

Hacia la caracterización de culturas organizacionales*

Rosa Silvia ARCINIEGA

Universidad Autónoma del Estado de México

rsarciniega@yahoo.com.mx

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar el concepto de cultura organizacional y caracterizar culturas organizacionales a partir de estudios de casos de empresas del Estado de México. El artículo se inscribe en el marco de los estudios sobre la modernización productiva y las transformaciones en las organizaciones en el contexto de la globalización y el Tratado de Libre Comercio. Uno de los objetivos es establecer tipologías de cultura organizacional, sustentadas teórica y metodológicamente en los aportes de la teoría de la organización. Planteamos la necesidad de estudiar las culturas organizacionales como elemento clave para entender los problemas de productividad.

La investigación parte de la revisión de literatura desde el campo de la teoría de las organizaciones, buscando un marco de referencia para elaborar tipologías de cultura organizacional. Se basa también en una investigación de campo, realizada en la zona industrial del Estado de México. Algunas empresas más grandes y modernas que presentan un alcance más global han introducido modificaciones en sus formas de organización del trabajo. El paso a considerar determinados comportamientos que atentan contra la productividad constituye una estrategia empresarial para aumentar la competitividad; sin embargo, saca a la luz elementos cruciales sobre la gestión del trabajo. Por un lado, se reconocen los problemas de las realidades laborales locales; por otro, obliga a profundizar, más que en actos individuales o comportamientos eventuales, en los tipos de culturas organizacionales.

Palabras clave: teoría de la organización, cultura organizacional, tipologías de cultura organizacional.

* Este documento forma parte del proyecto de investigación «Cultura organizacional y productividad en el trabajo» realizado en la Universidad de Cornell, que contó con el apoyo económico del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México.

Quisiera agradecer a Omar Manky, profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por sus valiosas sugerencias a una primera versión del texto.

INTRODUCCIÓN

Ante un proceso irreversible de globalización, la necesidad de organizaciones competitivas y que representen una ventaja estratégica se hace evidente. En los tiempos que corren, junto con la inversión en tecnología y las políticas macroeconómicas, el aspecto organizacional se convierte en un factor importante en la elevación de la productividad y en la dinámica de innovación de empresas e instituciones.

En los últimos años, la cultura organizacional ha cobrado una importancia fundamental en los países que intentan tener un lugar en el mundo global actual, considerando tecnología, perfeccionando la gestión de su capital intelectual, elevando la calidad de vida en el trabajo, y trascendiendo la visión de corto plazo al estimular proyecciones de competitividad y proyectos con mayor valor agregado. La globalización se ha dejado sentir en nuestras organizaciones, obligándonos a ser competitivos y a desarrollar estrategias para tal fin.

En la literatura revisada encontramos intentos de transformar diferentes realidades organizacionales. Las organizaciones tratan de encontrar formas de perfeccionar su gestión y alejarse de determinadas relaciones jerárquicas, como también de la competitividad exacerbada, que provocan cada vez mayores costos económicos y sociales (improductividad, alta rotación, subempleo, etc.). También encontramos estudios que buscan nuevos esquemas de intervención organizacional que redefinan comportamientos organizacionales tradicionales y que podamos asociar con un menor estrés en la realización de las tareas cotidianas y un trato más humano. En el contexto internacional, la naturaleza de los recursos humanos se transforma, y el cambio organizacional se percibe como la capacidad de crear condiciones de trabajo eficientes y ambientes de innovación con calidad de vida laboral.

Este artículo tiene como objetivo analizar el concepto de cultura organizacional y caracterizar culturas organizacionales a partir de estudio de casos de empresas del Estado de México en el contexto de la situación económica e industrial nacional.

CONTEXTO ECONÓMICO

Hasta finales de la década de 1970, los estados latinoamericanos se orientaron con el modelo económico-social de sustitución de importaciones. Este modelo de desarrollo pretendía fomentar una producción nacional de bienes de consumo en su primer paso, y más adelante de productos semielaborados y bienes de capital, de manera que protegía los mercados internos. Las industrias nacionales fueron protegidas de la competencia del mercado mundial mediante aranceles, licencias para importaciones, prohibiciones de importación o control de divisas. Después de varias décadas de crecimiento continuo, los múltiples problemas económicos y sociales que se dieron en la década de 1980 en casi todos los países del continente evidenciaron la crisis profunda del modelo.

