

# La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla

Leopoldo David Tapia Torres<sup>a,b</sup>, Jöns Sánchez Aguilar<sup>c</sup>,  
David Asael Gutiérrez Hernández<sup>a</sup>, Daniel Arturo Olivares Vera<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Tecnológico Nacional de México. Instituto Tecnológico de León, Campus II. Av. Juan Alonso de Torres No. 3542, León, Guanajuato.

<sup>b</sup> Universidad de la Salle Bajío, Av. Universidad 602, Col. Lomas del Campestre, León, Guanajuato.

<sup>c</sup> Instituto Tecnológico de Querétaro, Av. Tecnológico s/n esq. Mariano Escobedo Col. Centro, Querétaro, Qro.

<sup>d</sup> Instituto Tecnológico de León Campus I. División de Estudios de Posgrado e Investigación. Avenida Tecnológico s/n, Industrial Julián de Obregón, 37290 León, Guanajuato, México

## Resumen

Esta investigación trata de introducir en primera instancia al concepto de cultura, para luego definir el término "cultura organizacional" desde el punto de vista de varios autores para así tener una interpretación bien sustentada sobre este concepto. Luego, se explica de forma sintética pero concisa las variables que hay en el entorno y que afectan la cultura organizacional como lo pueden ser el sistema económico, el sistema político, la tecnología (celulares, Facebook, etc.), la religión, la educación, los valores y las actitudes, entre otros.

Una vez introducidos al tema, se responde a la pregunta ¿Cómo empieza una cultura organizacional?, pregunta que, pensamos, es el punto de partida para tener nociones sobre como iniciar la cultura en una nueva empresa o incluso, como mejorarla. Después, se analiza la respuesta a la pregunta ¿Cómo mantener con vida una cultura organizacional?, pues no debemos dormarnos en nuestros laureles sino mantener la cultura organizacional para que esta sufra metamorfosis positivas e innovadoras pero que en esencia los valores fundamentales de la organización no cambien.

Después, describimos las seis características que reflejan la cultura en una organización según Luthans (2011), como la regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas y clima organizacional. Finalmente, se mencionan referencias sobre cómo medir y evaluar la cultura en una organización y en el aula.

## Abstract

This research seeks to introduce in the first instance the concept of culture, then define "organizational culture" from the point of view of several authors in order to have a well-founded interpretation of this concept. Then it is explained concisely the variables that are in the environment that affect the organizational culture as it can be the economic system, political system, (cell phones, Facebook, etc.) technology, religion, education, values and attitudes, among others.

Once introduced to the subject, it answers to the question How begins an organizational culture?, question which we think that is the starting point to get basic notions on how to start a new company culture or even how to improve it. After that, we analyze the response to the question How to keep alive an organizational culture?, because we must not rest on our laurels but to maintain the organizational culture so that this suffer a positive and innovative metamorphosis without changing the core values within the organization.

Then we describe the six characteristics that reflect the culture in an organization as Luthans (2011), as the regularity of the observed behaviors, norms, dominant values, philosophy, rules and organizational climate. Finally, references on how to measure and evaluate an organization's culture and classrooms are mentioned.

**Palabras Clave:** cultura, cultura organizacional, normas, valores dominantes, reglas, clima organizacional.

**Keywords:** culture, organizational culture, norms, dominant values, rules, organizational climate.

## 1. INTRODUCCIÓN

El tema de cultura organizacional es de gran importancia para cualquier ser humano que labora o dirige una organización sin importar el giro o tamaño. La relevancia radica en identificar la cultura de una organización para poder moldearla con un buen liderazgo y lograr que esta sea una empresa exitosa, en función de aspectos formales y visibles así como de aspectos informales e invisibles. Muchas empresas fracasan al implementar herramientas como las normas ISO o un programa Seis Sigma debido a que no se considera la forma en que influyen las actitudes, los valores culturales, las variables del entorno y las variables socioculturales en el desempeño de una organización. Se puede decir que los aspectos informales (pautas de influencia y poder, valores y expectativas por ejemplo) pueden catapultar o echar abajo los aspectos formales (estructura de la organización, métodos de trabajo, manuales de operación, etc.).

