

Aproximaciones Teóricas al Concepto de Cultura Organizacional

C

*Luz Marina Mejía Giraldo**
*Samuel López Castaño***

INTRODUCCIÓN

Este artículo hace parte del proyecto de investigación Cultura organizacional en algunas empresas del Departamento de Risaralda, aprobado por el Centro de Investigaciones de la UCPR y con aportes de COLCIENCIAS, mediante la figura de Joven Investigador. Presenta el trabajo realizado en la primera etapa por la joven investigadora y que consistió en una revisión teórica sobre la cultura organizacional, tanto en fuentes bibliográficas como en Journal y publicaciones internacionales, a las cuales se tiene acceso a través de las bases de datos suscritas por la biblioteca de la UCPR.

Una vez realizado el proceso de elaboración de fichas bibliográficas, hay una aproximación teórica con base en diferentes autores y teorías acerca la cultura, la organización y la cultura organizacional. Como parte de los avances presentados en la investigación, está la elaboración de un artículo elaborado por la joven investigadora y en coautoría con el investigador principal.

Para cumplir con el propósito, se presenta este artículo que aborda los conceptos de cultura a través de un breve recorrido histórico, desde la organización y la cultura organizacional en la cual se conjugan los elementos anteriores.

* *Estudiante de Administración de Empresas UCPR.*

** *Administrador de Empresas, Mgr en Administración, Investigador principal.*

El hombre, como ser social, se vale de esta condición para crear grupos con el objetivo de realizar actividades difíciles de cumplir individualmente. Tal es el caso de las organizaciones conformadas por personas con intereses individuales y con intereses organizacionales, en los cuales prima la colectividad. Lo ideal en una organización es que estos intereses y las acciones derivadas de ellos, apunten en una misma dirección. Sin embargo, la situación resulta aún más compleja en la realidad debido al principal componente de las organizaciones: los seres humanos.

Lo anterior no significa que sea imposible orientar las acciones humanas, sino que conduce a reflexionar acerca de la importancia de los métodos de regulación creados por el hombre como el caso de la cultura, un elemento tan antiguo como él mismo, creada por él, transmitida de generación en generación para mantener el control, facilitar la convivencia y cuyo objetivo es el de sobrevivir en un mundo hostil.

Si la cultura ha logrado esta serie de impactos en la sociedad, también ejerce una fuerte influencia en la organización, partiendo del supuesto de que las organizaciones, al estar conformadas por hombres, crean a su vez una cultura, con el mismo fin con el que lo hace la sociedad: la supervivencia.

De la misma manera en que la cultura es transmitida en la sociedad, dentro de la organización las nuevas generaciones son introducidas a las acciones, actividades o pensamientos que le han permitido sobrevivir. Pero la organización es un ente permeable al exterior, a los cambios del entorno que la influyen, de tal manera que la cultura organizacional se convierte en herramienta que facilita procesos adaptativos dadas las condiciones de cambio constantes impuestas por la globalización, o también puede convertirse en el freno para el cambio organizacional.

En el primer caso, la cultura genera cohesión entre las partes de la organización y a su vez, le da la flexibilidad para adaptarse a los cambios internos y externos que amenazan su permanencia. Por otro lado, sirve para establecer prioridades organizacionales, dependiendo de los intereses que prevalezcan. En el segundo caso, cuando actúa como freno, una cultura rígida no posibilita la adaptación y puede llevar a la desaparición de la organización.

LA CULTURA

El ser humano en su evolución se ha adaptado al ambiente para sobrevivir. Es un cambio que ha pasado de lo físico con la Teoría de las Especies de Charles Darwin (Citado por Allchin, D. 2007), hasta lo psicológico, como lo plantea Capra (1998, p. 45), al afirmar que hace unos cincuenta mil años se detuvo la evolución biológica del ser humano y a partir de entonces, su tránsito evolutivo ha sido cultural y social.

Lo anterior deja vislumbrar la complejidad del hombre y cómo ha encontrado la forma de autorregularse a través de sus semejantes para mantener equilibrio y armonía en los grupos que se forman, gracias al carácter social implícito en cada miembro de una sociedad. Es así como, ante la necesidad de mantener la convivencia surgida de las relaciones interpersonales, aparece la cultura.