Actualmente, todos los países latinoamericanos se encuentran dentro de un proceso de profundas transformaciones. Analizando nuestro modelo de desarrollo, queda atrás la industria que se formó a partir del modelo de sustitución de importaciones, aquella que se organizó sobre un mercado protegido, y se transita a otra que se basa en la promoción de exportaciones secundarias, con liberación del mercado, y que debe competir a escala internacional. Evidentemente nuestras economías están bajo condiciones de intensa competencia. La apertura e integración en el mercado mundial es una tendencia que comparten desde entonces los países latinoamericanos.

En México, desde hace tres décadas se reorienta el aparato productivo hacia la exportación de manufacturas: de una industria protegida se transita a otra que implica un modelo de industrialización hacia afuera, con necesidad de competir con producción proveniente de otras latitudes. En 1994 se firma el Tratado de Libre Comercio, con lo que la industria manufacturera exportadora se constituye en el eje del desarrollo económico mexicano, donde la industria maquiladora de exportación representa su sector más dinámico. Se inician procesos de reestructuración económica y productiva, esperando procesos considerables de cambio, tanto tecnológico como organizativo, incluida la propia gestión organizacional.

En México, desde la economía, uno de los temas más controversiales en esta discusión se relaciona con la actual dinámica del crecimiento económico, la productividad y los niveles de competitividad de la región.¹

Es claro que la posición competitiva de México ha desmejorado significativamente en los últimos años, con tasas de crecimiento real del producto bruto interno (PBI) por debajo de lo observado en otros países de la región y muy por debajo de lo experimentado en India, China y Corea del Sur (cuadro 1).

¹ Retomando a De la Garza (1998) en cuanto a la noción de productividad, debemos entender que mientras la definición más común de la productividad del trabajo se asocia con el volumen físico del producto por trabajador, la concepción que asume es diferente, pues sus estudios remiten a la asociación de productividad con una mayor eficiencia en la combinación de los factores productivos.

En este sentido, la productividad es un resultado que en parte es técnico (aumenta en función de las máquinas y tecnología), pero también es social (la organización del trabajo, las relaciones laborales y culturas organizacionales cuentan). Estas consideraciones no impiden que los resultados del incremento de la productividad sean medibles en el sentido de eficiencia productiva, volumen físico de la producción, menos productos rechazados o errores cometidos. Así, entendemos la productividad no como una mera medida de producción, sino como una medida acerca de cuán bien se están utilizando y combinando los recursos en las organizaciones para lograr los resultados previstos.

Cuadro 1. Crecimiento real del PBI 2010-2011

Crecimiento real del PBI (%)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Promedio
China	11,3	12,7	14,2	9,6	9,1	9,9	8,4	10,7
India	9,3	9,4	9,6	5,1	7,7	8,0	8,2	8,2
Brasil	3,1	3,9	6,1	5,1	-0,2	7,8	4,5	4,3
Polonia	3,6	6,2	6,8	5,0	1,8	3,0	3,4	4,3
Chile	5,6	4,6	4,6	3,7	-1,5	4,8	5,6	3,9
Corea del Sur	4,0	5,2	5,1	2,3	0,2	6,3	3,9	3,9
México	3,2	4,9	3,3	1,5	-6,6	4,6	3,3	2,0

Fuente: Proyecciones de The Economist Intelligence Unit (2010)
Elaboración propia.

A estos resultados deben contribuir notoriamente, entre otras condiciones, no solo las crisis económicas, la alta dependencia de las exportaciones frente a Estados Unidos o los modelos económicos implementados, sino también la competitividad de sus organizaciones. De allí que empecemos a considerar el papel que cumple la cultura organizacional en la productividad. Se resalta la necesidad de evolucionar hacia nuevas formas de organización para mejorar la competitividad en el mercado internacional.

Dada la reorientación del aparato productivo hacia la exportación de manufacturas, diversos analistas se preguntan si países como México se convertirán en plataformas de exportación, combinando precarización y alta tecnología, o se transformarán en economías más desarrolladas con ganancias ampliamente compartidas entre la población. De hecho, para operar efectivamente en el largo plazo, las organizaciones deben estar inmersas en arreglos e instituciones más amplias que impulsen el desarrollo y el crecimiento, y eso depende de políticas económicas y sociales nacionales. Sin embargo, nosotros consideramos que su ubicación competitiva también es el resultado de la competitividad de sus organizaciones. Un punto clave es contar con nuevas y más eficientes organizaciones para enfrentar los nuevos retos de la globalización, y a la vez disponer de mecanismos para hacer eficiente la administración de los recursos. Nuestra propuesta radica en definir la centralidad de las organizaciones —y en particular de la cultura organizacional— en la dinámica y desarrollo de la productividad y la competitividad de nuestro sistema económico.

