idean nuevas palabras y expresiones propias – jerga – que tienden a unificar los comportamientos de sus miembros de cara a construcción de una cultura corporativa fuerte. Las diferentes empresas inventan términos de uso exclusivo para describir situaciones, objetivos, jefes, personal clave, proveedores, oficinas, etc.

(1.996). El papel de los directivos, fundadores y líderes de la organización en la elaboración de la cultura es muy importante ya que homogeneiza diversos comportamientos en el seno de la organización. Entre las principales vías que los directivos, líderes y fundadores utilizan para configurar la cultura de la organización podemos destacar las declaraciones oficiales sobre la filosofía de la organización en sus diferentes etapas de desarrollo, la disposición física y estructural de las instalaciones de la empresa, las enseñanzas e instrucciones impartidas por la dirección o gerencia, los sistemas de asignación de recompensas y premios, las historias, leyendas y anécdotas del líder o fundador, aquellos aspectos sobre los que la dirección presta mayor atención (limpieza, puntualidad, honradez, imagen, trato con los demás, iniciativa, independencia, etc.)¹², el modo en que la dirección o gerencia reacciona ante las situaciones críticas ya que éstas están en íntima relación con las creencias más profundas del líder, fundador o personaje clave en la historia de la organización (Lucas Marín, 1.994). Finalmente, tal y como hemos apuntado con anterioridad, el diseño de la estructura organizativa y de los procedimientos de trabajo, los sistemas de organización y comunicación internas y los criterios de la tradicionalmente denominada política de personal, se convierten en mecanismos claves para la transmisión de la cultura en la organización.

De esta manera, se produce el asentamiento y estabilización de una serie de prácticas personales grupales y organizacionales que dan lugar al *know how* de la empresa y por tanto generan una identidad cultural propia. Los nuevos miembros reconocen de esta manera qué prácticas y comportamientos son adecuados y cuáles no lo son. Es en este momento cuando entran en juego una serie de mecanismos sociales y culturales que dan lugar a variados y complejos procesos de integración, aislamiento, marginación, segregación, complementación, etc., en función de la actitud y comportamiento adoptados por los miembros de la organización.

Como se observa, el fundador es una sólida figura que controla todas las dimensiones en las que se encuentran las presunciones subyacentes básicas¹³. El fundador es equiparable en la actualidad a la figura del emprendedor, y éste presenta una serie de características socioculturales perfectamente definidas: logro, dinamismo, valentía, riesgo, proactividad, iniciativa, etc., que vienen a ser las presunciones transformadas en esquemas congruentes con objeto de controlar la realidad y los factores externos del ambiente.

12. Como se puede observar estos aspectos no son ni más ni menos que valores. De esta manera la propia dirección de la empresa está reforzando y reconociendo ciertos valores que son más tenidos y en cuenta que otros y que por tanto deben encabezar la actividad de ese individuo, grupo o departamento en la organización.

13. Término clave en el planteamiento cultural de Shein.

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN?

El concepto de cultura es cada vez más importante a la hora de explicar cualquier tipo de organización. El nuevo entorno económico, laboral y empresarial obliga a tener en juego multitud de factores y variables cuya coordinación y control solo es posible a través de la participación de todos los miembros en la cultura de la organización. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. En definitiva, *la cultura de una organización comprende un sistema de valores y símbolos, las relaciones y conductas, las normas formales e informales, más o menos compartidas al igual que un conjunto de elementos técnicos y estructurales mediante los que la organización aúna sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos* (Sarries, 1.993:218).

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes¹⁴. Su brayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento en los miembros de la organización. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización y se encarga de expresar los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales: las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de dirección y normas - para realizar sus actividades. Es decir, tal y como nos presenta Watson, la cultura de la organización se refiere a un *sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que deja claro lo que es "bueno" y "malo" para dichos miembros* (1.994:23). Pero, como nos recuerda Meek, a su vez está compuesta por valores, normas o modos de pensar que no han sido enunciados ni reglados explícitamente (Sarries, 1.993).

