XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

La Cultura Organizacional: ¿Un Defecto Subsanable o un Error Corregible?

Mesa Temática: Vida Simbólica

Modalidad: Temática

Autor(es): Pascuala Josefina Cárdenas Salazar

laejosefina@gmail.com

Dra. María del Carmen Vásquez Torres

maria.vasquez@itson.edu.mx

mcvasquez@itson.edu.mx

Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON.

Domicilio de la institución 5 de febrero 818 sur, Colonia Centro. C.P. 85000.

Ciudad Obregón, Sonora. México. Tel +52 (644) 410-09-00.

PAÍS: MÉXICO

Teléfono particular 01 (644) 1795096

Guanajuato, Gto.

12 de septiembre de 2016

La Cultura Organizacional: ¿Un Defecto Subsanable o un Error Corregible?

Resumen

El estudio de la cultura ha sido de interés de las ciencias sociales, la antropología, la sociología, la psicología social incluso para la economía. La realidad social le da un lugar importante y para muchos podría significar una herramienta estratégica dentro de las organizaciones contemporáneas. Su análisis y conocimiento permite mejorar la comprensión de la vida de la institución, tanto desde el punto de vista humano como tecno-productivo. Ante las incertidumbres y oportunidades vigentes, emerge y podría ser considerado como catalizador de soluciones y decisiones trascendentales determinante en la organización. Es por eso que a través del presente estudio se pretende conocer si ¿dicho intangible se puede transformar o no? de acuerdo a las explicaciones que varios teóricos de la organización ofrecen ante tal planteamiento. Para abordar el tema se propone una analogía mediante la cual se intenta dar respuesta a la pregunta y se derivan dos preguntas más si la cultura se considera un defecto ¿se puede subsanar? y si es un error ¿se puede corregir? La cultura como un defecto, en analogía a considerarla como el resultado de un proceso histórico, social, geográfico, psicológico y genético; la cultura como un error en analogía a considerarla como el resultado de acciones o decisiones políticas, económicas, sociales, de formación, educación, otras.

Palabras clave: cultura organizacional, transformación, predeterminada, defecto subsanable, error corregible.

Abstract

The study of culture has been of interest in the social sciences, anthropology, sociology, social psychology even for the economy. The social reality gives an important place and many could mean a strategic tool in contemporary organizations. Analysis and knowledge can improve understanding of the life of the institution, both from the human point of view as techno- productive. Given current uncertainties and opportunities, emerge and could be considered as a catalyst for solutions and determining important decisions in the organization. That's why through this study aims to determine what if that intangible can be transformed or not? according to the explanations that several organizational theorists offer to such an approach. To address the issue proposed an analogy by which we try to answer the question two more questions arise if the culture is considered a defect can it be overcome? and if an error can it be corrected? Culture as a defect, in analogy to regard it as the result of historical, social, geographical, psychological and genetic process; culture as an error in analogy to regard it as the result of actions or political decisions, economic, social, training, education and others.

Key words: organizational culture, transformation, predetermined, remediable defect, error correctable

Introducción

Estudiar a las organizaciones es una de las principales preocupaciones de varios investigadores y han surgido teorías que intentan dar cuenta de sus fenómenos así como modelos que tratan de representar su funcionamiento y prevenir los cambios sociales que empañan el desempeño organizacional. Es precisamente la cultura uno de los aspectos que se han abordado para explicar cómo funciona la organización. A través de la cultura organizacional se pueden observar rasgos que definen la relación, comunicación, lenguaje, valores y símbolos que comparten sus miembros (Shein, 1992; Denison y Mishra, 1995; Cameron y Quinn, 2006;). Algunos estudiosos de la organización y economistas la han relacionado con el rendimiento organizacional ya que su estudio permite visualizar a la organización de una forma más profunda (Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero, 2006).

El interés por estudiarla ha tenido lugar en diversas disciplinas como la sociología, antropología, psicología y más recientemente con lo que respecta a lo organizacional debido a que la cultura ha sido vinculada con el desempeño organizacional. Según (Denison y Mishra, 1995) existe una relación entre los rasgos culturales y la efectividad organizacional. Para Cameron y Quinn (2006) algunos ciertos tipos de cultura favorecen el desempeño de la organización.