Es un concepto interpretado “como la suma de las creaciones humanas acumuladas en el transcurso de los años” (Alvear Acevedo, C. 2000, p.7). Sin embargo, no se reduce a un inventario de comportamientos, costumbres y lengua, sino que incluye todos los elementos materiales y espirituales que el grupo produce y que se transmiten como información no hereditaria (García, S. 1987, p. 12).

En un recorrido teórico, se encuentra que el concepto de cultura ha evolucionado con el tiempo, desde la concepción

más básica de adaptación hasta el concepto de cultura actual que la muestra como un elemento fundamental en la sociedad. Diferentes autores lo han abordado, sin embargo esta investigación toma sólo algunos de diferentes épocas para mostrar sus cambios a través del tiempo.

RECORRIDO HISTÓRICO

Desde Roma, Cicerón designa a la cultura como medio “para transformar las cosas que no se hallan originariamente en la naturaleza” (Marafioti, R. 2005, p. 21). Hace énfasis en la capacidad que desarrolla el ser humano para adaptarse a las condiciones y asegurar su permanencia en el tiempo ante el medio hostil en el cual la naturaleza amenazaba la sobrevivencia del hombre.

Centurias más tarde, desde Inglaterra, Charles Robert Darwin, en su Teoría de la Evolución plantea cuatro aspectos para el desarrollo del sentido moral (moral sense) que comprende los sentimientos. Estos son: el instinto social para mutuo beneficio, la memoria como fundamento para la conciencia, el rol del lenguaje y el hábito que fomenta respuestas inmediatas (Citado por Allchin, D. 2007). Los grupos sociales a través de estos cuatro elementos se cohesionan permitiendo la adaptación del ser humano al medio.

Los autores contemporáneos han reformulado los conceptos anteriores; M. Rosenthal y P. Ludin (1981, citado por Bello Rodríguez, C A, et al., 2003), en su Diccionario Filosófico, plantean que la cultura se define como: "Conjunto de valores materiales y espirituales, así como de (sic) los procedimientos para crearlos, aplicarlos y transmitirlos, obtenidos por el hombre en el proceso de la práctica históricosocial".

Este concepto coloca a la cultura como un producto social y en una perspectiva histórica (Hofstede. 1999, p. 293). Además se relaciona con la propuesta de Darwin, ya que a través del

lenguaje se posibilita crear una memoria que refuerza los comportamientos que han sido claves para sobrevivir y fomentar la creación de hábitos con el mismo fin.

En un marco más amplio, surgen nuevos conceptos relacionados con la cultura como es el caso de la enculturación, entendida como un proceso consciente o inconsciente de incorporación de tradiciones culturales que se transmiten de generación en generación (Phillip Kottak, C. 1997, p. 18).

Según Kottak, en este proceso la cultura es aprendida y es exclusiva de los seres humanos (a diferencia de otros aprendizajes como el individual situacional y el social situacional) ya que emplea símbolos. Se realiza de manera consciente o inconsciente a través de la observación, la escucha o la interacción con otros individuos. “La enculturación unifica a las personas al proporcionar experiencias comunes.” (1997, p. 22). El concepto de enculturación puede resultar muy útil en los procesos de cambio organizacional, al brindar luces sobre cómo se pueden promover los cambios.

Así, la cultura unifica los grupos y además cuenta con la característica de ser individual y grupal. (1997, p. 24)

El individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima. El colectivismo, por el contrario es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable. (Hofstede, 1999, p102).

D'Andrade (citado en Kottak, 1997, p. 24) explica cómo los individuos al interiorizar los significados de los mensajes públicos (culturales), influyen en la cultura mediante la conversión de su entendimiento privado en expresiones

públicas. Tales expresiones individuales influyen en el colectivo y son las que le imprimen el carácter dinámico, lo que concuerda con la tesis de Echavarría (2000), el cual toma la cultura como construcción social, ésto es, como propiedad del grupo. Si se acoge esta tesis, entonces la cultura organizacional será propiedad del grupo o grupos que componen la organización, quienes pueden legitimar o no una pretensión que tengan sus directivos para implementar una determinada cultura.