Planteamos la importancia de analizar la posibilidad de desarrollo de la economía mexicana a través de estrategias que promuevan la capacidad de escalar hacia productos y servicios más intensivos en conocimiento y de mayor valor agregado. Para ello, se requiere una gestión innovadora de la fuerza de trabajo que enriquezca

el capital social de las organizaciones. Seguir apostando a la «mano de obra barata» no resulta recomendable si nos comparamos con el costo de la mano de obra en otros países, como China o India, donde se puede observar que los países que más valor añaden son Japón, Estados Unidos, Alemania (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Perfil de la fuerza de trabajo global en 2000 ordenado según valor añadido por trabajador

	País	Fuerza de trabajo (millones)	Costo del trabajo por trabajador en la manufactura (US\$ por año)	Valor añadido por trabajador en la manufactura (US\$ por año)
1	Japón	68,3	31 687	92582
2	EEUU	144,7	28 907	81353
3	Alemania	40,9	33226	79616
4	Brasil	79,7	14134	61595
5	Francia	26,7	n.d.	61019
6	Reino Unido	29,9	23843	55060
7	Italia	25,7	34859	50760
8	Turquía	31,3	7958	32961
9	México	40,4	7607	25931
10	Tailandia	36,8	3868	19946
11	Filipinas	31,9	2450	10781
12	Etiopía	27,6	1596	7094
13	Indonesia	101,8	3054	5139
14	India	450,8	1192	3118
15	China	756,8	729	2885
16	Bangladesh	69,2	671	1711
17	Federación Rusa	77,7	1528	n.d.
18	Pakistán	51,7	n.d.	n.d.
19	Nigeria	50,3	n.d.	n.d.
20	Vietnam	40,4	n.d.	n.d.

Fuente: Banco Mundial (2002) en Castree, Coe, Ward y Samers (2004, p. 10).
Elaboración propia.

Estas comparaciones empezaron a dar impulso a la inclusión de perspectivas socio-técnicas y a la necesidad de conjunción de procesos técnicos y organizacionales. La estrategia se basa en una doble trayectoria: apostando no solo a la tecnología dura (máquinas, técnicas, habilidades y conocimientos, proceso de transferencia y difusión tecnológica), sino también a nuestros recursos humanos: una fuerza de

trabajo distinta que no solo sea flexible y multicalificada, generadora de procesos de asimilación, adaptación y aprendizaje de la tecnología transferida, sino que esté involucrada y comprometida para generar sus propias innovaciones. El ritmo y la naturaleza de la innovación tecnológica incluyen capacidades, aprendizaje y confianza. El proceso de innovación y de transferencia tecnológica en los sistemas innovadores involucra algo considerablemente más complejo que la simple compra e importación de bienes de capital y de aplicar técnicas y manuales para operar una planta específica (Arciniega, 2011).

En México, ante el cambio de modelo de desarrollo, la respuesta inicial de muchas empresas se centró en una vía tecnologicista que podía pasar por alto las diferencias en las estrategias respecto de cuestiones organizacionales. En otras empresas con fases adelantadas de reestructuración productiva, los programas organizacionales fueron concebidos y vistos como un apoyo suplementario y parcial, más que como una alternativa de organización que estuviera orientada a la modificación sustantiva de las relaciones de trabajo en el piso de la fábrica. Más adelante, las gerencias empezaron por reconocer empíricamente las correlaciones significativas entre varios índices de desempeño organizacional, como ausentismo, accidentes, incapacidades o alta rotación interna y externa, con merma en la eficiencia y calidad. Ello ha dado pie a propuestas de mejor conocimiento de nuestras organizaciones. En cuanto a las empresas, el surgimiento de nuevas formas de organización ha ayudado también a incidir en la dimensión cultural.

