

La cultura organizacional: un medio de promoción de la convivencia y las competencias profesionales.

Natalia E. Bogantes Valerio¹

Resumen

En este trabajo se realiza una revisión teórica del pensamiento de varios autores que se refieren al fenómeno de Cultura Organizacional. Sobre esta base se evidencia la relación entre los conceptos individuo-socialidad-cultura, para mostrar su dimensión connatural al biótico humano y su potencial constructor. En el contexto generado se extrae, mediante análisis, la participación que la cultura interna de la empresa tiene en la dinámica de promover la convivencia interpersonal y el propio desarrollo de habilidades profesionales de los integrantes. Posteriormente se enfoca la importancia del crecimiento individual profesional, en el auge del negocio corporativo y se deduce la responsabilidad de la organización en la formación de profesionales con capacidades altamente sociales, creativas y multidisciplinarias, con el propósito de madurar los procesos laborales, que constituyen la identidad misma del proyecto comercial.

Abstract

In this assignment, a theoretical revision of different authors is made, with regards to the phenomena of the Organizational Culture. In this matter, there is a relationship between the concepts of individuals-socialization-culture that evidence the natural dimension of human beings and their creative potential. Within the context, and throughout the analysis, it became evident the effect of the participation that the company's internal culture has in the practice of promoting relationships and self development of professional skills amongst the staff members. Furthermore, there's an emphasis in the importance of individual professional growth in the development and profitability of the corporate business, and it is obvious that the organization has the responsibility in the education of professionals with highly sociable competencies, as well as creative and multidisciplinary skills, with the purpose to develop and strenghten the labor processes that behold the identity of the comercial project.

Palabras clave: Cultura organizacional, convivencia, socialidad, habilidades profesionales, recursos humanos, competencias profesionales.

¹ Bachiller en Psicología. Egresada de Licenciatura en Psicología, UACA. Candidato a Licenciatura en Comportamiento Organizacional, ULACIT. Correo electrónico: nathaliaebv@hotmail.com

Introducción

Durante los primeros años del siglo XX, algunos académicos y empresarios, inspirados en iniciativas dispersas en el manejo y control administrativo, generaron la idea de que era posible y productivo, identificar factores que favorecieran el ambiente laboral de las diversas industrias. Este convencimiento se vio apoyado por el empuje de las nascentes ciencias como psicología, sociología, entre otras. Principalmente tomaron como punto de partida los esfuerzos de la compañía Amasa Whitney, que en 1830 se comprometió en la definición y estructuración de lo que luego se llamó Modelo del Comportamiento y que desató una fuerte corriente reflexiva sobre la participación real, de los diversos componentes del medio productivo empresarial, en los procesos de manufactura. Entre estos investigadores destacaron Elton Mayo, Al Kurt Lewin y Mary Parker Follet.

Mayo (1926) logró aislar por medio de estudios empíricos, la influencia de elementos como la luz, el ruido, la limpieza, el orden en el clima de producción de la compañía Western Electric de Chicago. Sus estudios mostraron cómo la dimensión psíquica humana podía ser modificada de acuerdo con patrones externos establecidos, los cuales con una proyección inductora, semejante al comportamiento de las cargas eléctricas, generaban novedosos patrones en el individuo mismo. De este modo se lograba mejorar o desmejorar el nivel de producción de un trabajador, manipulando en forma planificada factores adyacentes a su entorno. Esta línea de investigación, centrada en condiciones externas materiales, fue complementada posteriormente por Lewin, quien introdujo conceptos como motivación y frustración, para defender la tesis de que el área psíquica y su afectación, determinaban de forma preponderante, el resultado de la labor de los individuos. Finalmente, Follet (1925) enfocó su reflexión y análisis en los procedimientos propios de la administración, con lo que logró identificar algunos componentes adicionales del quehacer cotidiano, concernientes a los estratos de mando.

La corriente iniciada por estos pensadores empresarios conformó, en los Estados Unidos, en la década de los años treinta del siglo XX, lo que se conoce como la Escuela de las Relaciones Humanas, cuyo cuerpo ideológico tuvo raíces marcadas en la filosofía humanista circundante. En este contexto se encuentran las bases para la elaboración del concepto Cultura Organizacional de los años posteriores.

Es oportuno señalar que la labor de conceptualización no construye, al menos no en todos los casos, el fenómeno que explicita. Aunque el concepto permite la revelación del objeto y muchas de sus propiedades, en el caso en cuestión, una ojeada a la estructura de la socialidad, la confirma como una condición inexcusable para la generación de la cultura; es decir, que la muestra como una construcción connatural al viviente humano, integrada en su propia realidad biológica. En esta línea se sitúan pensadores de la corriente de la Evolución Cultural de carácter ecológico, como Rappaport (1998) quien afirma:

superorgánica o no, se debe tener presente, que la cultura en sí pertenece a la naturaleza. Emergió en el curso de la evolución mediante procesos de selección natural, diferentes sólo en parte de aquellos que produjeron los tentáculos del pulpo. Aunque la cultura está altamente

desarrollada en los seres humanos, estudios etológicos recientes, han indicado alguna capacidad simbólica entre otros animales. Aunque las culturas pueden imponerse a los sistemas ecológicos, hay límites para esas imposiciones, ya que las culturas y sus componentes están sujetos a su vez a procesos selectivos. (pp.273-274)

Sin embargo, el hecho de conceptualizar el fenómeno cultural acontecido en el seno de una organización, inició un compromiso de reflexión que, sobre todo a partir de 1980, ha tenido participaciones y avances significativos, los cuales continúan originando ventajas decisivas para el individuo y para la organización. Entre las principales definiciones, se encuentra la aportada por Schein (1988), quien describe la cultura como “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos.” Otros estudiosos, como Robbins (1999) afirman que “la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo”. (p.601)

Previamente, algunos analistas hablaban de la amalgama de la cultura con lo axiológico y proponían un núcleo de valores comunes a los individuos como el corazón de la cultura. A partir de estos valores definieron roles obtenidos de la misma dinámica cultural, dirigidos a establecer liderazgos modélicos y héroes, posibles de imitar por el grupo. En esta línea de pensamiento destacaron sobre todo Deal y Kennedy (1982).