El tema de la cultura despertó el interés de los investigadores hasta la segunda mitad del siglo XX. En aquella época, estaban demasiado preocupados en busca de la mejor manera de organizar y dirigir, siguiendo los principios de Taylor, Fayol y Webber, por solo citar algunos de los padres de la administración científica y de la ingeniería industrial u organizacional. Aquella búsqueda de principios, comenzó en los años 50 con las relaciones humanas, luego pasó al de la estructura organizacional en los años sesenta, al de la estrategia en los setenta y al de la cultura organizacional en los ochenta. (Ferández-Ríos & Sánchez, 1997)

Fueron varios los factores que despertaron el interés por la cultura organizacional y que pueden clasificarse en tres categorías: factores históricos, filosóficos y teóricos:

**1.- Factores Históricos:** la importancia de la cultura comienza a cobrar fuerza cuando las organizaciones “exportan” las prácticas directivas a sus filiales de otros países. De esta forma manera, esta variable se volvió muy significativa en la eficacia de las prácticas directivas.

**2.- Factores Filosóficos:** diferentes supuestos sobre las organizaciones permitieron acercarse a la cultura organizacional (Narayanan & Nath, 1993): El *primer supuesto* viene de la antropología y nos dice que toda cultura contiene un grupo de acuerdos o medidas para resolver los problemas de una sociedad. El *Segundo Supuesto*, también provisto por la antropología, nos indica que las organizaciones son entidades simbólicas y subraya el papel del lenguaje y de los mitos en las organizaciones. El *tercer supuesto* se deriva del psicoanálisis: la cultura tiene un componente inconsciente, donde los individuos de la organización no tienen conciencia.

**3.-Factores teóricos:** Benedict (1974), demostró la utilidad de la antropología en el estudio de las culturas de las sociedades actuales. Él, estudió la cultura japonesa proporcionando un análisis minucioso de la sociedad japonesa y de los movimientos militares japoneses durante la segunda guerra mundial. En un principio la cultura se conceptualizó como una *variable ambiental* y sobre la que tenía muy poco control la organización. El resultado más importante de esta investigación fue la sensibilización de los directivos respecto al papel que desempeña la cultura en la organización.

Por otra parte, Charón en 2007, manifiesta que el estudio de la cultura organizacional resulta determinante para ubicar el contenido de la percepción de los especialistas. La cultura organizacional permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. La cultura es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito (Charón D., 2007).

Con esto podemos vislumbrar la importancia que la Cultura Organizacional tiene en la empresa, siendo que el éxito de la empresa esta basado más en la cultura que en herramientas, software o cualquier tipo de

tecnología. Para Luna y Pezo (2005), la cultura organizacional es la médula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Es necesario mencionar a Davis (1993), quien manifiesta que: “La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes” (Davis, 1993).

Según Luna y Pezo (2005) el concepto de cultura es reciente en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar la organización. (Luna & Pezo, 2005).

Tanto los teóricos como los prácticos, están de acuerdo en que mejorando la cultura organizacional, se contribuye a aumentar la competitividad y a evitar el declive (Sánchez, 1994). Por otra parte, se sostiene que la diferencia entre organizaciones de “éxito” y de “no éxito” se encuentra en los valores y principios que guían su funcionamiento. Una cultura fuerte, congruente y que soporta la estructura y la estrategia de la organización es más efectiva que una cultura débil, incongruente o desconectada (Sathe, 1983).

Un buen gerente, administrador o líder, puede tener una comunicación verbal y no verbal efectiva para liderar y tomar decisiones acertadas si conoce y toma en cuenta la cultura que existe en la organización. De igual forma, para ejercer un coaching gerencial efectivo se requiere de conocer y comprender los valores, actitudes y comportamientos del tipo de personas que laboran en la empresa. En esencia, conocer la cultura de una organización nos ayuda a saber “que hay debajo de”, para reducir al mínimo las ambigüedades y conflictos que pudieran surgir al no existir un cultura organizacional firme en la empresa.

## 2. DESARROLLO

Para hablar de las características de la cultura organizacional, es necesario definir la palabra cultura, así como el término cultura organizacional desde la óptica de diversos autores y así podernos formar una idea de lo que estamos leyendo. De esta manera, el desarrollo del tema se hará respondiendo a las preguntas que considero importantes respecto a la “cultura organizacional”.