Algunos autores consideran que para que se dé un cambio organizacional se necesitan modificar algunos factores, entre ellos, la cultura, por tanto esta última se relaciona con el desarrollo organizacional (Warren, 1973). Asimismo, está

relacionada con el comportamiento (Hosfstede, 2011), y con el liderazgo y cambio organizacional, pues los administradores puede incidir en el comportamiento del grupo y éste se puede orientar a los fines organizacionales (Shein 1992). Por lo tanto, ésta puede ser entendida en términos de funcionalidad o utilidad para lograr niveles de rendimientos encaminados al logro de los objetivos organizacionales.

No obstante la diversidad de estudios, no existe un consenso en su conceptualización y aplicación. Incluso, hay una gran cantidad de publicaciones e investigaciones respecto del tema de cultura, es un área que no termina de robustecerse (Aktouf, 2002). La cultura ha sido estudiada mediante una gran diversidad de disciplinas del conocimiento, y aunque su análisis tiene su origen en las ciencias sociales; tanto el área de antropología, sociología y psicología han abordado el tema (Martínez, 2009). No obstante, su estudio formal se originó hasta el siglo XIX y dentro de las organizaciones en el XX (Martínez, 1988).

Asimismo, otros estudios de la cultura sugieren una visión como una construcción que está en constante cambio (e.g. Cuche, 1997; Podestá, 2006; Tunal y Camarena, 2007). Según Claude Lévi-Strauss (1958) (citado en Mudimbe y Perrotini, 1991) en dicha construcción se establecen reglas (de construcción) que se comparten, son de carácter universal y abstracto (mitos y rituales). También Boggs (2004) considera la cultura como una teoría que representa o es una abstracción de principios que dan orden y gobiernan un tipo de sistemas concretos. Es por eso, que a través de este estudio se considera conveniente analizar si ¿la cultura se puede determinar o transformar? A través de una revisión en donde se analicen algunos estudios de propuestas controversiales.

Para tratar de abordar el tema, se empleará la siguiente analogía, la cultura es considerada como un defecto, en analogía a considerarla como el resultado de un proceso histórico, social, geográfico, psicológico y genético; la cultura es considerada como un error en analogía a considerarla como el resultado de acciones o decisiones políticas, económicas, sociales, de formación, educación, otras.

Se tratará de responder la pregunta principal ¿la cultura se puede determinar o transformar? A través de la analogía de la siguiente forma, si la cultura fuese un defecto ¿se puede subsanar? es decir, ¿se puede reparar el daño ocasionado por los procesos históricos, sociales, geográficos, psicológicos y genéticos? Si la cultura fuese un error, ¿se puede corregir?

Cabe mencionar que para hablar de la cultura como un defecto se emplean términos como si la cultura es insuficiente, incompleta, imperfecta, irreparable, insubsanable, defectiva, predestinada, consolidada, determinada, defectuosa, dañada, carente y para referirse a la cultura como un error, se utilizan términos como decisión, acción, equivocación, acción herrada, decisión equívoca.

Antecedentes

El estudio de la cultura tiene ha sido de interés de las ciencias sociales, la antropología, la sociología, la psicología social, (Martínez, 2009; Tunal y Camarena, 2007), incluso para la economía (Sánchez, 2006). La realidad social le da un lugar importante y para muchos podría significar una herramienta estratégica dentro de las organizaciones contemporáneas. Su análisis y

conocimiento permite mejorar la comprensión de la vida de la institución, tanto desde el punto de vista humano como tecnoproductivo. Ante las incertidumbres y oportunidades vigentes, emerge y podría ser considerado como catalizador de soluciones y decisiones trascendentales determinante en la organización. Pues bien, entonces ¿qué es la cultura?

Un Acercamiento al Concepto de Cultura

El primer autor en conceptualizar la cultura fue Tylor (1871), antropólogo quien propuso conceptos de cultura o civilización, y una conexión de etapas sucesivas de la cultura por la permanencia, modificación y supervivencia. Lo primero que despierta el interés es el por qué habla de la existencia de culturas primitivas. Encontrando que el autor considera que de ellas emanan los orígenes humanos, que a partir de esas culturas parte la evolución, es por ello que hace una clasificación, ordenándolas desde las más salvajes, hasta las que son más civilizadas y a partir de ellas se pueden conocer los elementos que superviven del pasado salvaje.