A pesar de la pretensión de este guión de trabajo y elaboración de conocimiento de establecer la unicidad del tema; ha mostrado, sin embargo, la co-existencia de una diversidad de elementos en el fenómeno de Cultura Organizacional, con lo que lo ha redefinido como un universo de posibilidades estructurales-creáticas de gran alcance, sobre las cuales elaborar oportunidades de desarrollo para el individuo, el grupo, la organización y la sociedad. De modo que, pensar la Cultura de la Organización, sus formas, sus modos y su alcance, y desarrollar conocimiento en torno suyo se convierte en una operación de gran valor por las implicaciones de sus resultados y sus potenciales consecuencias en la promoción general de la vida personal, social y profesional. Tal es el interés de este artículo.

Por medio de la revisión del pensamiento de diversos autores, se pretende efectuar una reconstrucción y posterior enfoque de algunos elementos trascendentales, descubiertos en el bagaje cognitivo, acumulado a partir de los años ochenta del siglo XX (pero cuya inspiración se afianza en acciones del siglo XIX) hasta nuestros días. El objetivo fundamental consiste en trasladar el énfasis que posee el aspecto estructural del tema, para reubicarlo en el ámbito de la vitalidad humana, a favor tanto del individuo como del grupo; en este caso, el grupo laboral de la organización.

Ubicación del tema

En la complejidad del entramado social, los individuos conforman entidades macro y micro societarias en las que comprometen el ejercicio de su propia estructura personal psíquica, emocional, racional, volitiva (Guillén, 2000). La conjunción de todos estos elementos en un ámbito de interés definido, referido a una colectividad, en el que de forma exponencial el todo sobrepasa la suma de las partes, constituye una cultura. Esta dinámica se desarrolla en los diversos estadios compositivos de la interacción social, ya sea en la familia, el centro de estudios, las prácticas religiosas y por supuesto la organización laboral. En cualquiera de estos espacios de relación social, la nueva entidad cultural está delimitada por coordenadas espacio-temporales establecidas de forma implícita, y otras de manera explícita, por los participantes. En este sentido, la creación de entornos separados del todo-social parece ser una condición de la propia estructura antropológica: el ser humano se agrupa por naturaleza. Con ello es preciso afirmar, que la cultura es un factor derivado de la socialidad y por ende un elemento constitutivo de cualquier modelo organizativo, dado que es uno de los constructos humanos más inmediatos. De este modo, en palabras de Stoner (1996), "formar parte de una organización es ser parte de su cultura." (p.197)

En el marco de esta construcción, los miembros exhiben nuevos patrones de conducción y aceptación de conductas (Guillén, 2000), que pasan a ser ejercidos con total propiedad por todos, sobre la propuesta de un código de normas de acción que definen qué es permitido y qué no lo es, las cuales se ponen por escrito en algunas ocasiones, pero son consuetudinarias la mayoría de las veces. Este actuar da lugar a la elaboración de horizontes de interpretación por parte de los individuos, los cuales mediante unidades de lenguaje, extraídas de sus medios connaturales de vida, expresan simbólicamente sus actividades diarias en el espacio del nuevo constructo (Mercado y Linaza, 1996). Dichos horizontes conllevan el peso de la propia historia personal, la cual aporta al cuerpo grupal, conocimientos, modelos axiológicos y experiencias, las cuales a su vez permiten potenciar o coartar el establecimiento del propio rol en la cultura (Schvarstein, 1991).

En esta forma, vista como un uso común de la grupalidad, la cultura se convierte en una forma de pacto-secreto tácito de las partes, de manera que su concreción y aprehensión representa un reto, a veces doloroso, para los nuevos individuos que se insertan en el espacio. Sin embargo, aprovechando las propiedades internas que sostienen la identidad intra-cultural, tales como co-creación, co-aceptación, co-definición de objetivos, entre muchas, la cultura puede enfocarse para satisfacer otras pretensiones declaradamente positivas, referidas al desarrollo del valor personalógico de los individuos, el bienestar de sus relaciones inter-personales, la adecuada construcción de su mundo intra-personal, y sus habilidades profesionales. Con este enfoque de la dinámica que se ejercita en el marco de la cultura interna de la organización, el organismo empresarial concebido originalmente como una acción para producir capital financiero, ha ganado para sí, unos de los elementos más valiosos de todo el conjunto: el espíritu humano y su deseo constructor.

Pensadores de esta corriente, conocida más tarde como Escuela Psicológica y promotora de la Teoría del Individuo, entre los que destacan Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Irving Herzberg y William Whyte, entre otros, enfatizaron el rol motriz del sujeto en la construcción de la organización y el logro de sus objetivos comerciales. Sin embargo, la empresa no es solo sub-producto de la acción individual, sino una forma apropiada para que éste satisfaga sus propias metas y necesidades particulares. Tal como afirma Whyte (1956), el individuo debe estar orientado a “equilibrar su necesidad de pertenencia con el desarrollo de su propia individualidad y originalidad”.

Antecedentes

Ya Ferrel y Faedrich (1994) propusieron la idea de: los otros importantes, para referenciar el conjunto social de la organización compuesto por las personas que son importantes en el contexto psico emotivo de un sujeto. Según estos autores, la zona de influjo en la que los individuos están relacionados con el devenir personal, recrea un estadio de conformidad, que provee a la persona de una estructura mental y física suficiente, para enfrentar el desempeño del rol en la estructura de la organización. Aunque el discurso de los autores está referido al contexto ético, de dicha propuesta se desprende la importancia del tema societario y las actitudes socializadoras de los integrantes de cualquier agrupación, las cuales imbuyen profusamente la cultura.