### 2.1 ¿QUÉ SIGNIFICA CULTURA?

Según Basurto (2005) la cultura es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad de este. Por otra parte, Kuhn (1975) nos dice que la cultura es todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier hábito o capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad. Desde una perspectiva sociológica, Salzmán (1977) define la cultura como “la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia”.

Por otra parte, según Phegan (1998), la cultura es lo que hace la gente y el significado para ella misma de sus acciones. Son las ideas, intereses, valores y actitudes compartidos por un grupo. Los antecedentes, habilidades, tradiciones, procesos de comunicación y decisión, mitos, temores, esperanzas, aspiraciones y expectativas de usted y su personal. La cultura de su organización se expresa en la sensación de los empleados al realizar un buen trabajo y en la armonía entre personas y máquinas.

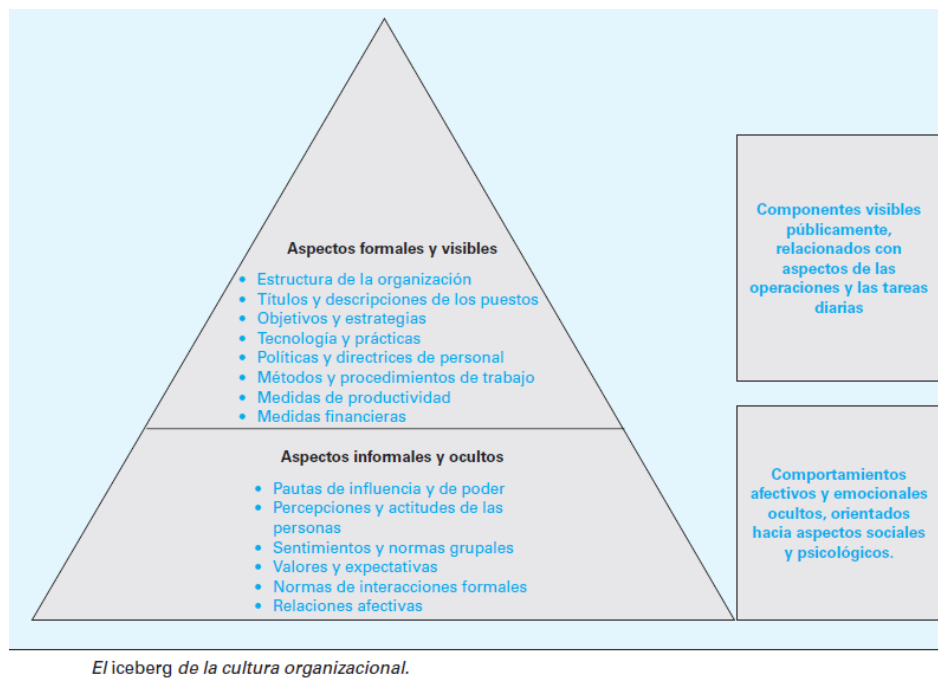
### 2.2 ¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior del iceberg, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se

derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal.

En la parte sumergida del iceberg están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor.

En la fig. 1 se muestra el iceberg mencionado en el párrafo anterior.