El carácter dinámico y flexible de la cultura se observa a través del tiempo, ya que “las cosas no son como parecen...La realidad social pasa a tener muchos estratos de significado. El descubrimiento de cada nuevo estrato cambia la percepción del conjunto.” (Berger, P. L. 1999, p.40) refiriéndose a la evolución humana desde la era antigua hasta la postmodernidad¹⁸, acumulando un acervo de conocimientos y el desarrollo de nuevas tecnologías que le han permitido una mayor comprensión del mundo que habita y la adaptación como proceso evolutivo para sobrevivir bajo nuevas condiciones. Por tanto, así como el hombre ha evolucionado, el concepto de cultura también.

Existen dos grandes corrientes desde las cuales se estudia la cultura. La primera la toma como constituyente de un sistema sociocultural ya que se manifiesta en el comportamiento y en los productos de éste, y la segunda como un sistema independiente de formación de ideas (Abravanel, et al. 1992, p. 8). De estas dos vertientes parten diferentes escuelas de pensamiento.

De la primera corriente surge el enfoque funcionalista de Malinowski, quien encuentra en la cultura un mecanismo para alcanzar la satisfacción de necesidades fundamentales a través de mitos, instituciones, etc., que facilitan al individuo la solución de

18 Existe una amplia discusión acerca de si todos los países del mundo son posmodernos, ya que se requiere de ciertas condiciones que hacen la diferencia entre modernidad y posmodernidad.

problemas (es utilitarista). Por otro lado, los funcionalistas – estructuralistas como Radcliffe-Brown, encuentran en la cultura un mecanismo adaptativo. La cultura es el medio para adquirir características mentales y de hábitos que le facilitan al individuo relacionarse con la sociedad (1992, p. 8).

Tanto el enfoque funcionalista como el funcionalista – estructuralista, estudian la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos, conformando escuelas sincrónicas. Las escuelas diacrónicas se preocupan por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de las culturas particulares. Están compuestas por los restantes enfoques que consideran la cultura como sistema sociocultural: la escuela ecológico – adaptacionista y la escuela histórico difusionista.

En la primera, la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, los cuales sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos, ya que la cultura y el ambiente donde están sumergidos los individuos, tienen una relación directa. En la escuela difusionista, la cultura es considerada como configuraciones o formas temporales, interactivas, súper orgánicas y autónomas nacidas de circunstancias y de procesos históricos. Estas características se evidencian en las migraciones que llevan a la difusión de ciertos rasgos culturales (1992, p. 8).

La segunda vertiente que considera la cultura como sistema de ideas se divide en cuatro (1992, pp. 8-9). La escuela cognoscitiva, también conocida como etnográfica, asume la cultura como un sistema de conocimientos que le confieren información al individuo acerca de las creencias y sobre cómo actuar en la sociedad de la que hace parte. En la escuela estructuralista la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos, considerados productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes.

En la versión de la equivalencia mutua, según Wallace (citado en Abravanel, et al. 1992, p. 19), existen procesos cognoscitivos estandarizados para predecir el comportamiento en la interacción entre individuos de una sociedad. De esta manera, en la búsqueda de sus intereses, los miembros establecen contratos que llevan a estructuras de equivalencia mutua. El cuarto componente es la escuela simbólica o semiótica. En ésta, la cultura es un sistema de significados y símbolos colectivos. Examina los significados y las ideaciones colectivas, según las cuales los actores sociales interpretan sus experiencias e interacciones y orientan su comportamiento.

En este recorrido histórico se muestra cómo inicialmente la naturaleza predominaba sobre la cultura, dadas las condiciones del ser humano que se adaptaba en la lucha por sobrevivir en ella. Luego, en la Edad Moderna, con la Revolución Industrial, la relación se invirtió. La naturaleza es dominada por la cultura debido al progreso de la técnica y de la ciencia y a las nuevas formas que encontró el hombre para su sostenimiento. Ahora, este dominio se expresa en el alejamiento de la cultura de las condiciones materiales, a través por ejemplo, de la virtualidad, como lo expresa Castells:

Con los movimientos ecologistas del presente, se intenta reconstruir la naturaleza como una forma cultural ideal, entrando a un modelo puramente cultural de interacción y organización sociales. Es el comienzo de una nueva existencia... la era de la información, marcada por la autonomía de la cultura frente a las bases materiales de nuestra existencia. (1999, p. 514)

LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones se entienden como el ente social creado intencionalmente para cumplir fines y el factor constituyente es la acción humana de sus miembros, en un contexto determinado (Dávila, C. 2002. p, 6). Por otro lado, cumplen la función de permitir a su factor constituyente, satisfacer

necesidades de afiliación, desarrollar identidad y mantener la autoestima, establecer y comprobar la realidad social, reducir la inseguridad, ansiedad e impotencia. (Schein, E. 1982, pp. 139-141). Así, el componente humano de la organización es un factor primordial que busca satisfacer sus necesidades y además le imprime características culturales y viceversa, según el tipo de organización.

“Hoy es corriente atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de sagas, mitos y leyendas y que ellas se adornan con ritos, costumbres y ceremonias” (Abravanel, et al. 1992, p. 4-5). Esto debido a la relación entre el hombre y la organización en la cual, según los individuos que la componen, confieren características sociales a la estructura organizacional.

De esta manera, según Morgan (1995, p. 100), “la idea de que la organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad”, se apoya en el concepto de la cultura de la sociedad industrial. En ésta se manifiesta que las diferencias o similitudes de una organización ya no son de tipo nacional sino profesional. Los profesionales encuentran similitudes que van más allá de la territorialidad, aunque no se puede asegurar que las diferencias entre las culturas intranacionales no sean importantes.

Hofstede (1999, pp. 295-296), en las muestras estudiadas por el Instituto de Investigaciones sobre Cooperación Intercultural (IRIC) constató que las culturas nacionales o societales y organizacionales, asumen valores y prácticas diferentes, puesto que desempeñan papeles diferentes. Sin embargo, a pesar de las diferencias una organización efectiva debe considerar las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas, los objetivos, la descripción de tareas, la misión que condiciona la conducta actual de los individuos que componen la organización frente a un estado futuro preferido (Weick, 1979;

Davis, 1987 citados en Denison, D. R. 1991, p. 179), entre otros, ya que éstos “actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan” (Morgan, G. 1995, 119).

La organización se vale de la cultura para establecer códigos tendientes a cohesionar los individuos hacia un mismo fin, a través de los valores compartidos y cultivados por ésta en su búsqueda de aptitudes orientadas a adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y lograr unificar las fuerzas de sus integrantes.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Este concepto pone en relación la cultura y la organización. La cultura como comportamientos e ideas que parten del conocimiento histórico de la sociedad, encuentra en la organización un espacio en el cual puede tener un impacto en su permanencia a partir de la recopilación de valores y comportamientos que fueron exitosos en el pasado. Las organizaciones tienen “su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.” (Valdés Florat, M. 2004), haciéndola única en su proceder al basarse en los valores que la constituyen y le imprimen su personalidad.

Según Schein (1988, citado en Bello Rodríguez, C., et al, 2003), un grupo desarrolla, inventa o descubre modelos al enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna y sólo aquellos considerados válidos, se enseñan a los nuevos miembros como el modo correcto de pensar, percibir y sentir esos problemas.

Como se expresó con anterioridad, la cultura hace que los individuos puedan adaptarse a nuevas condiciones para sobrevivir. En las organizaciones, los individuos se adaptan y a

su vez aquellas se adecúan a los cambios, ya que están inmersas en un ambiente dinámico y global.

This is especially true when an organisation operates in a dynamic and global environment where the prosperity and survival of the company largely depends on its ability to adapt to the changing environment. Having external driven corporate values such as adaptiveness, goal and action orientedness, as well as innovative and creative values should strongly enhance the development and implementation of effective and proactive business strategies. (Wah, S. S. 2007)

Algunos autores enfatizan en que la cultura es un proceso emergente, un movimiento espontáneo de transformación, que según el I Ching o libro de las transformaciones, descarta lo viejo e introduce lo nuevo sin causar daño, pues ambas medidas concuerdan con el tiempo (Capra, 1998. pp. 35-36). Morgan lo confirma considerando que la cultura es un fenómeno que cambia constantemente, es un “proceso de construcción de la realidad que nos lleva a un fenómeno de cultura viva...es un fenómeno vivo y activo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo que vive” (1995, p.118).