La idea de esta significativa interacción entre el individuo y el grupo, y la forma en que ambos se mezclan y se determinan de manera recíproca, con resultados positivos y/o negativos, ha sido recogida por Schein (2002). Primero enfoca el orden constitutivo de la grupalidad: “Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar” (p.54-55), para luego afirmar el papel motriz del grupo: “Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor, a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa.” (p.189)

Aunque del pensamiento de Schein (2002) se desprende un énfasis en el nivel grupal del entorno social, que se conforma con la interacción de los individuos, sus aportes permiten distinguir características como: cohesión, interacción, motivos y metas comunes, normas de conducta, estructura formal o informal, las cuales estarán presentes en el subproducto cultural elaborado. En este sentido, para este autor, la cultura es siempre un reflejo de la constitución del grupo y del individuo en él. Afirma: “El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la "colectividad" o la identidad del grupo, los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común, es lo que en última instancia se denomina 'cultura' de ese grupo”. (p.65)

Una línea reflexiva similar, es expresada por Kleiner (2003) al identificar la preexistencia, a la acción del individuo, de un grupo central del cual emanan las creencias de los miembros sobre lo que la misma organización desea y necesita. La puesta en escena de este núcleo, confiere energía, dirección e impulso al quehacer del conjunto total, englobado en un espacio cultural. Así, aunque el tema de conocimiento del grupo central sería más propio de un análisis de Teoría de Grupos, la identificación de Kleiner pone relevancia una vez más en la fenomenología de la socialidad como pulsión vital transformadora.

Avanzando hacia un estatuto superior, otros teóricos como Makárenko (1979) han situado su pensamiento en el papel del colectivo, entendido como el punto maduracional del tránsito efectuado desde el individuo hasta el no-yo. Transmite el autor que “la colectividad (o colectivo) no es solamente un grupo de individuos en interacción; es un complejo de individuos que tienen un fin determinado, están organizados y poseen organismos colectivos; posee objetivos valiosos desde el punto de vista social y sus miembros, conscientes del valor de éstos, contribuyen como una unidad a la realización de los mismos” (p.101)

Si bien los planteamientos de los autores inician desde la dirección individuo-grupo-colectivo, estableciendo un proceso de herencia, en ondas de influencia cada vez más amplias, es cierto que la relación establecida entre cada uno de los diferentes estadios de desarrollo experimenta una fuerza de retrotracción, de modo que el individuo recibe influencia del mismo grupo que integra y a su vez, éste de la colectividad. Así pues, dado que mientras se despliega la dinámica de integración grupal-colectiva, el esfuerzo imperante es la construcción, al sobrevenir la retrotracción la acción es profundamente modificadora. Por lo general la integración del individuo en el conjunto se define en este estadio modificador.

Esta etapa, de influencia del conjunto en la parte, ha sido analizada por Hofstede (1992) por medio de la propuesta de su Modelo de las Cinco Dimensiones. Específicamente, dos de los cinco elementos pueden usarse para aleccionar sobre el rol, expectativas y dinámica interna de un grupo, situado en la mente de un individuo y un sujeto posicionado en el contexto del grupo. Expresa el autor que, las dimensiones relacionadas “con la distribución del poder y el control de la incertidumbre”, son las que ulteriormente afectan la manera de pensar de las organizaciones, con sus consecuentes modificaciones de cultura. Los valores expresados en dichas dimensiones manifiestan cómo el individuo entiende la distribución del poder, el rumbo que debe seguir y la forma como se deben solucionar los problemas, de modo que puede establecerse, siguiendo el patrón, el grado de afectación del constructo cultural en la organización completa.

Del Individuo a la Organización

Si bien en el uso cotidiano, el término individuo se usa para referir la unicidad de una integración de características, cuyo principio asociativo confiere a la vez identidad y diferenciación, cuando la individualidad es aplicada

a la persona humana, dicha dinámica evidencia sus dimensiones primarias, entre las que es posible destacar: un sustrato oculto, uno horizonte de posibilidades-no-realizadas y un ser-finito que abre la participación del-otro.

Quizá el vocablo de mayor aceptación, propuesto a modo de resumen de todas estas cualidades, sea el de persona, que etimológicamente señala a aquel que habla al exterior desde lo interno por medio de su rostro. Esta idea ha sido desarrollada por estudiosos como Jung (1950), quien expresa que la persona es “aquel sistema de adaptación o aquel modo con el cual entramos en relación con el mundo. Así, casi toda profesión tiene una persona característica” (p.55)

Desde el instante de su proyección al exterior de sí mismo, el individuo humano inicia un proceso de empoderamiento, de sus propias capacidades de las que cobra conciencia y conocimiento, de su entorno el cual modifica de acuerdo con sus pretensiones y de los otros a quienes identifica como iguales. No está dentro del alcance de la reflexión elaborar una fenomenología de la persona, sin embargo, la puntualización de estos aspectos es requerida por la modificación que realizan de forma altamente efectiva, cuando se construye precisamente lo social, en el mundo laboral.

En el contexto de la organización empresarial, el individuo es la célula fundante de la cultura. Sin embargo, el proceso que se inicia en el interior de la persona, adquiere conjunto y pluridimensión en el total de los miembros, dando origen al tejido social. Desde la óptica de la organización, dicha interacción de individuos, sumada a un conjunto de normas, escritas o no, genera su identidad; para los individuos, la cultura es una percepción (Robbins, 1999). De este modo, vista como identidad, la cultura exhibe algunos rasgos que gozan de una estabilidad similar a la identidad-personalidad del individuo, entre los que resaltan: identificación de los miembros con el conjunto organizacional, énfasis en el grupo, enfoque en la persona, control, tolerancia a riesgos, criterios de recompensas, tolerancia a conflictos, orientación a medios y fines, enfoque a cambios en el entorno externo. Todos o algunos de estos indicadores se muestran en la generalidad de las diversas organizaciones, pero dado que la cultura no es un manifiesto escrito sino básicamente algo percibido, es su gradualidad lo que determina el valor axiológico y operativo del modelo cultural, o su improcedencia para la empresa.