14. Shein, define la cultura empresarial como "modelo de presunciones básicas- inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna - que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (1.985:32). Garmendia la define como la conjunción de valores, creencias y actitudes y conductas más o menos compartidas que profundamente enraizadas e interiorizadas, determinan las maneras, actuaciones y formas de hacer las cosas en el entramado empresarial (1.990:90). Llopis Taverner la define como un "conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con los clientes, proveedores y entorno" (1.992:86).

Una cultura fuerte puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la función de Recursos Humanos es dar forma a los valores y normas culturales.

Finalmente, la cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, facilitan la toma de decisiones y reducen costes de coordinación y supervisión. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación o el compromiso y conducen a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica, puede ser ineficiente. En definitiva, es importante mantener una congruencia entre la cultura, la estrategia¹⁵ y el estilo de gestión y dirección de los recursos humanos.

LA TRIADA CULTURA, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ENTORNO

Recordamos que para Shein la cultura es el resultado del aprendizaje del grupo ante la resolución de situaciones conflictivas o "incidentes críticos" ante las que ha tenido éxito¹⁶(1.988). Es decir, en esta dinámica de aprendizaje influye el buen resultado de la conducta ejercitada de cara a la manifestación futura de la misma ante la resolución de un conflicto o la reducción de la ansiedad generada por dicha situación. En términos de Berger y Luckmann nos encontramos ante un fenómeno de construcción social de la realidad (1.983). Es decir, la construcción de la realidad se desarrolla mediante representaciones sociales, es decir, el conocimiento, la cultura, es el resultado de las relaciones y la comunicación con los objetos sociales y su entorno. Puede decirse que la realidad organizacional se va creando poco a poco como consecuencia del propio desarrollo y existencia de la misma. En definitiva, cuando hablamos de significado, comprensión y sentido compartidos, cuando hablamos de estructuras reales que nos permiten ver y comprender ciertos, hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de manera diferente, estamos hablando de cultura (Morgan, 1.990).

15. "La cultura es estratégica porque sin cultura no hay estrategia" (Dalla Costa, 1.999:67).

16. En el contexto del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, la Entrevista de Incidentes Críticos (BEI) es una de las herramientas utilizadas para el diagnóstico de competencias genéricas predictivas del comportamiento y por tanto del éxito en el desempeño laboral del trabajador. Es una herramienta basada en el establecimiento de correlaciones entre comportamientos exitosos del trabajador en el pasado ante situaciones complejas y las situaciones futuras en el puesto de trabajo. De esta manera se pone de manifiesto la enorme importancia que los factores culturales tienen para el correcto desarrollo de los grupos y las organizaciones así como de las funciones y responsabilidades que tienen asignadas.

El concepto de Cultura guarda una estrecha relación con la idea de compartir intenciones, es decir, para que se pueda hablar de cultura organizacional es fundamental que ésta sea compartida por un grupo u organización y además que su significado y realidad esté asimilado (Claver, Gascó y Llopis, 1.996). Es más, la cultura no engloba únicamente a los miembros internos de la organización, sino que también hace mención a los elementos externos de la empresa, clientes, proveedores, entorno, etc.

La relación que existe entre cultura y desarrollo organizacional se sustenta sobre la base de que existen una serie de componentes de índole sociocultural, aprendidos en sociedad y marcados por el entorno, cuya asimilación en los esquemas conductuales de los individuos, grupos y organizaciones, predispone los comportamientos y toma de decisiones de cara al desarrollo, tanto personal, como económico y social. Es decir, los valores, creencias y actitudes de una persona o grupo se presentan como obstaculizadores o facilitadores de comportamientos individuales, grupales y organizacionales "exitosos".

Por ejemplo, si un empresario, de cara a la gestión de su empresa considera positivos valores como la libertad, la participación, la honestidad, la solidaridad, la responsabilidad o la justicia, o por el contrario le parecen más positivos valores como el prestigio, el status, la riqueza, el riesgo, la deshonestidad o la falsedad, ello supondrá que su comportamiento, de cara a esa gestión, estará más o menos influido y contagiado por esos valores que priman en su concepto de lo que "debe ser" y de lo que "no debe ser" en la gestión y dirección de su empresa. Ello influirá en aspectos tales como la formación continua, el trabajo en equipo, la calidad del servicio, la atención al cliente, la innovación, o el asociacionismo, lo que a su vez repercutirá en el desarrollo de la empresa y en el de la comunidad en la que ésta se ubica. Si este empresario tiene la creencia de que asociarse es negativo porque "te roban el dinero", de que formar a los trabajadores es negativo porque "se van a la competencia una vez formados", su actitud ante la formación o ante el asociacionismo se verá influenciada negativamente por esas creencias (Galindo, 2.001).