Por lo tanto, si la cultura es viva y es construida por los miembros de una organización que tienen puntos de vista diferentes, ésta no es impuesta sino que se desarrolla en la interacción social. Es así como en las organizaciones existe diversidad de valores según los grupos que la componen, porque existen formas diferentes de ver el mundo en general y, en especial, de entender la naturaleza de la organización a la que pertenecen (Morgan (1995, p.114).

Estas formas de actuar se internalizan a través de la cultura organizacional, de tal manera que los individuos generan un software que, según Hofstede (1999 a, p.33), es una programación mental que los hace predecibles en algunos comportamientos. Sin embargo, no se pueden generalizar los

comportamientos de los individuos debido a que no todos actúan de la misma manera frente al mismo estímulo, o también no siempre todos los individuos actúan de forma diferente (Schein, E. 1982, p.38-39). Según Schein (citado por Marin M. 1998, p. 176), cuando los individuos ingresan a una organización se ven obligados a realizar procesos de adaptación forzosos y a la ritualización de las prácticas para ingresar a estructuras socio-productivas. En otras palabras, está sujeto a controles formales, relacionados con sus funciones en la organización y a un control informal que le imponen los colegas o colaboradores con que interactúa (Berger, 1999. p. 104), por medio de la cultura organizacional.

En el proceso de adaptación de los nuevos integrantes de la organización, la cultura es el medio que transmite los símbolos (Castells, M. 2001, p.400), y no sólo consiste en la transmisión de información, sino que también impone conductas (Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D.D. 1997, p.52). De esta manera se manifiesta la cultura mediante su inserción en las instituciones y organizaciones (Granovetter, 1985; Clegg, 1992; Evans 1995, citados por Castells M. 2001, p.202), como mecanismo de control del cual depende el hombre para gobernar la conducta (Geertz, C. 2000, p.51).

Sin embargo, en ocasiones, los individuos que ingresan a la organización tienen un alto impacto porque cuando se requiere de nuevas maneras de ver la realidad, “el cambio cultural en cada organización significa nuevos actores, no la conversión de los antiguos actores.” (Denison, D. R. 1991, p. 173). De acuerdo con esta perspectiva, la cultura no transfiere la información al individuo; éste la modifica, con lo cual se muestra que la cultura es individual y colectiva al mismo tiempo: el nuevo actor a través de sus interpretaciones de la realidad puede modificar la realidad del colectivo.

Lo anterior refleja cómo en la cotidianidad de la organización se conjuga una matriz de conocimientos explícitos y tácitos, así

como los conocimientos individuales y de grupo, que no pueden ser expresados fácilmente y por tanto se evidencian a través de acciones, símbolos, analogías, metáforas y otras representaciones (Davenport. T. 2000, p. 175-176). Precisamente, lo que se manifiesta de la cultura es el sistema simbólico mediado por el lenguaje, el mito, las manifestaciones religiosas (Cassirer, E. 1965, p. 47).

Con la compilación de los símbolos, se crea el tótem corporativo en las organizaciones, el cual reúne a los individuos en torno a la organización a través de un sistema homogéneo de creencias y prácticas, con elementos:

- a) no verbales de tipo colectivo: hábitos, ritos, ceremonias.
- b) Fabricados: emblemas, signos.
- c) Naturales: ecología, clima.
- d) Elementos verbales: representaciones retóricas, mitos, cuentos o aspectos operativos como el proceso de toma de decisiones (Abravanel. 1992, p. 71).

Meyer y Rowan (1977, citado en López , L.M, y Calderón, G. 2006) introducen la relación entre la cultura y la institucionalidad, en la que la cultura es legitimada por las instituciones, por medio de comportamientos que se rutinizan:

“El neoinstitucionalismo permite interpretar las organizaciones a partir del ambiente institucional; es decir, de la aprobación de reglas del juego, constreñimientos y obligaciones que son aceptados por los agentes que integran un conglomerado social. Estos agentes asumen formas de comportamiento que son aprobadas legítimamente por el medio, e interiorizadas como actos posibles que se delimitan a través de sistemas compartidos de prácticas que se vuelven rutinas homogeneizantes y que ayudan a controlar la incertidumbre y a concebir colectividades coordinadas.”