La cultura organizacional no es entonces, fundamentalmente un ingrediente anexo de la estructura de la organización, aunque sí cuenta con alguna forma de estructuración, sino que es la mezcla de la proyección individual en ejercicio, aquello que los individuos generan precisamente en el deseo de interactuar y que tiene raíces sólidas en la interioridad de cada uno, de modo que lo cultural es como una continuación de la personalidad particular, una forma de despliegue. Por este alcance, que topa con el interior del individuo, es que la cultura puede modificar al sujeto mismo, mientras éste libera en ella sus propios aportes. Dada esta relación, la organización al igual que la persona, mantiene en la cultura un sustrato oculto, un horizonte de posibilidades-no-realizadas y un ser-finito que abre la participación del-otro, de formas muy creativas y diversas.

En este sentido, la UNESCO (1982) ha declarado que:

La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.

Tal afirmación es oportuna también a lo interno de las organizaciones.

En el otro extremo, la organización es receptora de las acciones de los individuos. Aunque propiamente hablando, dicha organización no es un ente físico, toda vez que se establece, engloba características definidas que la distinguen de la sola actividad individual. Si bien la organización es un modo especial de agrupamiento y en este sentido un subproducto humano connatural al biótico mismo, posee sus propios fines, complejidad, estructura, modelo axiológico, comportamiento, clima, cultura y categoriales de espacio-tiempo.

La comprensión de la organización ha evolucionado con el tiempo desde una visión petrística como un ente cerrado, estructurado, planificado, controlador, hacia una cada vez más marcada tendencia humanística, que la concibe como un bien humano, capaz de potenciar y actuar cualidades sensibles como ética, responsabilidad, crecimiento, construcción, felicidad, realización, resolución de conflictos en forma proactiva, entre muchas otras. Este proceso histórico ha reforzado, en algunos estudiosos, la elaboración de tipologías sobre la diversidad de identidades organizacionales, que a su vez culminan en la construcción de una teoría particular sobre dicha entidad.

En esta línea, los aportes más destacados se desprenden del trabajo de Max Weber, Amitai Etzioni, Scott Adams, Chester Barnard, Renate Mayntz, y los representantes de lo que anticipadamente se mencionó como Teoría del Individuo, cuyos hallazgos develan elementos de la dinámica interna, a veces oculta del mundo laboral.

Para Weber (1922), toda organización requiere individuos en estado de interacción, lo que per se habla ya de estructura, convención, control, además de otros factores. Este conjunto establece como columna de comportamiento una serie de normas que cuantifican, o limitan al extremo, la pertenencia de nuevos miembros. Dicho control es ejercido a lo interno por una fracción de los integrantes del grupo, lo que establece un sistema jerárquico en la toma de decisiones sobre aspectos como tareas y responsabilidades de los miembros. Toda la estructura está propuesta como un mecanismo para alcanzar una meta específica. Aunque Amitai Etzioni (1964) es heredero y expositor del área estructural de la tendencia de Weber, introduce un elemento marcadamente menos restrictivo, que consiste en la posibilidad de ajustar la estructura cuando las condiciones y/o resultados de productividad lo requieran. En el modelo de Weber, el individuo estaba supeditado a la acción de la estructura, sin embargo, para Etzioni, padre del comunitarismo y del enfoque del desarrollo

basado en la colaboración del individuo, la persona establece la estructura para sus fines.

Adams (1964), en forma simultánea a Etzioni, expresa la idea de concebir la organización como un colectivo sistemático y sistematizador, cuyo esfuerzo debe estar concentrado en la adquisición de metas específicas, generalmente definidas respecto de las carencias de la propia estructura y no necesariamente enfocadas en los objetivos del negocio de la empresa. El resultado de dicho proceso debería lograr un individuo más satisfecho y productivo. Ambos propósitos deben estar en equilibrio, de lo contrario las empresas se enfrentan a la experiencia del Principio de Dilbert (Adams, 1990), el cual explicita la incapacidad del sistema por conciliar dichos aspectos.

El énfasis en los miembros del grupo también posee los aportes de Barnard (1968), quien resalta el hecho de que cada uno de dichos integrantes posee preferencias, motivaciones, necesidades y pretensiones diferentes. Estos elementos se integran y propagan en el conjunto, el cual por otra parte, tiene como meta fundamental de sobrevivencia, la cooperación. En este sentido, para la organización vista como conjunto, es de mucho interés prefigurar y conocer el concepto de individuo con el que se desea trabajar, para descubrir o al menos intuir, si tales cualidades podrán evolucionar en el grupo hasta el nivel de ayuda mutua requerido. Por consiguiente, una de las tareas fuertes de la organización y el área de recursos humanos, es la cualificación y la cuantificación de resultados de lo que, partiendo de Barnard (1938), se conoce como Dinámica Organizacional.

Más tarde se inicia un proceso de síntesis, que en la reflexión de autores como Mayntz (1972) establece áreas generales que definen una organización. Primariamente sostiene, al igual que sus antecesores, la necesidad de establecer la interrelación activa como un requisito ineludible para el establecimiento de la organización. Luego, sobre esta base es que adquiere sentido la diferenciación y la asignación de tareas y responsabilidades particulares, todas ellas puntualizadas en el contexto de la finalidad específica pretendida por la empresa. Finalmente, tal estructura definirá racionalmente la metodología que será implementada para lograrla.

Por su parte, los defensores de la teoría del individuo están agrupados en varias corrientes de pensamiento. Entre los más destacados, se encuentra Abraham Maslow y William Whyte. Para Maslow (1954), aunque es evidente el carácter entitativo de la organización, ésta debe ser un medio, no un fin en sí mismo, para que el sujeto logre desarrollar sus propias metas y necesidades. En su reflexión, dado que el ser humano satisface sus pretensiones principales situándolas en estratos progresivos, uno sobre otro como los bloques en una pirámide, es posible desarrollar una metodología particular para establecer este orden de relaciones entre las capas, de modo que el individuo satisfaga convenientemente lo que desea. Si la empresa logra establecer el método adecuado, logrará obtener beneficios de dichas pretensiones particulares, sin actuar en detrimento de los intereses de las partes.

Whyte (1956), es uno de los autores de mayor contraste con el pensamiento organizacional tradicional. En primer lugar, realiza una crítica de la pérdida de individualismo frente al avance de la Ética social, cuyas claves son adaptación,

pertenencia, trabajo de equipo, vida de grupo, compromiso grupal, entre otras, las cuales claramente apuntan al valor del grupo por sobre la identidad personal del sujeto uno. Sin embargo, el autor no se coloca en contradicción con la organización como tal, sino contra la conformidad extrema con los propósitos y planteamientos de la misma, a la que el sujeto sirve y de la cual requiere, a costa de sí mismo.