Desde su conceptualización, se puede apreciar una tendencia a considerarla, dentro de la analogía propuesta, como un defecto, ya que para este autor, los rasgos culturales no se pueden desprender de la historia, el origen humano, y a pesar de la evolución, existen elementos que sobreviven del pasado. Tylor definió la cultura o civilización, (ambas en un mismo concepto), como un todo, integrado por los conocimientos, creencias, derecho, costumbres, moral, artes, leyes y

cualquier aptitud y hábito que el hombre consiga por ser miembro de un grupo social, es una expresión de la vida social definida por aspectos objetivos.

Por otra parte, Morgan (1990), se refiere a esa postura como anticuada, menciona que considerar que las diferentes sociedades manifiestan distintos niveles y patrones de desarrollo social es un enfoque retrógrado que hace alusión a las sociedades primitivas. Para ello, propone darle un carácter distinto y cree que es mejor razonar que los distintos grupos de personas poseen diferentes formas de vivir, es por eso que para él la cultura organizacional es el proceso mediante el cual, se puede observar y entender, de diferentes formas, los hechos, acciones, símbolos, artefactos y situaciones determinadas de estructuras reales. Este concepto tiende más hacia un enfoque de constructivismo, mediante el cual, se entiende que la cultura se crea, no se descubre.

Desde otra perspectiva más, Shein (1992) considera que la cultura es un grupo de asunciones básicas compartidas por el grupo, éstas han funcionado y son válidas para entender los problemas para el grupo; el concepto es útil si ayuda a entender mejor los aspectos ocultos (los valores y lo inconsciente), factores complejos de la vida que causan el comportamiento, siendo este último los artefactos que es lo se puede ver. La cultura organizacional puede conocerse y ser controlada por los administradores y líderes, es decir, dentro de la analogía propuesta, se refiere a la cultura como un error, que está sujeto a la modificación, corrección y transformación.

Para los autores Cameron y Quinn (2006) la cultura organizacional se refiere a los valores, las presunciones subyacentes, expectativas, las memorias colectivas y definiciones presentes en una organización; es una representación de cómo son las cosas en un lugar, que transmite un sentido de identidad a los empleados, ofrece a menudo una directriz sobre cómo desenvolverse en la organización y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan. Proponen un modelo para diagnosticar y cambiar la cultura con el propósito de lograr un buen desempeño organizacional.

También se cita a Hofstede (2011) quien define cultura como una sistematización colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de los demás. Menciona que la sociedad nacional, género y cultura es lo que se encuentra en lo más profundo, arraigado en la mente humana de las diferentes culturas, incluso las profesionales, y las organizativas; en sus estudios identifica rasgos que permiten comparar culturas organizacionales entre diferentes países utilizados para estudios del comportamiento organizacional.

De cierta manera, los criterios de Hofstede (2011) y Tylor (1871) coinciden en que las personas poseen un origen del que no pueden desprenderse aspectos culturales y estos, a pesar del devenir histórico, están arraigados y superviven en las culturas actuales. Esto es, como una imperfección de fabricación del que no se puede, totalmente deshacer. Dicho lo anterior, si la cultura fuese considerada un defecto ¿se puede subsanar? es decir, ¿se puede reparar el daño ocasionado por los procesos históricos, sociales, geográficos, psicológicos y genéticos?

El Defecto: Procesos Geográficos Históricos, Sociales, Psicológicos y Genéticos

Para entender si el resultado cultural es consecuencia de un daño, se considera en primer lugar a Hosfstede (2006) quien considera a la cultura como una programación colectiva, sus investigaciones están enfocadas a identificar diferencias culturales entre naciones, con su propuesta teórica se propone identificar rasgos que permiten comparar culturas organizacionales entre diferentes países utilizados para estudios del comportamiento organizacional, además, comenta que el individuo posee características que lo hacen distinto a los demás y que sus rasgos culturales difícilmente se pueden modificar si se cambia de país.

Significa entonces que la cultura se encuentra predeterminada por rasgos que se encuentran arraigados en la sociedad dependiendo del país en que se encuentra inmersa, además, que hay factores que el individuo no elige, por los que está predispuesto, que no lo hacen consciente de sus actos; de sus elecciones. Entonces, el origen de las personas es como un defecto del que no se puede desprender, que no puede subsanar, ese defecto es una característica que lo hace diferente de los demás.