Programas laborales recientes inciden en temas que manifiestan problemáticas laborales novedosas o que recién aparecen en la superficie, como la discriminación por género (ante la creciente participación de las mujeres en la industria y los servicios); la necesidad de conciliación entre trabajo y familia (ante la alta flexibilización de las relaciones laborales), y la presencia de violencia laboral en las fábricas (vinculada con culturas organizacionales autoritarias y patriarcales).

En México, estas temáticas no han sido motivo de preocupación sino hasta hace poco. Durante el proceso de la globalización se han generado nuevas tendencias en las relaciones laborales, las cuales, a su vez, han provocado una propuesta académica sobre la formación de una nueva cultura laboral que podría ser congruente con las exigencias de la alta competitividad de las empresas en el mercado mundial. Diversas empresas globales, tanto de capital mexicano como extranjero, eligieron como un nuevo eje de modernización y racionalización los recursos humanos, con programas de calidad total, sistema justo a tiempo y mejoramiento continuo de los equipos de trabajo. De ahí que cuestiones como el clima y la cultura organizacional se convirtieran en temáticas de interés. Irrumpió un debate contra la homogeneización de la nueva cultura laboral que conciben los empresarios, sin profundizar en las estructuras y el sujeto, el nivel del proceso de trabajo o las cosmovisiones del mundo de lo social.

La importancia de estudios recientes radica en que se empieza a reconocer que la problemática material —aunque central— no es la única que experimentan los trabajadores en los distintos espacios laborales, y ahora se incide en temáticas como el clima y la cultura organizacional, la carga de trabajo mental, factores psicosociales, etc., que podrían estar influyendo en la productividad.

En estos estudios, el foco central de observación aparece volcado al interior de los lugares de trabajo, de allí que, aparte del seguimiento de variables macroestadísticas, especialmente económicas y sociodemográficas, los estudios contemplan también el seguimiento de las prácticas sociales de los actores, privilegiando el ámbito de lo cotidiano en la organización, valorizando el proceso de construcción subjetiva de las experiencias de los trabajadores —aquellas condiciones que comprenden aspectos del puesto de trabajo, como el clima y cultura de la organización, las relaciones interpersonales, los tipos de gestión del trabajo, etc.—, reflejando la realidad organizativa de cada institución, y considerando, junto con relaciones laborales, las formas de dirección y estilos de trabajo y las actitudes obreras, o más en general, las culturas organizacionales.

En las estructuras de las organizaciones productivas se constata la introducción de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, flexibilidad de las relaciones laborales y cambios en calificaciones. Los estudios dan cuenta de un proceso extremadamente heterogéneo en lo que se refiere a sectores industriales, regiones del país, e incluso, de varias empresas de una misma región o sector. Pero poco se ha estudiado acerca de la importancia de las culturas organizacionales de empresas e instituciones, en especial su vinculación con la productividad en esta nueva economía global.

Enfatizamos un enfoque de la modernización productiva que no solo tenga en cuenta algunos signos tecnológicos visibles del cambio (como la tecnología de base microelectrónica), sino también las bases sociales de los sistemas productivos. La propia vida de la organización desarrolla, al lado de los aspectos económicos y tangibles, otros de naturaleza intersubjetiva. Así es como hacemos referencia a la importancia del estudio de la cultura organizacional. En diversos estudios, estos procesos intersubjetivos han demostrado su influencia y determinación en el comportamiento organizacional y en los resultados económicos (por ejemplo, desde el compromiso de proveedores y clientes y cumplimiento de los indicadores de calidad hasta identificación de determinadas prácticas con efectos de «baja moral» en los trabajadores).

Desde estas nuevas perspectivas, ante la globalización de la economía, las empresas mexicanas, tanto de capital nacional como extranjero, se enfrentan a un gran desafío en el cual la labor en el área de personal juega un papel determinante y donde el rol de la cultura organizacional es clave para entender los problemas de productividad, como también para estar a la altura de la competitividad internacional.

MARCO DE REFERENCIA. CULTURA ORGANIZACIONAL: VARIEDAD DE PERSPECTIVAS

La cultura organizacional ha sido definida de muy diversas formas. Podemos empezar por mostrar en la tabla 1 algunos de los conceptos más difundidos en la teoría de la organización.