Según lo expuesto, es notable que en el ámbito empresarial, los actores individuo-organización tienen roles, tareas, compromisos y responsabilidades distintas, pero complementarias. Tal como afirma Guillén (2000), “la interrelación de ambas partes no siempre es una dependencia gratificante y satisfactoria, en ocasiones, dados los diferentes intereses y expectativas en juego, dicha relación se torna un binomio difícil de armonizar.” (p.138) Aún así, el quehacer de las organizaciones en el contexto actual las convierte en recipientes de la nueva corriente humanística impulsada por los avances de ciencias como la antropología, psicología, sociología, filosofía, entre muchas, en donde el individuo y su bienestar, incluyendo la dimensión social, adquieren mayor relevancia.

Características y Promoción de lo Social en la Cultura Organizacional

Tal como se ha afirmado, en una dinámica dialógica, los individuos tienden a agruparse por una condición de naturaleza, dando origen a un espacio de acciones e intereses compartidos conocido como lo social y cuando dicho espacio se demarca, adquiere propósito específico y es regulado por una normativa pertinente al propósito, nace la organización. En el contexto empresarial, dicho propósito consiste en la creación de capital; para otras organizaciones los propósitos pueden ser muy variados: solidaridad humana de diversas formas, intereses científicos, lúdicos. En todas las organizaciones, sin embargo, es claro que es la integración y no la dispersión, la fuerza vital que las mantiene vivas.

Que los individuos ejerciten su tendencia a la unión, es definitorio para cualquier proyecto organizacional. En este sentido, la cultura interna de la organización no es una impostación sino socialidad en acto; es decir, la materialidad del deseo de agrupamiento humano en acción. De esta forma, mirar la cultura es mirar la vitalidad social del grupo. El diagnóstico de la cultura organizacional es el instrumento idóneo para medir la salud social del conjunto organizativo y con ello de sus características funcionales vitales: trabajo en equipo, apoyo mutuo, empatía, creatividad, fuerza motriz enfocada en proyectos, etc. Para la organización, la salud social del conjunto desemboca en su propia salud empresarial y la mejor manera de palparla es en la cultura. Es ella el factor clave para determinar el comportamiento individual y colectivo y tan importante en la previsión de resultados óptimos que Schein (1990) afirma que, “de hecho existe la posibilidad de que la única cosa realmente importante que los líderes deben hacer es crear y administrar la cultura”.

De acuerdo con Martínez (1996), la cultura construye el ambiente humano en que las personas desarrollan su trabajo; sin embargo, ella misma es intangible. Mientras por un lado está presente en todo el conjunto empresarial,

al mismo tiempo recibe el influjo de todos los sucesos a lo interno del conjunto. Es esta profunda interacción la que precisamente le confiere singularidad y propiedades que la distinguen de otras experiencias organizacionales.

Una cultura organizacional específica está caracterizada por el peso de su propia historia, patrones de comunicación, procedimientos y sistemas, elaboraciones políticas y filosóficas, mitos y creencias diversas, grados de activismo y todo un complejo abanico de emociones. Es esta mezcla de elementos la que con el paso del tiempo se convierte en una huella en el individuo y genera un eje sobre el que los integrantes del conjunto miden su particular disfrute y con el cual deciden el grado de pertenencia a la organización. Al estilo de la Ley de selección natural propuesta por Darwin (1838), la cultura es el filtro de selección del tipo de individuo que puede acercarse, integrarse y permanecer en la empresa. El menor efecto inmediato que se puede lograr, consiste en la perpetuación de la cultura ya que ella sobrevive, con algunas ligeras fluctuaciones, al incorporar a individuos que redundan sus características; sin embargo, un logro de mayor alcance consiste en la maduración interna de sus características efectivas, en términos del negocio, dado que los sujetos que se identifican con ella, van a enriquecerla con sus aportes personales y profesionales, de modo que la organización, a través de las diversas formas de vivencia de la cultura, puede hacerse más fuerte, más organizada y obtener mejores estrategias para lograr sus objetivos.

Consecuentemente, es posible trazar la línea que correlaciona la cultura organizacional con el desempeño. Tal como señala Martínez (1996), “del mismo modo que la levadura es un ingrediente indispensable del pan, una ‘cultura de la productividad’ es un elemento esencial del éxito de las empresas.” (p.307)

Si la cultura es un constructo social, debe poseer la capacidad de ser comunicada de manera clara, coherente y efectiva a los nuevos integrantes del conjunto. Esto es una tarea urgente sobre todo si se atiende a la responsabilidad imperativa de la organización de crear y dirigir su cultura y la dinámica en torno suyo.

Se dice entonces que la cultura debe ser socializada y para ello existen diversos enfoques y estrategias. Estos recursos se extienden desde los métodos formales sumamente estructurados y rígidos que buscan efectuar modificaciones en el pensamiento y la conducta del individuo que se pretende integrar, hasta abarcar posibilidades más informales que intentan evidenciar las actitudes, ideas y patrones de respuesta y elaboración de nuevos materiales, que son aceptados y beneficiosos para la empresa. Mediante estos procedimientos se pretende inculcar en los nuevos miembros de la organización los contenidos de la cultura y proveer para ellos herramientas de sobrevivencia en el ámbito de trabajo del grupo social al que se agregan.

Para que este proceso de involucramiento sea productivo, debe entonces favorecer un cierto nivel de crítica y reconstrucción, desafío y pensamiento creativo y novedoso de las estructuras establecidas, de manera que el conjunto social admita innovaciones, sin que ello genere caos y desestructuración excesiva y perjudicial.