Sin embargo, Wu (2006) a través de sus investigaciones, encuentra discrepancia en los resultados de diferencias culturales trazados por Hosfstede, por lo que sugiere que los cambios del contexto temporal, político, social y económico podrían estar incidiendo en transformaciones culturales. No subestima

el modelo propuesto, pero esto no es óbice para recomendar mayor evidencia empírica que corrobore las diferencias culturales como han sido planteadas. Esto evidencia que además de defectiva, cabe la posibilidad de considerar la cultura como una equivocación; como resultado de acciones y decisiones que pueden cambiar el rumbo.

Mientras tanto, la cultura también es determinada también por el origen social. Con base en las aportaciones de Bateson (citado en Morgan, 1990) en Norteamérica los padres estimulan el comportamiento de fanfarronería a los niños para no ser subordinados. En la misma forma, según Morgan (1990) en Estados Unidos prevalece el individualismo competitivo, tanto patrones como trabajadores compensan el éxito y castigan el fracaso. Agrega el autor que la cultura japonesa, por ejemplo, ha sido muy estudiada por su reputación de calidad, fiabilidad, valor y servicio. A propósito de ello, Aktouf (citado en Podestá, 2006) precisa que sin embargo, subyacen la historia, la estructura, las condiciones de vida y las experiencias de las personas.

De manera semejante, la cultura pudiera estar predestinada por la educación que se recibe en el seno familiar. Así pues para Bateson (citado en Morgan, 1990) comenta que en Inglaterra los padres animan a los niños a ser sumisos, a que sean los que tienen que trabajar para los demás y ser solo espectadores de los adultos. Agrega Morgan, (1990) que a los trabajadores se les obliga a obedecer. Estos niños van consolidando significados que les guiará en su comportamiento. No obstante, Podestá (2006) comenta que aunque las personas se formen en una

misma línea de pensamiento, sus percepciones del mundo pueden ser radicalmente opuestas.

Es preciso resaltar que el contexto en el que las organizaciones funcionan juega un rol en la predeterminación de conductas culturales. Como puede apreciarse en Shein (1992), quien menciona que no hay que olvidar que el ambiente en que se desarrolla la organización influye de manera importante en la cultura. Además Denison y Mishra (1995) consideran que el contexto social en el que la organización está inmersa genera un escenario cultural en las organizaciones e inciden en su eficacia. A propósito de contexto social se considera las sociedades, las industrias, la ocupación, entornos regulatorios y de la historia, por nombrar sólo unos pocos.

Ahora bien, la geografía podría tener un papel muy importante la consolidación de la cultura. Rodríguez y Ramírez (2004), consideran que el clima regional incide en las percepciones y actitudes de las personas ante los problemas a solventar, comentan que quienes viven en lugares fríos tienen que esforzarse más para lograr conseguir los recursos necesarios que se requieren para subsistir, ya que además del esfuerzo, los recursos naturales son más escasos en lugares de climas muy fríos. Sucede pues en los lugares cálidos lo contrario, los recursos naturales están al alcance de todos, el esfuerzo que deben realizar para obtenerlos son menores.

Hablando de la cultura mexicana y continuando con el factor geográfico, Ramírez (2010) comenta que los empresarios son distintos dependiendo de la

zona en la que se encuentran. Para ilustrar esto, refiere que los empresarios del centro del país son personas que han aprendido a manejar las relaciones sociales, pues los principales órganos de gobierno y algunas empresas importantes están ahí, así que incluso el tipo de empresa difiere, así como el tipo de empresario, prevalecen las asociaciones políticas y empresariales.

Añade Ramírez (2010) que los empresarios del norte de México, quienes no solo están lejos del gobierno central, sino cerca de Estados Unidos, han crecido con tratados que abrieron las fronteras y fortalecido los lazos con otros países. A diferencia de los empresarios del sur, quienes han preferido las empresas familiares, no se arriesgan a realizar grandes inversiones, ni a implementar cambios tecnológicos en sus empresas; viven de lo que el Estado les permite o les da y que quienes han sobresalido, es porque aprovecharon vínculos, ya sea políticos o con inversión extranjera, sin embargo, han sido muy pocos.

Ahora bien, la historia y pasado también tienen un papel importante en el arraigo de la cultura. En las consideraciones de Ramos (2001) no se puede escoger la cultura como si se tratara de elegir una marca o un sombrero, por ejemplo, la cultura mexicana o cultura criolla es el producto de hechos violentos, pues el mexicano tiene sangre, lengua parlante, costumbres, moral, vicios y virtudes europeos, legados de la raza española. El mexicano, con herencia europea, pero viviendo en América, un hecho simple que denota diferencias culturales.