**Figura 1.** El iceberg de la cultura organizacional (Chiavenato, 2001)

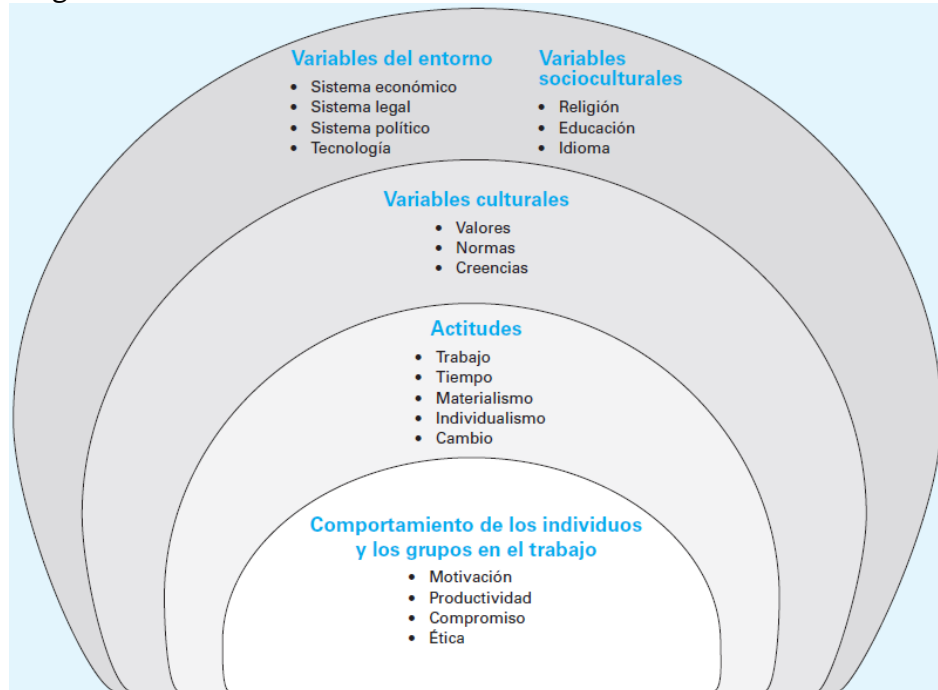
### 2.3 ¿QUÉ VARIABLES DEL ENTORNO AFECTAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento (Hall & Fawcett, 1959).

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación

compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas (David & Donald, 1969). Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio (Geert, 1980).

A continuación, en la fig.2 tenemos una gráfica que representa la posición de las variables que afectan el comportamiento organizacional.



*Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.*

**Figura 2.** Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional (Deresky, 2000)

## 2.4 ¿CÓMO SURGE O COMIENZA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL?

La cultura organizacional surge de tres maneras. En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto, la personalidad entera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización (Schein, 1996).

## 2.5 ¿CÓMO MANTENER CON VIDA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Ya que se ha establecido la cultura, hay prácticas en la organización que la sostienen, pues les dan a los empleados las mismas experiencias. Por ejemplo, muchas de las actividades de recursos refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera y los procedimientos de ascensos garantizan que los contratados se adapten a la cultura, premian a quienes la respaldan y castigan (y hasta expulsan) a quienes las ponen en

tela de juicio. Tres fuerzas representan una parte importante en la defensa de una cultura: las prácticas de **selección**, los **actos de los directivos** y los **métodos de socialización** (Harrison & Carroll, 1991).

La finalidad de la **selección** es identificar y contratar individuos que tengan conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización. Este esfuerzo por encontrar la correspondencia correcta, sea de manera deliberada o no, hace que se contraten personas cuyos valores (todos o por lo menos una buena proporción) concuerden con los de la organización (Scheinder, 1987).

Los actos de **los directores** también tienen un efecto importante en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas, que se filtran a toda la organización, sobre qué riesgos es deseable correr, cuánta libertad deben darle los jefes a sus subordinados, cómo hay que vestirse, qué actividades son permitidas con aumentos, ascensos y otras recompensas, etcétera (Hambrick & Mason, 1984).

No importa cuán bien reclute y elija la organización a sus nuevos empleados, éstos no están totalmente integrados o inmersos en la cultura de la organización. Quizá, lo más importante sea que los empleados nuevos, como desconocen la cultura, pueden trastornar ideas y usos acostumbrados. Por tanto, la organización los ayuda para que se adapten. Este proceso de adaptación se le llama **socialización** (Cable & Parsons, 2001).

Según Robbins (2006), la **socialización** consta de un proceso de tres etapas: **antes de la llegada, encuentro y metamorfosis**. En la etapa **previa a la llegada** se reconoce explícitamente que cada individuo se expresa con un conjunto de valores, actitudes y expectativas, que abarcan tanto el trabajo como la organización. Así, en muchos puestos, particularmente los profesionales, los nuevos miembros tienen que pasar por un grado considerable de socialización previa en la capacitación y en la escuela (Schein, 1996).

Por otra parte, la etapa de **encuentro** es aquella en la que un empleado nuevo conoce la organización y confronta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran.

Finalmente, la etapa de la **metamorfosis**, es la parte de la socialización en la que el empleado nuevo cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

## 2.6 ¿QUÉ FACTORES COMPONEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. **La cultura organizacional tiene seis características principales** (Luthans, 2011):

1. **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. **Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. **Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.