Este nivel de tolerancia por los aportes particulares, puede lograr para la organización, una cierta apropiación de nuevos valores e ideas, permitiendo alternar entre la inmensa gama de matices, que se dan entre dos extremos igualmente negativos: una rigidez impenetrable y una desorganización sin objetivos, malos para la empresa y para el individuo. En este sentido, es ejemplificante el trabajo de Rensis Likert (1967) quien, basado en investigaciones de campo, elaboró un modelo de caracterización de la cultura de las organizaciones el cual cuantifica con un métrica de 1 a 4 su identidad particular. Dicho modelo incluía e iniciada con empresas muy estructuradas y autocráticas, hasta topar con aquellas cuya cultura era profundamente participativa y orientada al ser humano. La aplicación de su modelo expuso, cómo aquellas empresas que exhibían mayor acento en la humano, eran las que lograban alcanzar un significativo desempeño y una mayor satisfacción de los funcionarios en su trabajo cotidiano.

La investigación de los diversos autores, propone entonces algunas de las características de mayor influencia y representatividad social de la cultura de la organización. En primer lugar, dado el papel de filtro contenido en su cimiento, dicha cultura es para los miembros del grupo, al cual confiere límites respecto de otras entidades ajenas, una pauta para su propia cohesión interna. Los valores, el clima, las ideas, los contratos de comportamientos verbales y no verbales y todos los diversos componentes del mundo corporativo-organizacional adquieren, por su medio, identidad presentiva. A nivel individual, dicha diferenciación entitativa se traslapa con el sentido de pertenencia, manifestado como una tendencia natural de la persona. De modo que a mayor consolidación de la identidad corporativa, mayores posibilidades tendrá el sujeto individual de encontrar elementos para lograr su integración personal con ella.

Sin embargo, no se trata solo de límites. Más adentro aún, dentro de la capa exterior de la organización, la cultura permite la amalgama de la exterioridad del sujeto con su mundo interno, de manera que éste pueda elaborar para sí mismo, es decir, para su propio disfrute, un sentido de compromiso que le confiera estabilidad, seguridad, sentido de control, confianza, cualidades sin las que no le sería posible sobrevivir en el ambiente laboral. Sin la base propuesta por esta simbiosis externa-interna, que se sucede en el individuo, sería imposible plantear estrategias de esfuerzo colaborativo, trabajo en equipo, sinergia, entre otras.

Esta idea es recogida por Jerald Greenberg y Robert Baron (1997), quienes han propuesto un modelo para tipificar la cultura de las organizaciones, basado en indicadores como la socialidad y la solidaridad extendida entre los miembros del grupo. Mediante el examen de estos elementos es posible, según los autores, determinar el tipo de cultura que exhibe una organización, cuantificando el nivel de cercanía e interacción personal. Los resultados permiten clasificar la cultura de la empresa como: cultura de redes, cultura mercenaria, cultura fragmentada o cultura comunal. Según Greenberg y Baron, el grado idóneo es aquel en que ambos indicadores son altos en forma simultánea, al tiempo que generan un ambiente altamente productivo. De su exposición se desprende la importancia de dicha interacción para los propósitos de la empresa.

En este sentido, es posible afirmar que la cultura incrementa y sostiene la estabilidad del sistema social. Ella proporciona un guión común respecto de lo que los integrantes pueden hacer, esperar, decir. Aunque la participación de todos reelabora constantemente estos elementos, la cultura organizacional asegura siempre la permanencia de un sustrato, cuya función aglutinante válida, integra o descarta los nuevos aportes de los miembros. Con dicha tarea, ella se muestra también como una forma de comunicación-comunicada, es decir, que siendo el contenido de la comunicación de la empresa, es al mismo tiempo un medio para favorecer la comunicación entre las partes, el encuentro personal entre unos y otros.

De acuerdo con el examen precedente, y apoyados en la reflexión del profesor Ulrich Beck (2002) que muestra cómo se está “constituyendo un nuevo tipo de capitalismo, un nuevo tipo de economía, un nuevo tipo de orden global, un nuevo tipo de sociedad y un nuevo tipo de vida personal, todos los cuales difieren de fases anteriores del desarrollo social.” (p.3), es preciso afirmar la necesidad de elaboración de un paradigma novedoso que actúe como marco de referencia, para aclarar la composición interna de esta dinámica individual-grupal, que direccionada de forma adecuada, puede realizar muchos de los escenarios y pretensiones de productividad de la organización, sobre todo fortaleciendo etapas del ámbito de Recursos Humanos, tales como aproximación (que es la etapa previa de acercamiento al profesional que se desea integrar), contratación (en cuyo estadio se decide la identificación del individuo con la organización y en la cual se gana o pierde la relación de confianza entre las partes), afianzamiento (momento en el que los integrantes del equipo de trabajo se identifican de forma adecuada con los propios objetivos y tendencias administrativas y comerciales de la organización).

Aunque el ejercicio de estos aspectos parte de las estrategias diseñadas para el manejo del componente humano, por el departamento establecido para tal propósito, indefectiblemente se realizan en el individuo mismo y coadyuvan con su realización, la cual por supuesto es de importancia fundamental para la empresa, ya que como argumenta Valle (1995), la capacidad de innovar y adaptarse de la organización está en función de la motivación de desarrollo profesional de sus empleados.

Características y Promoción del desarrollo profesional en la Cultura Organizacional

En una organización, los integrantes del conjunto requieren la seguridad de un mayor estadio de bienestar. Esta inclinación debe estar fortalecida por prácticas y políticas adecuadas, realizables y de fácil acceso, si no para todos, al menos para una parte substancial de la colectividad. Empresas que han optado por aplanar la estructura jerárquica, han debido sustituir dicha característica por una marcada orientación al reto y proyectos cargados de novedad y dinamismo. Es oportuno destacar, que la cultura de la organización, por definición, está imbuida de movimiento; no es un bloque único, estático, en el que todas las opciones están dadas en forma apriorística, sin alternativas; por el contrario, su esencia contiene siempre algo de oculto, de desconocido, que toma una u otra forma en función de la necesidad y creatividad del

momento en que se activa, originando todo un horizonte de posibilidades que de alguna manera, siempre insinúa beneficios para todos, en lo cual reside, por demás, un mecanismo seguro para la motivación.