Aunque el legado haya sido impuesto violentamente, éste está adaptado en la mente, perfil cultural y psicología del mexicano. En las aportaciones de Rodríguez y Ramírez (2004) considera que el mexicano no fue ni autor ni actor de su propio drama, pues su perfil e identidad cultural fue quebrantada a través de humillaciones, agresión y brutalidad, fue sustituida e impuesta por otra; otras tradiciones, otra religión. Por eso, está en busca de una identidad con la que sea compatible, aceptada, una que lo acoja y lo arrope.

Se podría inferir entonces que la cultura mexicana es incompleta o carece de algo, ya que el mexicano está siempre en busca de algo que lo hace imitar. Explica Rodríguez y Ramírez (2004) que debido a que su cultura fue destruida, el Mexicano imita, tratando de encontrarse en alguna, pues en la suya no se identifica. Otro reflejo de cultura defectiva es el rechazo que el mexicano ha manifestado en algunas acciones. Tal como lo menciona Ramos (2001) el mexicano ha tenido que luchar para no seguir siendo manipulado culturalmente, tal era el propósito de la revolución de la Reforma, en la que se logra la constitución, así como una educación laica, en la que se reniega de la religión impuesta, legado de la imposición española y símbolo de la cultura criolla.

Es por lo anterior que se podría considerar a la cultura mexicana, una cultura defectiva, pues es como un chip, que no puede desprenderse; los conflictos internos de autoestima e inseguridad han traspasado barreras generación tras generación y está presente en toda acción. Un ejemplo de ello es el caso que muestra Ramírez (2010), en el cual comenta que México, se ha abierto a nuevos mercados pues cuenta con empresas globales en las que adopta de alguna

manera, una tercer cultura para el manejo de empresas, no obstante, un problema que impide su éxito esperado es que quienes las administran son empresarios mexicanos.

También comenta Ramírez (2010) que los empresarios han estado heredando las formas de administrar atrasadas, tradicionales y poco competitivas y que después de muchos años de tratados como el libre comercio, aún hay poco éxito en la empresa mexicana y considera culpable de todo a las expresiones culturales, a las que llama identidad. Una cultura dañada, irreparable, insubsanable, pues no se puede remediar ni cambiar con sólo decidirlo. Sólo la propia evolución y el paso del tiempo podrían reformar algunas estructuras culturales, aun así, los cambios no son radicales.

Lo anterior, podría tratarse de una cultura predestinada, ya que Rodríguez y Ramírez (2004) mencionan que a causa de la conquista, el mexicano está condicionado, vive resignado al pasado y sin visión al futuro, es de fácil manipulación, desconfiado, inseguro y poco valorado. Adicionalmente, es individualista, con poco sentido social así como autodevaluado ponderando al extranjero antes que a sí mismo, viviendo en la envidia, en el miedo, despilfarro, en la basura, preso de su susceptibilidad y de su dependencia al papá gobierno, a la familia, a sus tradiciones y la naturaleza.

De igual forma Paz (1970) reflexiona en el defecto irreparable de la cultura y enfrenta al mexicano con su pasado, con el fantasma de su sincretismo y delata el hermetismo y cerrazón del mexicano. Por un lado, señala un pasado lleno de

traición, de humillación y abusos, muestra la imagen de la mujer: enigmática, de fecundidad y muerte, de creación y destrucción, así como descubre en la actitud: la desconfianza, el disimulo y la ironía. Y por otro lado, muestra un mexicano que se esconde tras una diversidad de máscaras; fiestas y deidades, confundido, aturdido, miedoso; un mexicano cuya sonrisa es falsa, el rostro es fingido, quien evita la mirada que lo delata y las palabras que lo debilitan.

Por su parte, la psicología y la parte inconsciente del pensamiento humano podrían estar defectivos también. Para ejemplificar tales consideraciones se cita a (Ramos, 2001). Quien comenta que psicológicamente, el mexicano se siente inferior y con el mestizaje el problema de se agravó. Por su parte, Rodríguez y Ramírez (2004) refieren que por la conquista, el pueblo de México está dominado, reprimido, presa de sus políticos audaces, explotadores y egoístas; un pueblo aplastado en su historia, incapaz de resolver sus propios problemas, sin visión al futuro, sin conocer el pasado. Que por la invasión española la sociedad vive en el disimulo, con un camaleonismo político, cambiando del color de quien tiene el poder en el gobierno, con medios de información que desinforman, y en una sociedad dedocrática que dice ser democrática.