Tabla 1. Definiciones de cultura organizacional

Elliott Jaques (1952)	«La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas allí, misma que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y la cual deben aprender los nuevos miembros, o por lo menos aceptar parcialmente, a fin de ser contratados para servir a la empresa».
Andrew Pettigrew (1979)	«La cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que funcionan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes traduce a la gente su propia situación».
Meryl Reis Louis (1983)	«Las organizaciones [son] entornos que se conectan con la cultura, es decir, [son] unidades sociales distintivas portadoras de un conjunto de talentos comunes para organizar las acciones (por ejemplo, lo que hacemos juntos en ese grupo en particular, las formas correctas de hacerlo con y entre los miembros del grupo), los lenguajes y otros vehículos simbólicos para expresar los razonamientos comunes».
Edgar Schein (1985)	«Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un grupo dado ha creado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas y salir airoso de sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por lo tanto, de ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas».
John Van Maanen (1988)	«La cultura nos refiere al conocimiento que los miembros de un grupo dado consideran compartir en mayor o menor grado; conocimiento de la forma en que se manifiesta para informar, consolidar, moldear y explicar las actividades rutinarias y no rutinarias de los miembros de la cultura... Una cultura se expresa (o constituye) solo a través de las acciones y palabras de sus miembros (una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Se debe interpretar a través de uno de sus representantes y miembros. La cultura no es visible por sí misma, sino que se hace visible únicamente por su representación».
Harrison Trice y Janice Beyer (1993)	«Las culturas son fenómenos colectivos que engloban las respuestas de la gente ante las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Esas respuestas desembocan en dos grandes categorías: La primera es la sustancia de la cultura —lo que se comparte—, son sistemas de creencias cargadas emocionalmente que nosotros llamamos ideologías. La segunda son las formas culturales —entidades perceptibles—, que incluyen acciones, mediante las cuales los miembros de una cultura se expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura de uno a otro».

Fuente: Hatch (2006).

Teóricamente consideramos una imagen compleja de la organización y de la cultura organizacional. Una organización no solo se define como un grupo particular de personas identificadas con metas y estrategias que implican una estructura y una división del trabajo. Una perspectiva diferente permite profundizar al respecto y concebir a las organizaciones como espacios estructurados (carácter construido) que regulan las relaciones entre los agentes sociales, afectando sus límites y posibilidades de acción. Es posible pensar al individuo en la organización como un actor que participa en un juego de relaciones contingentes que circunscriben su acción productiva y social. En tanto que organizaciones, las empresas e instituciones constituyen una construcción social resultante de conflictos y arreglos que ella misma engendra, y no solo de los problemas relacionados con el entorno que la rodea (Ibarra, 2006, p. 229).

En cuanto a la cultura organizacional, algunas definiciones especifican con mayor detalle nuestro enfoque. Siguiendo a De la Garza (1998) en primer lugar, nos parece insuficiente la caracterización de la cultura como sistema de normas y valores, costumbres y tradiciones socialmente aceptadas, ya que, por un lado, sobreestima lo que tiene de coherente, estructurada y sistemática, y por otro, asume acríticamente la concepción de lo cultural como campo supraindividual, coercitivo y sujeto a cierta regularidad.²

Planteamos analizar la cultura como «procesos de creación de sentido u ordenación del sentido de la realidad a través de prácticas sociales e institucionales». Entendemos la cultura como el proceso de dar sentido a situaciones concretas (en particular, esquemas explicativos, o formas de argumentación cotidiana). Emerge en la interacción social, implica estructura y dinámica organizacionales, y se expresa en hábitos, estilos de trabajo y formas de relacionarse compartidos. Implica modos de actuar, sentir, estilos de autoridad. Nuestra particular conceptualización proviene del paradigma interpretativo y constructivista.

El paradigma interpretativo pretende explicar la estabilidad de la acción desde el punto de vista del sentido asignado a ella por los actores, y así, se interesa por comprender las reglas de la construcción subjetiva de la acción (Silverman, 1968).

De nuestra revisión teórica resaltan las corrientes en las que se promueve una visión más humanista y menos racionalista de la organización. La corriente norteamericana, que ha retomado la sociología para sus planteamientos, es el nuevo institucionalismo. En esta, la figura de Max Weber toma nuevamente importancia, pero poniendo en tela de juicio el concepto de racionalidad (instrumental y económica) y resaltando la importancia del poder y el sentido en la acción organizada.