3. EJEMPLOS DE POSIBLES APLICACIONES EN LA PRÁCTICA

**Ejemplo 1: (Medición de la cultura en una organización).** Considerando que una cultura organizacional surge a partir del comportamiento de los fundadores podríamos empezar de la siguiente manera. Supongamos que se busca impregnar a nuestro empleados con una cultura de optimización y eficiencia, un buen director general para esa empresa, sería uno que aproveche el tiempo teniendo una comunicación efectiva y no malgaste el tiempo en chismes o dilapide el dinero de la compañía ostentando autos lujosos, joyas o accesorios innecesarios, e inclusive, con la compra de maquinaria de punta pero innecesaria pues lo único que transmitirían al persona es “pierde el tiempo y gasta todo el dinero sin responsabilidad”. De igual forma, este director, buscaría reciclar en la medida de lo posible el papel al imprimir por ambos lados cuando fuese posible, por ejemplo.

Los investigadores de la cultura organizacional a mitad de los ochentas, se preocuparon por su aplicación en la administración (Vargas, 2007). Un listado de los principales métodos utilizados para la medición de la cultura organizacional, basados en Lewis (1996), es el siguiente:

Autores	Métodos de medición de la cultura
Amsa (1986)	Métodos cuantitativos.
Barnett (1979, 1988)	Método cuantitativo: análisis de Galileo.
Bookblinder (1984)	Método cuantitativo.
Cooke and Rousseau (1988)	Método cuantitativo para medir normas de conducta y expectativas.
Desatnick (1986)	Método cuantitativo.
Hofstede (1986)	Método cuantitativo
Reynierse (1986)	Método cuantitativo.
Reynierse y Harker (1986)	Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos: entrevistas, discusión en grupos, dinámica organizacional
Reynolds (1986)	Método cuantitativo: cuestionario para medir lenguaje, símbolos y conceptos.
Wiener (1988)	Método cuantitativo para sistema de valores centrales.
Nossiter y Biverman (1990)	Dibujo proyectivo y fnatasías analógica-matefóricas.
Tucker et al (1990)	Cuestionario comprensivo.
Brink (1991)	Theoría de la motivación del código de color.
Gabriel (1991)	Uso de historias como la base de los mitos
Lewis (1992)	Combinación de métodos

**Tabla 1.** Principales métodos utilizados para la medición y evaluación de la cultura organizacional, basados en Lewis (1996).

Según Lewis (1996), desde 1989, el estudio, diagnóstico y medición de la cultura organizacional ha sido muy escaso y ha hecho énfasis en las características de una cultura de “calidad” donde los administradores no están preocupados por el tipo de cultura que tienen, sino el tipo de cultura que quieren tener.

Es complicado medir y evaluar la cultura de la organización en un tiempo determinado, puesto que cualquier intento, nos llevará a una evaluación limitada e imperfecta. Alguno de los métodos que pueden usarse para la medición, propuestos por Vargas (2007) son los siguientes:

- Observación.
- Exámen de valores, creencias, símbolos, rituales, historias y ceremonias.
- Cuestionarios, encuestas dirigidas y entrevistas personales.
- Exámen de la misión y la filosofía de la organización.

**Ejemplo 2: (Mida y clasifique la cultura en su salón de clases)** se escogió este ejemplo, puesto que los autores del presente trabajo tenemos experiencia docente en nivel superior y sería de gran utilidad para evaluar la cultura en el salón de clases.

A continuación hay 14 afirmaciones. En una escala de 5 opciones (que va desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo), responda cada afirmación encerrando en un círculo la que represente mejor su opinión (Robbins & Judge, 2013).

Calcule su puntuación total sumando los números que encerró en un círculo. Obtendrá una puntuación entre 14 y 70. Una calificación alta (49 o más) describe una cultura abierta, que arriesga, de apoyo, humanística, orientada a los equipos, cordial y orientada al crecimiento. Una puntuación baja (35 o menos) indica una cultura organizacional cerrada, estructurada, orientada a la tarea, individualista, tensa y proclive a la estabilidad. Note que la diferencia cuenta, de modo que una puntuación de 60 corresponde a una cultura más abierta que una de 50. Asimismo, observe que una cultura no es preferible que otra. Lo que se considere como una cultura “correcta” depende de usted y de sus preferencias para un ambiente de aprendizaje. Formen equipos de cinco a siete integrantes. Comparen sus puntuaciones. ¿Qué tanto coinciden? Analicen y resuelvan las discrepancias. Con base en el análisis de su equipo, responda a la pregunta ¿Qué tipo de estudiante cree que se desempeñaría mejor en esta clase?