Ahora bien, incluso el comportamiento se ve limitado o determinado por conformación genética. Por citar un ejemplo, Geertz (1989) menciona que está establecido por los genes la capacidad de hablar o de sonreír, la conducta que se manifiesta incluso en un cierto tono de voz, sonreír y se extiende a una compleja serie de símbolos significativos. Menciona también que las ideas, valores, actos y hasta las emociones son lo mismo que el propio sistema nervioso: productos

culturales, elaborados a partir de facultades y disposiciones con las cuales se nace, pero ello no obstante, son productos elaborados.

Como resultado de lo mencionado en este apartado, se puede ultimar que la cultura es defectuosa e insubsanable debido a que no se puede evitar, lo que quiere decir que al subyacer el pasado histórico, contexto geográfico, social y genético se muestra la influencia en la identidad, cultura y psicología de las personas. En cada expresión se puede ver aún a través de cada máscara o antifaz que aunque se pretenda guardar su intimidad, exhibe más aún su origen, su pasado y sus miedos. Ahora bien, las organizaciones ¿tendrían que resignarse a una cultura predeterminada y no aspirar a cambios culturales?

El Error: Acciones Políticas, Económicas, Formativas y Educativas de la Cultura

Desde otra perspectiva, la cultura podría considerarse producto de una equivocación, es decir, se obtienen ciertas consecuencias de acuerdo con las decisiones y las acciones de los individuos, mismas que podrían orientarse hacia los objetivos organizacionales. Cabe decir que, bajo este enfoque, la cultura es el resultado de un proceso de toma de acciones y decisiones, y al hablar de decisiones éstas pueden ser previstas, predichas, corregidas, programables o reprogramables. De modo que ¿la cultura es un error que se pueden corregir?

Ante el cuestionamiento planteado, Ramírez (2010) menciona que se pueden realizar modificaciones a la cultura y orientarla a una mayor competitividad, todo esto, a través de la educación y de la formación ya que las universidades son las

encargadas de transmitir el mensaje de cambio a través de sus programas educativos. Aunque reconocen que las decisiones también están limitadas desde aspectos históricos, geográficos y sociales. Así pues, el error parece ser corregible, siempre y cuando se considere el defecto.

Por su parte, Cameron y Quinn (2006) comentan que las acciones que llevan al cambio organizacional inician con un diagnóstico para identificar rasgos culturales dominantes para luego predecir el comportamiento y lograr un desempeño organizacional. Asimismo, para Denison y Mishra (1995) además identificar rasgos de la cultura se puede lograr la eficacia organizacional. En ambos casos se identifican rasgos culturales con el objetivo de alinearlos con los objetivos organizacionales. Pero creer que se puede cambiar la cultura puede ser algo infructuoso, ahí es donde está el choque cultural, porque en realidad la cultural ¿se impone o se propone? ¿se puede moldear la cultura a los caprichos de las élites organizacionales?

Liderazgo y Cultura Organizacional

Algunos teóricos y empresarios consideran que la cultura se puede cambiar para alinear a los objetivos organizacionales, es decir, la cultura es el resultado de decisiones de líderes y administradores. En la opinión de Shein (1992) la cultura puede ser controlada por los administradores y líderes, ya que son capaces de generar y modificar la cultura existente dentro de una organización, es decir, pueden lograr las condiciones culturales favorables para lograr los propósitos de la misma. Como se observa en los estudios realizados por Sarros, Cooper y Santora,

(2008) el liderazgo transformacional y orientación humanista tenían un impacto indirecto pero positivo en el rendimiento a través de orientación al logro.

Contrario a ello, Morgan (1990) menciona que los líderes no son dueños exclusivos de la creación cultural de la organización. Reconoce que los líderes poseen un rol de poder en el impulso de formas de comportamiento y valores, al ser quienes castigan o premian, diseñan estructuras y tareas, coordinan actividades y crean esquemas de motivación por tanto, son actores simbólicos que impulsan y fomentan modelos de significado favorables para la integración de los miembros de la organización e influye en el proceso de cambio cultural. No obstante, aclara que la cultura no se impone, se desarrolla a través del proceso de interacción.