² Sociológicamente esta aproximación recordaría al modelo del funcionalismo estructural de Parsons. Lo interesante es que esta sea la mirada más popular de cultura organizacional, en tanto es la que suele enseñarse en facultades de gestión o en cursos de MBA (Maestría en administración de negocios). Es una mirada limitada y optimista desde el punto de vista de quien lidera la organización y tiene este ideal de su cultura.

Allí también encontramos que se considera a la organización como un espacio donde no solo se enfatizan las estructuras formales, sino también el poder y la cultura.

Encontramos vigente la perspectiva teórica de Weber, quien ahonda en la temática del poder, dominación, autoridad y burocracia. El enfoque weberiano permite ahondar en la raigambre cultural, traspasando por ejemplo, el formalismo burocrático (rasgos típicos de la dominación racional), e incidir en las relaciones «informales» entre los actores (por ejemplo, una serie de prácticas que corresponden más a un tipo de dominación tradicional).

Desde el paradigma interpretativo, resaltan otros autores como Berger y Luckmann y su concepción de la realidad como socialmente construida y, por ende, de las organizaciones como realidades socialmente construidas. Ellos describen cómo la realidad es socialmente construida por los miembros organizacionales a través de la interacción social.

En *La construcción social de la realidad* (1967), Berger y Luckmann se esforzaron por extender los intereses de la sociología fenomenológica a las estructuras y las instituciones sociales. Los autores también trataron de integrar al individuo. Entre la fenomenología de Schutz (1995) y la psicología social de Mead, así como la obra de Weber sobre la acción social, entre otros, quedó claro que el objetivo era estudiar con una perspectiva integradora el «carácter dual de la sociedad en términos de facticidad objetiva y significado subjetivo». Las personas son los productos de una sociedad que ellas mismas crean, y todos estamos implicados en el proceso de la producción cotidiana del conocimiento. Si bien los autores consideran las grandes estructuras sociales, se pone especial énfasis al estudio de la realidad de la vida cotidiana, al mundo del sentido común. En su opinión, las personas solían aprehender la vida cotidiana como una realidad ordenada; es decir, el actor percibe la realidad social como independiente de su propia aprehensión. A sus ojos aparece ya objetivada.

El paradigma interpretativo (se reconoce que fue iniciado por Silverman hacia la década de 1970), pretende explicar la estabilidad de la acción desde el punto de vista del sentido asignado a ella por los actores. Este paradigma se interesa por comprender las reglas de la construcción subjetiva de la acción y ha dado lugar a una amplia variedad de enfoques que recuperan la dimensión simbólica para explicar la construcción de la «realidad» organizacional.

La investigación temprana sobre el sentido fue dominada por los interaccionistas simbólicos. Ellos emplearon el concepto de orden negociado prevaleciente en el trabajo de Mead y Goffman. En el intercambio, los actores construyen definiciones normativas y existenciales de sí mismos, de los otros, de las acciones, y de las evaluaciones de lo que es «justo». Estas definiciones no se construyen solo subjetivamente sino que son en gran medida socialmente compartidas, por lo que constituyen una constricción externa para los actores individuales. De allí también el peso del concepto «orden negociado» y «significado» como característica central

de la vida social. Las personas aprenden mediante la interacción con otras el modo de clasificar el mundo y el modo en que se espera que se comporten en él.

Mientras que los funcionalistas, entienden el conocimiento sobre la cultura como una herramienta de administración —y a la cultura en sí misma— como una variable susceptible de ser manipulada para aumentar la probabilidad de alcanzar los niveles deseados de desempeño de la organización, para otros (los del paradigma interpretativo simbólico) el conocimiento sobre la cultura se concibe a partir de la noción de organización como una realidad socialmente construida que ayuda a sus miembros a coordinar sus actividades y a dar sentido a las experiencias organizacionales. Este contexto, en el cual los miembros de una organización rutinariamente orientan su identidad, experiencia y actividad, es lo que los interpretativistas simbólicos denominan como cultura organizacional.

El paradigma interpretativo tiende a enfocarse en el significado, en el sentido y en los aspectos simbólicos y estéticos de la cultura, donde la metodología cualitativa contribuye a una mayor riqueza investigativa. Los teóricos de la organización que trabajan dentro de la perspectiva simbólico-interpretativa se enfocan en la forma en que los miembros de una organización crean los significados y el papel que la formación del significado juega en el ámbito laboral. Los simbólico-interpretativos argumentan que el significado depende del contexto en el cual se encuentran el medio y los símbolos y tal contexto es lo que ellos llaman cultura, lo cual permite a los miembros de una organización utilizar y referirse a ellos como lo hacen comúnmente.