	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
1. Me siento cómodo cuando desafío las afirmaciones de mi profesor.	1	2	3	4	5
2. Mi profesor sanciona con severidad las tareas que no se entregan a tiempo.	1	2	3	4	5
3. Mi profesor piensa que “el resultado final es lo que cuenta”.	1	2	3	4	5
4. Mi profesor es sensible ante mis necesidades y problemas personales.	1	2	3	4	5
5. Gran parte de mi calificación depende de lo bien que trabaje con otros en la clase.	1	2	3	4	5
6. A menudo me siento nervioso y tenso cuando estoy en clase.	1	2	3	4	5
7. Mi profesor parece preferir la estabilidad en vez del cambio.	1	2	3	4	5
8. Mi profesor me motiva para que desarrolle ideas nuevas y diferentes.	1	2	3	4	5
9. Mi profesor tiene poca tolerancia ante la pereza mental.	1	2	3	4	5
10. A mi profesor le interesa más el modo en que llego a una conclusión que la conclusión en sí.	1	2	3	4	5
11. Mi profesor trata igual a todos los estudiantes.	1	2	3	4	5
12. A mi profesor le molesta que los estudiantes se ayuden entre sí con las tareas.	1	2	3	4	5
13. Las personas dinámicas y competitivas tienen cierta ventaja en esta clase.	1	2	3	4	5
14. Mi profesor me anima a ver el mundo en forma diferente.	1	2	3	4	5

**Tabla 2.** Escala de Robbins & Judge (2013) para medir y clasificar la cultura en un salón de clases.



#### 4. CONCLUSIONES

Es muy común escuchar en el trabajo, en la vida cotidiana o en el salón de clases “que la cultura esto, que la cultura aquello, que la cultura lo otro, es por culpa de la cultura” sin siquiera tener una definición del término mismo. Es decir, siempre lo hemos tocado de forma superficial y aún más, de forma anecdótica, sin llegar más a fondo en este tema. Al haber investigado desde la perspectiva de varios autores, queda claro que el significado de la palabra cultura, encierra valores, actitudes, comportamientos, prácticas y costumbres en una empresa. **Estos aspectos son los informales de una cultura organizacional, y son aquellos que soportan y confirman los aspectos formales de la cultura de una organización**, como la estructura de la misma, los métodos y procedimientos de trabajo, etc. Para clarificar más este punto, supongamos que una empresa tiene un organigrama enmarcado en la pared que muestra que las interacciones son más o menos de tipo horizontal y la comunicación es muy directa. Dicho organigrama sería un aspecto formal y solo sería verídico si estuviese soportada por aspectos informales de la cultura como las pautas de influencia y poder, así como percepciones y actitudes de las personas. También, como miembros de una cultura, creemos importante tomar en cuenta variables del entorno que afectan el comportamiento o la cultura en la organización como las actitudes, el comportamiento individual y en grupo, los valores, las normas, las creencias, la religión, la educación, el sistema económico, entre otros y no limitar nuestra visión a lo que puedo observar dentro de mi organización. Aquí, estaríamos hablando de mirar hacia afuera o mirar el suprasistema (variables socio-culturales y variables del entorno) que influye en mi “sistema” llamado organización “X” e identificar como este supra sistema hace que los demás miembros de la organización se comporten de una forma u otra.

Otra parte que rara vez tratamos a fondo en las escuelas de ingeniería son las características que componen la cultura organizacional. Se está de acuerdo con Luthans (2011) en que debemos usar un lenguaje o jerga común en la organización, así como en tener rituales o conductas propias de la misma como ejemplo, hacer una junta de 5 min todos los días a las 8 am con el equipo de manufactura para ver todos los detalles pendientes o para hacer una charla motivacional inicial. También, debemos definir y transmitir las políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos con el fin de estandarizar el trabajo. Por otra parte, debemos definir cuáles son los valores que mi organización debe tener para tener alta calidad en el trabajo y satisfacción en el cliente, todo esto apoyado en la filosofía de la empresa. Finalmente, el clima organizacional es lo que “se respira y se siente” pero que no se puede tocar en la organización, puede ser, sentido de urgencia si necesariamente ser estresante al grado de querer renunciar, sino motivado por recompensas económicas y recompensas de otro tipo, siendo estas justas, así como por los mismos compañeros de trabajo.