Como ya se ha visto con anterioridad, las culturas se construyen con la historia, la experiencia y las vivencias de la organización y por ello a veces es tan difícil el cambio organizacional, ya que se ve obstaculizado por los prejuicios y atrincheramientos de la organización (Dalla Costa, 1.999). Pero al mismo tiempo, no se debe de olvidar que la cultura de la organización se integra a su vez en la cultura de la zona, región, geografía o comarca en que se encuentra¹⁷ y, por tanto, es de vital importancia su estudio y análisis de cara a la obtención de un correcto diagnóstico cultural en la organización.

17. En este orden de cosas el modelo de relaciones laborales japonés se sustenta en parte gracias a unos patrones culturales basados en la visión jerárquica del mundo, el sentimiento de ser deudores de los demás y el papel de sumisión y la vergüenza en la educación de los japoneses (De Quijano, 1.984).

Como acabamos de decir, cuando hablamos de organizaciones desde un prisma cultural no podemos obviar las diferencias y heterogeneidades culturales de las sociedades en las que éstas se instauran. El éxito de Japón¹⁸, el declive de Gran Bretaña o el prestigio de las empresas americanas, está íntimamente ligado a las características del entorno sociocultural en el que han crecido y se han desarrollado. En palabras de Morgan, *“el punto de interés es que la cultura, ya sea japonesa, árabe, británica, canadiense, china, francesa o americana, conforma el carácter de la organización”* (1.990:34). Desde este punto de vista y con vistas a entender el comportamiento de los individuos y grupos en el seno de la empresa, es fundamental conocer las características de la cultura nacional o foránea, ya que la organización, a muy grandes rasgos, aparecería como micro-reflejo de la cultura general de la comarca, región, estado, país o nación. Así, en el estudio antropológico de las Cooperativas de Mondragón se pone de manifiesto la heterogeneidad social y cultural que presenta el sistema cultural del Grupo FAGOR, que solo puede ser entendido si se tiene en cuenta la sociedad y cultura vascas, tanto en su lectura geográfica, como histórica, social, política y cultural¹⁹ (Greenwood y Gonzalez, 1.990).

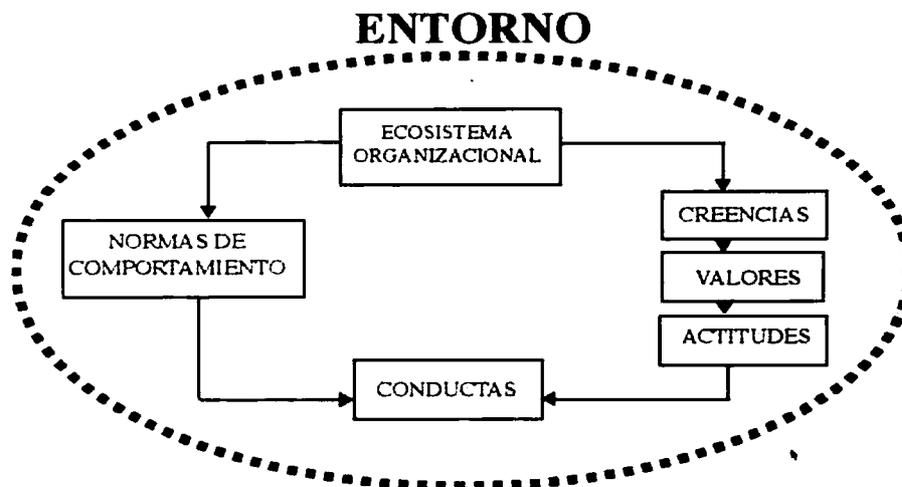
Pero esta claro que ninguna cultura es uniforme y se presenta compacta, homogénea y regular, sino todo lo contrario. Las culturas, a su vez, están conformadas por un cúmulo de subculturas creadas sobre la base de diversos criterios englobados en la estructura social (Ver cuadro 2). Estas subculturas pueden ser grupos, comarcas, regiones, empresas, organizaciones o instituciones. El hecho de que la cultura organizacional tenga propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada, es más, la mayoría de las grandes organizaciones tienden a describir la cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas (Jermier y Slocum, en Robbins, 1.996). Una cultura dominante manifiesta los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización, y por ello, cuando se habla de cultura de la organización se hace referencia a la cultura compartida por la mayoría de los miembros. En opinión de Robbins las miniculturas se definen por lo general en función de la departamentalización funcional o geográfica de la organización o como consecuencia de los problemas y conflictos vividos o percibidos por sus miembros (1.996).