Un funcionario motivado puede traducirse con facilidad y casi de forma automática, en un foco de producción para la organización. Por esta razón, es un imperativo para la empresa, conducir hasta el extremo los procesos de motivación de sus integrantes. Tal propósito se logra, ayudándoles a dirigir y desenvolver sus competencias profesionales, que en resumen maduran su carrera profesional. En este ámbito, y de acuerdo con Mone y London (1997), la motivación de un profesional incluye al menos tres aspectos: resistencia, perspicacia, e identidad profesional. Todos ellos colaboran en la conformación de un arquetipo de funcionario cuya productividad se mezcla con la socialidad en ejercicio de los restantes miembros de la comunidad laboral, fortaleciendo el producto cultural ulterior. La resistencia indica el grado de esfuerzo que un profesional comprometerá en la ejecución de sus tareas cotidianas, sin recurrir al abandono o la frustración. La perspicacia apunta al nivel de autoconocimiento personal y la forma en que las condiciones propias, como intereses, fortalezas, debilidades, entre otras, pueden disponerse para colaborar con el esfuerzo referido de manera positiva. Y finalmente, la identidad establece la métrica, referida a recursos éticos y morales con que el individuo define su mundo axiológico, en concordancia con su rol en la empresa. De este modo, un trabajador motivado inducirá probablemente su comportamiento y actitudes en otros, enriqueciendo la totalidad de la organización.

Así pues, si la empresa está ciertamente comprometida con el desarrollo de sus miembros, el primer síntoma debe manifestarse en la cultura interna. Pero es preciso que tal compromiso se elabore sobre la base de lo que podría llamarse un "Modelo de Desarrollo Profesional", *MDP*. Para Fernández (2002), tal modelo puede definirse como "el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas, caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones." (p.3)

Diversos autores proponen una variedad similar de *MDP*. Entre ellos destacan, Oscar Blake (1997) cuyo modelo se basa en el guión natural de desempeño de la vida humana, el cual las personas ejercitan en paralelo mientras trabajan; Pilar Pineda (1995) cuyo modelo se basa en el tránsito normal que realizan las organizaciones, sin que ello signifique un estaticismo del crecimiento individual sujeto a las estructuras corporativas, sino un guión en el que la persona aporta sus propias experiencias de aprendizaje; Michael J. Driver (1996), quien ha enfocado su análisis en el ingrediente volitivo personal de cada trabajador construyendo de este modo un modelo conocido Modelo del Patrón de Orientación. De acuerdo con Driver, las personas deciden mediante acciones, deseos o propósitos el rumbo que debe seguir su desenvolvimiento profesional.

Sea cual sea el objeto formal adoptado en relación con el tema del crecimiento profesional, es aceptado por los autores, que en forma integral con la construcción de elementos estructurales y mecánicos del negocio, las empresas tienen la responsabilidad, incluso consigo mismas, de identificar las necesidades de desarrollo profesional-personal de sus miembros. En este

sentido, ellas deben conocer y orientar para todos sus integrantes, intereses, valores, fortalezas, consolidar y favorecer oportunidades de reelaboración de las habilidades personales, individuales y/o grupales, todo lo cual insinúa desde ya, el trabajo intenso que deben realizar en clarificación de objetivos, diseño de planes de acción, modelos de evaluación de resultados y diagnóstico profesional.

Para alcanzar esta meta, las organizaciones tienen a mano diversas estrategias y métodos: talleres, montaje de centros de información, libros, folletos elaborados por profesionales del área, asesorías. La condición fundamental consiste en que dichos recursos se anexasen, como una cualidad edificadora, a la cultura interna. Dada la inherente dinámica socializadora de dicha cultura, los resultados pueden palpase en el corto plazo. Si la cultura organizacional y otros ámbitos que se levantan sobre ella como clima, comportamiento y otros, están sanos, no conlleva dificultad alguna involucrar a los profesionales de las diferentes áreas en un proyecto de mejoramiento y desarrollo de competencias.

Es oportuno recordar que la propia cultura ya cuenta con una pulsión vital, heredada del deseo interno humano por acercarse a los demás. Aunque bajo una forma poco tecnificada y sin definición de método, esta cualidad contagia el deseo de superación, tanto a nivel individual como de equipo de trabajo, en elementos como adquisición de nuevas habilidades, mejoramiento de las existentes, surgimiento de nueva ideología enfocada al negocio, nuevas metas, formas más eficientes de resolver conflictos, transmisión de mecanismos alternos para ejecutar tareas, que por lo general se traducen en economía de tiempo y recursos y bienestar individual, entre muchos otros aspectos.

De esta forma, la promoción de competencias profesionales es de gran interés tanto para la empresa como para el sujeto. Aparte de la relación patrón-obrero, ambos coinciden en el núcleo de acción social conocido como cultura de la organización.

Unilateralmente, el individuo obtiene amplios beneficios de dicha promoción, debido al carácter de permanencia que poseen las competencias potenciadas, que le seguirán a cualquier otro espacio laboral que desee; también ellas se constituyen en el rostro profesional dado su valor mostrativo y demostrativo del conocimiento personal y las áreas y proyectos en los que ha participado. Con ello, las competencias profesionales hablan de una ejecución exitosa de tareas y responsabilidades; complementariamente, estas cualidades profesionales implican un principio de generalización, que extiende buenos resultados a los espacios donde se apliquen. Finalmente, para el sujeto tal desarrollo es sinónimo de completitud personal, ya que integra lo cognitivo, afectivo, volitivo y conductual. Esta línea de pensamiento es defendida por González (2002) cuando expresa:

“La competencia profesional se manifiesta en la actuación, en tanto es en la actuación profesional que se expresan los conocimientos, hábitos, habilidades, motivos, valores, sentimientos que de forma integrada regulan la actuación del sujeto en la búsqueda de soluciones a los problemas profesionales”. (p.45-53)