Para ejemplificar lo anterior Morgan (1990) comenta que las táctica empleadas por los directivos en algunas organizaciones para modificar conductas y lograr un mejor desempeño es la de reforzar o premiar; por ejemplo IBM, que de manera adicional al sueldo, recompensa con cheques a sus trabajadores que considera han logrado un mejor resultado; o los regalos otorgados a los mejores vendedores de Tuperware, así como el alfiler de oro con forma de plátano a los mejores trabajadores en la empresa de Foxboro.

Otros ejemplos según Morgan (1990) es el de Hewlett Packcart, que emplea una filosofía de no contratar ni despedir constantemente; Geen mantiene un equipo de trabajo en lo alto, llevando a sus trabajadores al límite de sus capacidades y de su paciencia, así como al enfrentamiento e intimidación,

logrando competitividad entre los trabajadores; o la empresa de seguros a agricultores, en la cual, la cultura corporativa observada pudo haber sido la razón directa del fracaso, por ocultar las diferencias y “mantener la paz”. Es decir, los líderes pueden influir en la evolución de la cultura tratando de impulsar los valores con su propuesta corporativa, más no pueden controlar la cultura organizacional; lo que los miembros de la organización consideran legítimo.

De nuevo Morgan (1990) considera que erróneamente se le ha dado un enfoque mecanicista a la cultura, dando la apariencia de que puede ser una forma manipulable e instrumentada, comentado que los líderes no tienen el monopolio de la creación de la cultura. Entonces, si la cultura no se puede subsanar, ya que no puede cambiar ni la historia, ni el pasado, ni la geografía; tampoco puede corregir la acción errada por completo, pues si bien es cierto que las decisiones permiten asumir nuevos riesgos y aprovechar nuevas oportunidades, también es cierto que los líderes no tienen la exclusividad en cambiar la cultura, entonces ¿existe alguna otra causa que explique el fenómeno cultural?

Para atender dicho cuestionamiento se citan a Tunal y Camarena (2007) quienes mencionan que las divisiones de actividades, por ejemplo, de situaciones diferenciadas, ocasionan conductas distintas, lo que crea a su vez formas diferentes de modos de vida y significados. Asimismo, Podestá (2006) considera que los tiempos de la cultura no pueden planearse no diseñarse, pues tendrían que modificarse antes factores subyacentes; las creencias básicas.

Desde este enfoque constructivista, Vélez y Galeano (citado en Podestá, 2006) mencionan que la realidad se construye, más no se descubre. Los autores Tunal y Camarena (2007) coinciden con el enfoque constructivista y mencionan que realizar una construcción de la realidad organizacional permite entender cómo funciona una organización con cultura organizacional al interior de las misma, de esta manera lograr control de las manifestaciones sociales y tener mayor rendimiento en la productividad.

Conclusiones

El resultado de estudiar a la cultura como defecto, primero, es que la cultura se descubre, luego, que no se consigue subsanar, pues no se puede cambiar la historia, la geografía, la psicología o la genética cual quitarse un sombrero o elegir una marca. Por tanto, en este sentido la cultura no se puede manipular, no se puede transformar, tampoco subsanar. Entonces, bajo esta visión, la cultura se estudia para alinear los objetivos o estrategias organizacionales a ella. Se conocería el por qué las personas actúan de cierta manera y así evitar choques culturales a la hora de implementar acciones.

Ahora bien, el resultado de estudiar a la cultura como un error, es que la cultura se puede predecir y prevenir la conducta, pues los factores políticos, económicos, sociales, familiares de formación, educación, son acciones, decisiones, oportunidades que se van tomando y permiten prevenir, corregir, cambiar, transformar, manipular u orientar factores en pro de los propósitos organizacionales. Entonces, bajo esta perspectiva, se estudia la cultura para

conocerla y transformarla, alinearla a los objetivos (no obstante, creer que se puede cambiar la cultura ha sido infructífero, es donde se da el choque cultural).

Una tercer resultado es que la cultura no se descubre, no se predice, no se previene, simplemente se construye; es una construcción de la realidad. Entonces, bajo esta premisa la cultura se estudia para conocerla y explicarla.