18. La teoría defendida por Murray Sayle viene a justificar que la solidaridad en el trabajo de la empresa japonesa esta tan desarrollada como consecuencia de la combinación de los valores culturales del campo de arroz con el espíritu de servicio del samurai (1.982)

19. Cuando se habla del éxito de las cooperativas de Mondragón se insiste mucho en el papel del fundador carismático y su liderazgo – José María Arizmendiarrreta -, en el nacionalismo y la religiosidad vascos, en la propensión de ahorrar dinero, en la tradición industrial vasca, en el relativo aislamiento de España de los mercados europeos, en la ilegalidad de los sindicatos obreros durante la etapa franquista y en las estructuras fiscales favorecedoras del desarrollo cooperativo (Greenwood y González, 1.990)

En definitiva, la existencia de las subculturas hace referencia a una serie de valores, costumbres, creencias o rituales que no son compartidos por todos los miembros de la organización y su estudio es tan importante porque su existencia es una de las razones que explica el debilitamiento de la cultura dominante.

Cuadro 2.
El Complejo entramado de las Interacciones Culturales



Fuente: Cañadilla, M. (2.000). Manual-Guía para el fomento de la Cultura Ético-emprendedora. Fondo Formación.

¿DE QUÉ ESTÁ COMPUESTA LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN?

Toda cultura, desde un punto de vista eminentemente antropológico y sociológico, esta compuesta por una serie de elementos. En primer lugar tenemos el componente técnico, es decir, instrumentos y conocimientos objetivos de la realidad (conocimientos técnicos, habilidades, destrezas y procedimientos necesarios para el desarrollo de actividades relacionadas con el día a día de la vida humana). En segundo lugar, nos encontramos con el componente simbólico, es decir, los seres humanos pueden comunicarse mediante símbolos, señales y signos, mientras que los animales reducen dicho proceso al intercambio de signos²⁰. El tercer elemento de la cultura lo encontramos en el componente instrumental-funcional de la realidad, y que viene a manifestar que son básicamente las experiencias y vivencias transmitidas las que nos acercan al conocimiento de la realidad. En

20. Los símbolos se conforman mediante el significado consensuado y significativo que la comunidad le confiere a un acto, fenómeno u objeto, y el significado otorgado es totalmente arbitrario, pero es un símbolo signifiante para ese grupo y/o comunidad

otras palabras, estas experiencias se traducen en respuestas al *por qué* y al *cómo* de las cosas. En cuarto y último lugar se encuentra el componente normativo y se refiere al mundo de las creencias, los valores, las normas y sanciones propias del grupo, organización, comunidad y/o región en cuestión²¹.

En el desarrollo de la cultura de una organización nos encontramos con un complejo entramado de interacciones enmarcadas en diversos procesos de desarrollo que van creando su “modo de hacer y ver las cosas”. Así, la historia de la empresa, las actuaciones de personajes clave, las relaciones interpersonales, los mitos y anécdotas, los rituales, los símbolos materiales e inmateriales, etc., se convierten en los descriptores de la cultura de empresa (Claver, Gascó y Llopis, 1.996).