La organización tiene la tarea de integrar un *MDP* efectivo en sus estrategias y objetivos de crecimiento y proyección comercial. Sin este paso, ingresa en un ciclo de desventaja, que se acelera conforme la carencia se impregna en la cultura y la dinámica social interna. Como impulso para realzar este itinerario, se debe recordar, que la era actual está marcada por una acelerada competencia globalizada por el control de mercados de bienes y servicios. Algunos de los acentos de este proceso son la innovación material, en temas como ingeniería, tecnología, procesos y la construcción de más conocimiento dotado de mayor precisión científica. Estos elementos se logran en los individuos que laboran para la organización. Sus habilidades, conocimiento y creática profesional son la mejor forma de competencia corporativa dado que, como afirma González (2002), cada una de estas cualidades y su gestión oportuna “representa el saber-hacer de la empresa” (p.75)

Conclusiones

El recorrido por la reflexión de los autores muestra una aceptación implícita, desde diversas aproximaciones y variados enfoques, del potencial promotor que la Cultura Organizacional concede tanto a la organización misma como al individuo, en el contexto de la dinámica interna generada por el ambiente multirelacional individuo-grupo, grupo-colectivo, entidad corporativa-individuo, entre otras. Es claro que, siendo identificada tardíamente en el tránsito histórico de las organizaciones laborales humanas, la Cultura de la Organización ha sido clarificada como un componente fundamental del entorno laboral, dado que en su interior surgen, se modifican y se determinan procesos clave para las relaciones del ser humano en los estadios de despliegue grupal, en donde se realiza su vida: el núcleo familiar, su trabajo, la sociedad, entre muchos.

Es importante destacar el esfuerzo de algunos autores y sus líneas de pensamiento que intentan trasladar la vitalidad, es decir la importancia, de lo estructural e instrumental (que incluye la noción misma de ‘empresa’ que es ulteriormente un constructo), hacia lo sensible, natural, biológico de la persona humana con todo su potencial y posibilidades de generación. Sin embargo, en ningún caso se trata de sentar una dialéctica de la que surja una síntesis innovadora a partir de la anulación de las fuerzas primarias, que en este caso estarían representadas por el trabajador y la empresa, sino de colocar en su justa posición y valor cada uno de los recursos. En este sentido, en las diferentes épocas, diversos pensadores han resaltado la necesidad de uno u otro componente (la organización y el trabajador) en el entretejido social.

En consecuencia, se infiere que, la cultura organizacional debe abandonar el rol de asistente anónimo, que posee en muchos casos, para retomar su papel protagonista. Debe generarse más praxis cultural y explotar su potencial creador más que normativo en beneficio del negocio, del individuo y la sociedad.

Sin embargo, el ejercicio promotor de la cultura, exige planificación tal como señalan algunos autores. Esto compromete a las organizaciones con la tarea de investigar, conocer, tutelar, modelar e impregnar motricidad a los elementos

culturales, de modo que fomenten adecuadas prácticas de bienestar humano y conducción del negocio. Una empresa comercial se instala con el objetivo fundamental de generar capital. Precisamente por ello, es que la organización debe tener claridad sobre los aspectos humanos que permiten, fortalecen y consiguen la mayor ganancia. En el fondo se trata de concretar una profunda simbiosis entre el desarrollo personal y el corporativo; el punto de diálogo puede centrarse en la cultura.

El fenómeno de Cultura Organizacional conlleva, de manera intrínseca, algunos riesgos cuya fática es preciso mitigar, como la posibilidad de exclusiones, o elaboraciones complejas que conviertan en algo doloroso la inserción de nuevos miembros, o el rechazo-aceptación de ideas alternas o la disfunción de los procedimientos de herencia de la misma. La concreción de dicha posibilidad, vuelve urgente la tarea de diagnosticar-evaluar los procesos, acontecimientos, identidad, entre otros componentes, con el objetivo de detectar con anticipación los síntomas, en la cultura, de una socialidad interna desgastada y perjudicial. Puntualmente, en el contexto de los *horizontes de interpretación* propuestos por Mercado y Linaza, siempre será oportuna la tarea de observar los signos y significados que los individuos introducen a lo interno de la interacción grupal.

Finalmente, se debe tener presente que al hablar de socialidad no se intenta despersonalizar el valor unívoco del individuo humano. El conjunto social siempre estará matizado por una infinidad de acciones individuales, aunque no aisladas, que de manera proactiva multiplican los escenarios de realización tanto para el sujeto mismo como para la organización. De este modo, hay que atender el rol catalizador de los subgrupos y entre ellos, según Kleiner, uno de características especiales compuesto por estratos de dirección, control y toma de decisiones. Este o estos subgrupos serán inmediatamente responsables de la dirección que tome la cultura organizacional en su modélica sociedad interna.

Referencias bibliográficas

- Beck, U. (2002). *La sociedad del riesgo global*. España: Siglo Veintiuno Editores.
- Blake, O. (1997). *La capacitación: Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 2, Universidad de La Rioja.
- González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, Vol. XXII, No.1, Universidad de La Habana.
- Greenberg, J., y Baron, R. (1997). *Behavior in Organizations*. Upper saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Guillén, C., y Guil R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: Mac Graw Hill.
- Hofstede, G. (1992). *Culturas Organizacionales*. España: Alianza Editorial.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Values*. New York: McGraw-Hill.
- Linaza, J. y Mercado, R. (1986). *El Discurso Educativo Como Medio de Enseñanza y Modo de Aprendizaje*. Madrid: Visor.
- London, M., y Mone, E. (1997). *Career Management and Survival in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Makárenko, A. (1979). *La colectividad y la educación de la personalidad*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Martínez, A. (1996). *Ciencias sociales aplicadas a la organización*. México: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., y Brian J. (2001). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Pineda, P. (1995). *Auditoría de la formación*. Madrid: Gestión 2000.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México DF: Prentice Hall.

- Robbins, S., y Coulter M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schvarstein, L. (1991) *Psicología Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Stoner, J., y Freeman R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- UNESCO. (1982). *Declaración de México sobre las Políticas Culturales. Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales*. México: UNESCO.
- Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Jung, C. (1950). *Gestaltungen des Unbebussten*.
- Whyte, W. (1956) *Engineers and workers: A case study*.
- Kleiner, A. (2003) *Who Really Matters. The Core Group Theory of Power, Privilege and Success*.