A partir de la cultura se forma la identidad en la organización, generando “continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la heterogeneidad de sus miembros, especificidad en su relación con el exterior y en sus valores, y que permiten la identificación de sus miembros con ella” (Bello Rodríguez, C. Ana A., Bauzá Vázquez Eriberto, and Marañón Rodríguez C. Enrique).

Esta identidad es la que le transmite la personalidad a la empresa y hace que actúe de diferentes maneras ante una situación. Sin embargo, lo anterior no implica que todos los miembros de la organización procedan igual, ya que “la identidad de un grupo no significa que todos los miembros posean necesariamente un mismo rasgo, sino que tengan unas características grupales que los diferencien de otros grupos” (López, L.M, y Calderón, G. 2006).

Así en el largo plazo, la cultura en la organización es una estrategia y un activo difícil de cultivar (Denison, D. R. 1991, p.177), porque requiere la participación de los individuos y la consistencia que, según Pascale (1984) y Weick (1987), depende de la adaptación social y promoción desde adentro para alcanzar un sólido conjunto de valores y expectativas compartidas dentro de la empresa (Pascale y Weick citados en Denison, D. R. 1991, pp.178-179). Una organización logra ser efectiva cuando a partir del compromiso de los individuos y de sus acciones puede permanecer vigente en la actividad que realiza.

CONCLUSIONES

A través del tiempo, el concepto de la cultura ha evolucionado y obtiene mayor relevancia por la necesidad de comprender comportamientos entre los individuos. Así, en la antigüedad la naturaleza primaba sobre la cultura, en la edad moderna la relación fue inversa y en este momento de la sociedad virtual, la cultura es autónoma frente a las condiciones materiales.

En cuanto a la organización, conformada por personas que tienen metas propias, es a través de la cultura como comparten valores que enmarcan los comportamientos y dirigen las acciones en búsqueda de un objetivo común que involucra el desarrollo de competencias adaptativas para unificar las fuerzas de sus integrantes, con el propósito de ser adaptativos frente a las condiciones del entorno.

Al enlazar los términos cultura y organización, emerge un concepto que involucra el impacto de los comportamientos e ideas en esta última. La cultura organizacional plantea la importancia de una cultura viva, es decir, que sea flexible ante la dinámica del ambiente que rodea las organizaciones. Además la cultura es un medio para transmitir comportamientos exitosos, ya sea de manera verbal o no verbal, que le imprimen a la organización su personalidad y le da identidad, lo cual se convierte en uno de sus activos.

La cultura no es impuesta, sino que se desarrolla por la interacción social, siendo la organización un escenario muy rico en interacciones, lo cual amerita que en su estudio sea primordial considerar a la cultura. A una concepción de la organización corresponden actuaciones en el campo administrativo, que en el caso de la cultura, se han centrado en los procesos de cambio y de aprendizaje organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL, et al. (1992). Cultura Organizacional: aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Bogotá: Legis

ALVEAR ACEVEDO, C. (2000). Manual de historia de la cultura. México: Limusa

BERGER, P. L. (1999). Introducción a la sociología. México: Noriega editores

CAPRA, F. (1998). El punto crucial: ciencia, sociedad y cultura naciente. Buenos Aires: Troquel

CASSIRER, E. (1965). Antropología filosófica: introducción a la filosofía de la cultura. 3 ed. México: Fondo de Cultura Económica

CASTELLS, M. (1999a). La era de la información: La sociedad red. Vol. 1. Madrid: Alianza

CASTELLS, M. (2001b) La era de la información: La sociedad red. Vol. 1. Madrid: Alianza

DAVENPORT, T. O. (2000). Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona: Gestión 2000- AEDIPE

DÁVILA, C. (2002). Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill

DENISON, D. R. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá: Legis

GARCÍA, S. Historia y cultura. En: GIL, J. A. (Editor) (1987) Crisis de valores y políticas culturales. Bogotá: Informática

GEERTZ, C. (2000) La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa

HOFSTEDE. G. (1999). Culturas y organizaciones: el software mental. Madrid: Alianza

MARAFIOTI, R. (2005). Sentidos de la comunicación: teorías y perspectivas sobre cultura y comunicación. Buenos Aires: Biblos

MARIN M, H. (1998) Organización de aprendizaje, cultura organizacional, gerencia del cambio. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