En cuanto a los elementos que conforman a la cultura organizacional podemos diferenciar fundamentalmente cuatro (Kreps, 1.990). En primer lugar los *valores*, entendidos como la filosofía y creencias compartidas en la actividad de la organización. En segundo lugar, los *héroes*, los miembros de la organización que mejor representan los valores clave de la misma. El tercer elemento lo constituyen conjuntamente los *ritos y rituales*, es decir, ceremonias que refuerzan la “maneras de hacer las cosas” de esa organización (Know how). Finalmente, y no por ello menos importante, los *mecanismos de comunicación cultural*, que no son sino canales informales de comunicación para el desarrollo de los valores de implicación e integración con los objetivos y metas de la empresa

Para otros autores, como Shein, los elementos que hay que tener en cuenta a la hora de hablar de cultura en la organización son los siguientes (1.988): comportamientos regulares de los miembros de la organización, normas de conducta, valores dominantes, la filosofía, las reglas del juego y el clima laboral. A su vez, estos elementos se integran en dos niveles. El primero de ellos se refiere al *nivel de lo que piensa la organización* y está constituido por las creencias o supuestos básicos y los valores esenciales. El segundo nivel, el *nivel explícito u observable*, también denominado como el nivel de los “artefactos culturales”, está compuesto a su vez por dos sub-niveles. El primero de ellos contempla lo que la organización hace, es decir, procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías, etc. El segundo de los sub-niveles se refiere a lo que la organización aparenta, es decir, aspectos físicos e imagen externa (logotipos, edificios, mobiliario, zona de ubicación de la empresa, etc.)

De esta manera los símbolos, ritos, mitos, héroes, normas, valores, creencias, actitudes, conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y pautas de comportamiento, se conforman como elementos de la cultura en la organización. De estos elementos, algunos pasarán a formar parte de la cultura visible –ritos, mitos, normas, conocimientos, etc. – y otros formarán parte de “lo intangible”, de lo invisible (creencias, valores, actitudes, etc.).

21. Las creencias, bajo un prisma de corte simbólico, dan lugar a los valores como elementos más estables en el grupo, que se traducen en actitudes y normas que a su vez se manifiestan en pautas de comportamiento.

Son precisamente los elementos intangibles los que más nos interesan y los que realmente reflejan la base del sistema cultural a estudiar. A este respecto Lucas Marín nos presenta una comparación en la que la cultura de la organización aparece como un iceberg²² en el que la parte visible se apoya sobre una base sustentadora no visible. La parte visible hace referencia al nivel externo y observable de la cultura - formas culturales o significantes - y la parte sumergida se refiere al nivel interno y no observable de la cultura, los contenidos o significados (1.994).

Cuadro 3.
Formas Simbólicas

| OBJETOS | FORMAS SIMBÓLICAS | EJEMPLOS EN LA ORGANIZACIÓN |
|----------------------------|---|---|
| | Artefactos, escenario físico, modo de vestir | Logotipo, uniforme, mobiliario, fachada, carteles e indicaciones al cliente, ubicación física de la plantilla, tipo de oficina, tarjetas de visita, etc. |
| FORMAS LINGÜÍSTICAS | Metáforas, narraciones (Saga, Leyenda, Historia y Cuento) | Lenguaje propio y específico de la empresa (Jerga): "nuestra casa", "te has cargado un marrón", "las cosas siempre se han hecho así", "el chico nuevo". Historias del jefe (Batallitas), rumores, historias del fundador, del líder, etc. |
| ACCIONES | Ritos, rituales y ceremonias | Cena de Navidad, regalar por el santo o el cumpleaños, recompensar los 25 años en la empresa, "novatadas", himnos, formación de acogida, etapas de la integración de un nuevo candidato, el/la empleado/a del mes, etc. |

Fuente: Elaborado a partir de Lucas Marín (1.994). Sociología para la empresa. McGraw-Hill. Madrid pp. 143

22. Este símil que compara la cultura con un iceberg ha sido también utilizado por el Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. La clave de este modelo radica en el reconocimiento de que ciertas competencias, es decir, ciertos valores, creencias, actitudes, conocimientos, habilidades, emociones y cualidades personales determinan el éxito profesional de una ocupación y por consiguiente de la organización en la que el trabajador se ubica, por tanto, las funciones de selección, formación, retribución, promoción, evaluación del desempeño e incluso las de cambio organizacional, pueden y deben estar basadas en competencias. Siguiendo con la comparación, este modelo de gestión parte de que en el nivel superior del iceberg aparecen las competencias observables e identificables del trabajador: conocimientos, técnicas, procedimientos, destrezas, aptitudes, es decir, lo referente al saber y saber-hacer. En cambio, la parte sumergida del iceberg – de mayor tamaño que la visible - integra aquellas competencias de naturaleza intangible y de índole cultural y psicosocial propiamente dichas. De esta manera, nos encontramos en este nivel con los valores, las creencias y las actitudes, es decir, el saber-ser y el saber-estar.