La mayoría de los métodos recopilados por Lewis, son de tipo cuantitativos. La desventaja de estos métodos es que “atomizan” a la cultura y al ser humano viéndolos como una caja negra a la que llega un estímulo (pago, capacitación, recompensa, etc.) en donde luego ocurre “algo” desconocido dentro de aquella caja, de ahí el nombre de “caja negra”, para después tener un resultado o respuesta, como productividad, calidad y satisfacción en el empleado. Para que la medición y evaluación de la cultura organizacional sea lo más cercana a la realidad sugiero combinar métodos cuantitativos, como cuestionarios o exámenes con algunos métodos cualitativos como historia oral, representaciones sociales, hermenéutica, etnografía e investigación acción, por mencionar algunos de los métodos más utilizados para generar conocimiento sobre una organización.

#### 5. REFERENCIAS

- [1] Basurto, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente: Una propuesta al mundo sobre como debe ser la empresa de la Era del conocimiento*. Hermosillo: Empresa Inteligente.
- [2] Benedict, R. (1974). *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. Cleveland: Meridian.
- [3] Cable, ..., & Parsons, C. (Primavera de 2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 1-23.
- [4] Cantú, D. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

- [5] Charón D., L. (2007). IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. *Ciencia en su PC*, 8.
- [6] Chiavenato, I. (2001). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc-Graw-Hill.
- [7] Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- [8] David, D., & Donald, C. (1969). *Sociology. The Study of Human*. Nueva York: Knopf.
- [9] Davis, M. S. (1993). *What's So Funny?: The Comic Conception of Culture and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- [10] Deresky, H. (2000). *International Management: Managing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [11] Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). *EFICACIA ORGANIZACIONAL: Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- [12] Geert, H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences*. Beverly Hills: Sage Publications.
- [13] Hall, E. T., & Fawcett. (1959). *The Silent Language*. Greenwich, CT.
- [14] Hambrick, D., & Mason, P.A. (Abril de 1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 193-206.
- [15] Harrison, J. y., & Carroll, G.R. (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative science Quarterly*, 552-82.
- [16] Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review. *Peabody Museum Paper* 47(1), 181.
- [17] Kuhn, T. S. (1975). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: FCE.
- [18] Lewis, D. (1996). The organizational culture saga - from OD to TQM: a critical review of the literature. Part 1 - concepts and early trends. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(1), 12-19.
- [19] Liker, J. K. (2006). *The toyota way fieldbook: a practical guide for implementing toyota's 4Ps* (1a ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- [20] Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andres Bello.
- [21] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. Cornell University: McGraw-Hill.
- [22] Maannen, J. V., & Schein, E. (1977). Career Development. *Improving life at work*, 58-62.
- [23] Narayanan, V., & Nath, R. (1993). *Organization theory: a strategic approach*. Pittsburg: R.R.Donnelley & Sons Company.
- [24] Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la cultura de su empresa: los beneficios del liderazgo* (1a ed.). México, D.F.: Panorama.
- [25] Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). México, D.F.: Pearson.
- [26] Robbins, s., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). México, D.F.: Pearson.
- [27] Salzman, Z. (1977). *Antropología: panorama general*. México: Publicaciones Cultural.
- [28] Sánchez, J. C. (1994). Un modelo integrador para evaluar la efectividad organizacional y su aplicación en la evaluación de la cultura. *Alta Dirección*, 30, 227-234.
- [29] Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: a manager's guide to action. *Organ Dyn*, 4-23.
- [30] Schein, E. (1996). Leadership and organizational culture. En .. Hesselbein, & M. Goldsmith, *The leader of the future* (págs. 61-62). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [31] Scheinder, .. (Otoño de 1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 437-53.
- [32] Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México: En el cruce de los paradigmas de las organizaciones mexicanas en transición*. Madrid: Académica Española.

Correo autor: leopoldoxyz@gmail.com