MORGAN, G. (1995). Imágenes de la organización. México: Alfaomega

PHILLIP KOTTAK, C. (1997). Antropología cultural: Espejo para la humanidad. Madrid: McGraw- Hill

SCHEIN, E. H. (1982). Psicología de la organización. Bogotá: Prentice Hall Internacional

WATZLAWICK, P., Beavin, J. y Jackson, D.D. (1997). Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder

OTRAS FUENTES

Allchin, D. (Jan 2007). Was Darwin a social Darwinist? What is a proper evolutionary view of human culture and morality? (SACRED BOVINES) (Charles Darwin). The American Biology Teacher, 69, 1. p. 49(3). Revisado en Marzo 4, 2008, de: Academic OneFile via Gale:

Bello Rodríguez, C A, Bauzá Vázquez, C. E., & Marañón Rodríguez, C. E. (March 2003). De la cultura general a la cultura organizacional. Folletos Gerenciales, 7, 3. p.18 (5).

Extraído el 24 de Abril, 2008, de: Academic OneFile via Gale:
[http://find.galegroup.com/itx/infomark.do?contentSet=IAC-
Documents&docType=IAC&type=retrieve&tabID=T002&
prodId=AONE&docId=A146742529&userGroupName=uc
cpr&version=1.0&searchType=BasicSearchForm&source=
gale](http://find.galegroup.com/itx/infomark.do?contentSet=IAC-Documents&docType=IAC&type=retrieve&tabID=T002&prodId=AONE&docId=A146742529&userGroupName=ucpr&version=1.0&searchType=BasicSearchForm&source=gale)

Echavarría J., M. T. "Componentes de la cultura organizacional." *Pensamiento y Gestión* 9 (Dec 2000): 42(14). Informe Académico. Thomson Gale. Univ. Católica Popular del Risaralda. Revisado el 12 Sep. 2006

López Posada, L. M., & Calderón Hernández, G. (Abril-Junio 2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un cluster empresarial. *Estudios Gerenciales*, 99. p.13 (25). Extraído el 24 Abril, 2008, de Academic OneFile via Gale:
[http://find.galegroup.com/ips/infomark.do?contentSet=IAC
-Documents&docType=IAC&type=retrieve&tabID=T002
&prodId=IPS&docId=A167431906&userGroupName=ucp
r&version=1.0&searchType=BasicSearchForm&source=gal
e](http://find.galegroup.com/ips/infomark.do?contentSet=IAC-Documents&docType=IAC&type=retrieve&tabID=T002&prodId=IPS&docId=A167431906&userGroupName=ucpr&version=1.0&searchType=BasicSearchForm&source=gale)

Valdés Florat, M., Iglesias Huerta, E., & Gaviero Gutiérrez, V. (Abril 2004). Cultura e imagen organizacional: una integración necesaria. *Folleto Gerenciales*, 8, 4. p. 22 (14). Extraído el 11 Marzo, 2008, de Academic OneFile via Gale:
[:http://find.galegroup.com/ips/infomark.do?contentSet=IAC
-Documents&docType=IAC&type=retrieve&tabID=T002
&prodId=IPS&docId=A146742551&userGroupName=ucp
r&version=1.0&searchType=AdvancedSearchForm&source
=gale](http://find.galegroup.com/ips/infomark.do?contentSet=IAC-Documents&docType=IAC&type=retrieve&tabID=T002&prodId=IPS&docId=A146742551&userGroupName=ucpr&version=1.0&searchType=AdvancedSearchForm&source=gale)

Wah, S. S. (June-July 2007). Developing a high performance culture in Singapore: a study conducted by SIM reveals that a high performance culture can contribute towards the overall efficiency and effectiveness of Singapore organisations in the long run. This article presents the key findings of the study.(MANAGEMENT) (Report). *Today's Manager*, p. 10

(4). Extraído el 11 Marzo, 2008, de Academic OneFile via Gale:
:http://find.galegroup.com/ips/infomark.do?contentSet=IAC
-Documents&docType=IAC&type=retrieve&tabID=T003
&prodId=IPS&docId=A164872278&userGroupName=ucpr
&version=1.0&searchType=AdvancedSearchForm&source
=gale