FUNCIONES QUE LA CULTURA DESEMPEÑA EN LA ORGANIZACIÓN

La función de adaptación al entorno y la cohesión interna constituye una de las grandes aplicaciones de la cultura a la organización. Desde este punto de vista, nos encontraríamos ante una perspectiva ecológico-adaptacionista que nos presenta una postura eminentemente funcionalista y que por tanto, en los límites de su aplicación, presenta una visión asentada en el principio de racionalidad económica. Este principio obliga a la organización a que todos sus movimientos, internos y externos, vayan dirigidos a la consecución de objetivos organizacionales que olvidan la responsabilidad social y el balance social de la empresa. Desde este punto de vista, tal y como veíamos al principio, Garmendia nos recuerda que aquellas empresas que se centran única y exclusivamente en la consecución de los objetivos económicos pueden ser disfuncionales para su conquista, ya que aquellas empresas que no promueven la participación, la implicación, la motivación o la formación de sus trabajadores, que no respetan el medio ambiente ni cumplen con la normativa de seguridad e higiene en el trabajo, ponen en peligro su existencia a largo plazo²³(1.990). Al respecto, recordamos los comentarios de Peters y Waterman haciendo referencia a que aquellas empresas cuyos únicos objetivos claros son los financieros marchan económicamente peor que aquellas que presentan un conjunto más amplio de valores, metas y objetivos (1.982).

Otra de las grandes funciones que la cultura juega en la organización es la de responder a la necesidad del hombre de encontrar significado en la realidad en la que se encuentra y otorgar sentido a lo que hace. Es decir, cumple con una función de reducción de la ansiedad de los individuos y al mismo tiempo se constituye como un factor de estabilidad y de resistencia al cambio (Lucas Marín, 1.994).

En opinión de Robbins la cultura desempeña varias funciones dentro de una organización (1.996). En primer lugar, tiene una función de establecer límites ya que

23. Esta afirmación tan acertada y corroborada por la realidad va en la línea de los planteamientos defendidos por la Fundación ETNOR (Fundación para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones) presidida por la Catedrática de Ética Adela Cortina y que reclama la incorporación en la gestión de las organizaciones de una serie de valores de naturaleza ética que sin duda redundarán en un beneficio integral para todos los miembros de la organización así como para el entorno en el que se encuentra así como con los individuos, grupos y organizaciones con los que interacciona. La Fundación ETNOR se constituye en octubre de 1.994. ETNOR es una institución privada, sin ánimo de lucro, que pretende promover el estudio, la difusión y el respeto de los valores éticos implicados en la actividad económica y en la calidad de las organizaciones e instituciones públicas y privadas. La Fundación ETNOR se propone desde su creación tres objetivos muy claros:

La promoción de un ambiente social propicio para la asunción voluntaria de normas éticas en la actividad económica y en el funcionamiento de las organizaciones.

La investigación científica y operativa sobre los valores y normas éticas que deben regir la actividad económica y la vida de las organizaciones, con referencia a la situación real y propuestas de futuro en nuestra sociedad.

La formación de profesionales en este campo interdisciplinar.

crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, genera una identidad en los miembros de la organización y facilita el compromiso con la organización más allá del interés individual. En tercer lugar, la cultura genera normas y pautas de comportamiento que sientan las bases de la conducta organizacional, reduciendo de esta manera la ambigüedad en la organización. En cuarto y último lugar, sirve de mecanismo de control modelando las actitudes y comportamientos de los empleados ya que el cumplimiento de las reglas y las normas establecidas se traduce en recompensas y refuerzos hacia los empleados.