Por tanto, la cultura es un defecto que no se puede subsanar y aunque de manera parcial, es un error que se puede corregir, pues por un lado, no se puede deslindar de los procesos históricos, geográficos, psicológicos, genéticos que inciden en el comportamiento organizacional, por ello, lo predestinado es difícil superar. Tampoco se considera que los líderes organizacionales no poseen el monopolio de la creación y manipulación de la cultura, no obstante, las decisiones políticas, económicas, formativas, educativas pueden corregir decisiones equívocas y orientar acciones alineándolos con los objetivos organizacionales. Asimismo, pudiese ser de gran avance aceptar que la cultura no se descubre (defecto) tampoco se predice o previene (error), simplemente se construye.

Con lo anteriormente expuesto se podría concluir también que el cambio cultural no se puede manipular, ni imponer, sólo se propone a través de una cultura corporativa y se desarrolla a través de las interrelaciones. También se deduce que los directivos, ni tienen el papel exclusivo, ni poseen todo el control de la cultura, no obstante, su estilo de liderazgo, podría promover modelos deseables de significado que favorezcan la búsqueda común de los objetivos; podrían, y con todo derecho, impulsar la conformación de la cultura corporativa deseable para

que los miembros de la organización mantengan su propio lenguaje, símbolos y significados.

Asimismo, se podría dar un cambio cultural a través de la educación y vínculo familiar, se aspiraría a una herencia que en lugar de limitar, amplíe el panorama de las nuevas generaciones a las diferentes formas de hacer las cosas. También se podría fomentar el cambio a través de las instituciones educativas en la formación de profesionistas con niveles altos de reflexión, de análisis y crítica necesarios para resolver situaciones reales; que puedan transformar el medio en el que ejerzan. Una formación que permita una sociedad abierta a la reflexión, al cambio, pero sobretodo, que permita una sociedad dispuesta a luchar por superar su propia historia, esa historia que le impide construir nuevos modelos de organización, esa que le impide simplemente, funcionar.

Referencias Bibliográficas

Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional” De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-minister,* (1), 63-93.

Boggs, J. (2004). The Culture Concept as Theory, in Context. *Current Anthropology,45*(2), 187-209. doi:1. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/10.1086/381048 doi:1

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework. San Francisco: *Jossey-Bass*. 3-37.

Cuche, D. (1997). Nouveaux regards sur la culture: L'évolution d'une notion en anthropologie: Au cœur des cultures. *Sciences humaines,* (77), 20-27.

Denison, D. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science,6* (2), 204-223.

Geertz, C. (1989). El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre. *La interpretación de las culturas,* 43-59.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: the Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2* (1).

Martínez, A. P. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46).

Martínez, J. (1988). La cultura de la empresa: Una aproximación teórica y práctica. *Reis*, (41), 7-23. doi:1. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/40183309 doi:1

Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. Madrid: RA-MA Editorial, pp. 99-126.

Mudimbe, V., & Perrotini, I. (1991). Paciencia de la filosofía. *Estudios De Asia Y Africa,26*(3 (86)), 39-54. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/40312292

Paz, O. (1970). *El laberinto de la Soledad*. México: Fondo de cultura Económica.

Podestá, P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. Cuadernos de Difusión (11), 25-39.

Ramírez, L.A (2010). Empresarios regionales: identidad y cultura. En Blancarte, R. (Coord.). Los grandes Problemas de México. Tomo XVI: Culturas e Identidades. *COLMEX,* pp. 239-270.

Ramos. S. (2001). *El perfil del hombre y la cultura en México*. México: Colección Austral.

Rodríguez, M. & Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. (2a Ed). México: McGraw Hill.

Sánchez, J. C. (2006), “Cultura organizacional: desentrañando vericuetos”, en AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. *Antropólogos Iberoamericanos en Red Madrid, 1* (3) 374-397.

Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizaciónal: desentrañando Vericuetos. (Spanish). AIBR. *Revista De Antropología Iberoamericana,1*(3), 380-403.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(2), 145-158.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.3-37.

Tunal, S. & Camarena, M.E. (2007). Conceptualizando la cultura organizacional. *Gestión Pública y Empresarial, 6*(11), 30-54.

Tylor, E.B. (1871). *Primitive culture*. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom. Londres: John Murray, Albermale Street.

Warren, B. (1973). *Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.* Reading, Fondo Educativo Interamericano.

Wu, M. (2006). Hofstede´s cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communications Studies, 25*(1), 33-42.