En definitiva, podemos concluir que la cultura aglutina los valores de la organización y genera un sentimiento de compromiso entre todos los miembros de la organización. De esta manera, desde un punto de vista psicosocial, se produce un aumento de la implicación y la satisfacción de los miembros de la organización (Claver, Gascó y Llopis, 1.996). Así, estos autores nos recuerdan que una cultura de empresa fuerte, sólida y plenamente integrada en cada uno sus miembros se traduce en una serie de ventajas: 1) reduce el riesgo en las fusiones y adquisiciones, 2) se puede prever el impacto que las nuevas tecnologías tendrán en el proceso productivo, 3) genera canales formales e informales de transmisión de la información y 4) fomenta la cohesión entre los miembros. Finalmente, la cultura cumple con una importante función de reducción de la ansiedad cuando los individuos se enfrentan a situaciones tensas, críticas, complejas o desconocidas (Shein, 1.988).

Pero al mismo tiempo, tal y como veíamos con anterioridad, no debemos pasar por alto los aspectos disfuncionales que la cultura puede tener para la organización. Robbins nos habla fundamentalmente de dos aspectos disfuncionales que la cultura puede tener para la organización (1.996). Así, una cultura fuertemente arraigada puede generar importantes barreras al cambio. Es decir, puede darse el caso de que los valores centrales imperantes en la cultura de la empresa no vayan de acuerdo con los que se traducen en una mejora de sus resultados. Esta situación, tal y como estamos comprobando en la actualidad, se da en entornos dinámicos y cambiantes, y por tanto, es necesario el cambio cultural y la adaptación de la empresa a las nuevas exigencias del mercado. En palabras de Miller, *para muchas organizaciones con culturas fuertes las prácticas que llevaron a éxitos anteriores pueden conducir al fracaso cuando estas prácticas ya no se vinculan bien con las necesidades ambientales* (Robbins, 1.996:56). Asimismo, la cultura también puede generar barreras a la diversidad ya que en muchas organizaciones se da un choque cultural cuando se produce la incorporación de nuevo personal que presenta características diferenciadas de las de la mayoría de los miembros (etnia, sexo, religión, geografía, empresa de origen, etc.). De esta manera una cultura fuertemente arraigada en una organización puede limitar la entrada de diversidad en la empresa o sencillamente puede coartar las posibilidades de enriquecimiento cultural que le brinda la entrada de nuevos miembros y experiencias.

CONCLUSIONES

Las organizaciones son entes sociales y culturales y por tanto cualquier abordaje científico a la hora de diagnosticar, implementar y evaluar nuevos proyectos de desarrollo, debe tener en cuenta los componentes *soft* presentes en todas y cada una de ellas.

Las metas, objetivos y decisiones de la organización deben estar en consonancia con los valores presentes entre sus miembros y colaboradores. De esta manera se generarán y consolidarán una serie de ventajas diferenciadoras respecto de los competidores, lo que a su vez incrementará el nivel y calidad de supervivencia organizacional. Las organizaciones deben de gestionar y desarrollar la variable cultural en sus recursos humanos, solo de esta manera obtendrán un mayor desarrollo de sus competencias socioculturales y, por tanto, un mayor desempeño sociolaboral y una mayor rentabilidad, tanto económica, como social, humana y cultural.

De esta manera, valores como la cooperación, el dinamismo, el respeto, la participación, la eficacia, la flexibilidad, la proactividad, la iniciativa, la responsabilidad o la honestidad – transmitidos y representados en forma de rituales, héroes, historias y normas -, plenamente integrados e internalizados como actitudes en trabajadores y empresarios, materializarán a todas luces, comportamientos sociolaborales exitosos, generadores de una mejora generalizada en diferentes aspectos de la organización: mayor rendimiento en el puesto de trabajo, una gestión directiva más acorde con el entorno empresarial, un clima organizacional más puro, una interacción intraempresarial marcada por la cooperación y la sinergia de las relaciones humanas, mayor motivación y desarrollo personal de los recursos humanos, mayor crecimiento social de la organización, respeto al medio ambiente, integración de las minorías étnicas, igualdad de oportunidades entre sexos, conciliación de la vida laboral y familiar, etc.

Por tanto, es de vital importancia consensuar que prácticas sociolaborales son deseables y cuales aportan valor a la organización. Asimismo, debemos llegar a un acuerdo en torno a los factores sociales, culturales y motivacionales que predisponen la realización de unos comportamientos laborales exitosos, también denominados “buenas prácticas”. En cualquier caso, nunca debemos de olvidar el marco de la organización así como el entorno social, cultural, político y económico en el que ésta se ubica. Solo de esta manera, mediante la implicación de la función de recursos humanos en la gestión y el desarrollo de la cultura, se conseguirán mayores niveles de identificación, potenciación, implicación y desarrollo del capital humano y al mismo tiempo se propiciará un mayor desarrollo de la organización y su entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, C. (1.981). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona. Herder.
- BERGER, P. Y LUCKMANN, T. (1.986). *La construcción social de la realidad*. Madrid. Amorrurtu-Murguía.

- BONAZZI, G. (1.993). "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas". *Revista de Sociología del Trabajo*, nº 18.
- CAÑADILLA GÓMEZ, M. (2.000). *Manual-Guía para el fomento de la Cultura Ético-Emprendedora (E2)*. Granada. Edita Fondo Formación.
- CHOZA, J. (1.988). *Manual de Antropología filosófica*. Madrid. Rialp.
- CLAVER CORTÉS, E., GASCÓ GASCÓ, J.L., y LLOPIS TAVERNER, J. (1.996). *Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Madrid. Colección Empresa.
- DALLA COSTA, J. (1.999). *El imperativo ético*. Barcelona. Paidós.
- DEAL, T.E. Y KENNEDY, A.A. (1.985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México. Fondo Educativo Interamericano.
- DE QUIJANO, S.A. (1.984). "Análisis Psicosocial del modelo japonés de relaciones laborales". *Revista de Psiquiatría y Psicología humanista*, nº 6.
- GALINDO CALVO, P. (2.001). "La optimización de los procesos de interacción entre individuo, organización y entorno mediante el desarrollo de Valores de Competencia. Una aplicación sociocultural del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias". *I Congreso Profesional de Politólogos y Sociólogos*. Madrid.
- GARMENDIA, J.A. (1.988). "La Cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. 41, pp. 7-23.
- (1.990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Cultura empresarial e innovación. Madrid. ESIC.
- GEERTZ, C. (1.972). *La interpretación de las culturas*. Barcelona. Gedisa.
- GREENWOOD, D. Y GONZÁLEZ, J.L. (1.990). *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Txertoa.
- HACKMAN, J.R. (1.977). *Improving life at work*. Santa Monica. Goodyear
- HARRIS, M. (1.990). *Antropología Social*. Madrid. Alianza
- KREPS, G. L. (1.990). *Organizational communication*. New York. Longman
- LLOPIS TAVERNER, J. (1.992). *La cultura de empresa*. Alicante. CAM y Universidad de Alicante.
- LUCAS MARÍN, A. (1.994.). *Sociología para la empresa*. Madrid. McGraw-Hill.
- MARTIN, J. (1.992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. New York. Oxford University. Press
- MORGAN, G. (1.990). *Imágenes de la organización*. Madrid. Rama.
- PETTIGREW, A.M. (1.979). "On studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quaterly*. Diciembre.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1.982). *In search of excellence*. New York. Harper-Row.
- QUIJANO, S.D. (1.984). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona. PPU.

- RITTI, R.R. Y FUNKHOUSER, G.R. (1.987). *Vida interna de la empresa*. Plaza y Janés. Barcelona
- ROBBINS, S.P. (1.996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana
- SARRIES, L. (1.993). *Sociología de las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Zaragoza. Mira.
- (1.999). *Sociología Industrial: las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Zaragoza. Mira.
- SCHEIN, E.H. (1.988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona. Plaza & Janés.
- WATSON, A. (1.994). *Trabajo y sociedad*. Hacer. Barcelona.
- WEGNEZ, LÉON F. (1.988). *El milagro japonés*. Cultura empresarial e innovación. Madrid. ESIC.