Estrictamente desde el ámbito de la teoría de la organización, encontramos a autores críticos, como Deetz, que derivan el concepto de cultura organizacional desde la antropología retomando la definición de cultura de Geertz.

Para Geertz (2005) la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades con relación a la vida.

Geertz compara la cultura con la tela de una araña que la gente teje a través de su diaria comunicación con los demás (Deetz, Tracy y Simpson, 2000, p. 8). Se refiere a una «telaraña de significados», manifiestos en formas simbólicas, por medio de las cuales los sujetos se comunican, al tiempo que se transmiten, inciden en la experiencia de los individuos y, mediante la comunicación, esta experiencia —y lo que ella encierra en términos de concepciones y creencias— es compartida; ello permite a los individuos organizar su pensamiento, sus acciones. Así, la producción de significados está socialmente enmarcada. Esta postura se antepone a las visiones en las que los fenómenos de índole cultural se analizan sin una sólida relación con personas y grupos que, en el fondo, constituyen la fuente misma de tales fenómenos compartidos por las personas y que regulan su actuación.

Una propuesta crítica para las organizaciones, que se desarrolla a partir de los trabajos de Weber, la ofrece Clegg, quien se concentra en las relaciones de poder como

base de sustentación de las organizaciones. En su reconocido texto *Frameworks of Power* (1989), Clegg pone de relieve la importancia del poder y el sentido de la acción organizada, resaltando como concepto central el término de microtécnicas de poder, con el cual no se refiere meramente a control directo (personal, técnica, burocrática o legal, a través de reglamentos y normas), sino que puede abarcar también prácticas culturales de apoyo y consenso, como de persuasión o instrumentalización de relaciones de dominio.

Más recientemente sobresalen los trabajos de Alvesson y Deetz, principalmente desde la teoría crítica. En Deetz la cultura se puede considerar como un conjunto de formas simbólicas que se producen y reciben a través de las interacciones de los miembros de la organización a través de un patrón recreativo de los factores internos (como las actitudes, creencias, supuestos) y de factores externos (como el lenguaje, las conductas y los medios físicos). Tales símbolos confieren sentido a la realidad, donde la cultura es vista como una «telaraña de significados» compartidos, tejida desde el ámbito de la colectividad, estructurada socialmente, con un componente espacio-temporal.

En conclusión, se plantea conceptualizar las organizaciones en términos holísticos, considerando la relevancia de la dimensión cultural. Y la noción de poder. Atendiendo a la tendencia de la nueva literatura especializada, se trata también de presentar una visión más humanista de las organizaciones, combatiendo el mito de la racionalidad e incluyendo en su estudio la temática de las emociones (Arciniega, 2011).

Lo anterior da pie para preguntarnos en los estudios de caso: ¿qué perfil de cultura organizacional detectamos en nuestros lugares de trabajo?, ¿qué estilo de liderazgo predomina?, ¿qué importancia tiene la calidad de la comunicación entre los grupos de trabajo? A continuación se presenta la aplicación y análisis de un instrumento que elaboramos para dar respuesta a estas preguntas.

ESTUDIOS DE CASO

En la primera fase de la investigación de campo la idea fue desarrollar análisis de tipo microsociales, de corte predominantemente cualitativo, partiendo de las relaciones de trabajo cotidianas de los individuos, a través de estudios de caso, utilizando la observación participante y la entrevista a informantes calificados. La población seleccionada la conforman trabajadores de diferentes sectores de la industria del Estado de México, zona de Toluca-Lerma, en empresas del sector textil, alimentos, maquila y autopartes. En este artículo utilizamos los casos de una industria textil y otra de alimentos.

Como guión de entrevista consideramos «las dimensiones» y «los niveles» sugeridos en algunos estudios organizacionales. Metodológicamente por cultura organizacional nos referimos a una configuración única de dimensiones y niveles.

Para identificar las dimensiones de cultura organizacional utilizamos la propuesta de Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000), quien considera diez dimensiones

de cultura organizacional. Retomamos dos de ellas: una dimensión importante es la dirección o los estilos dominantes de liderazgo; otra es el medio ambiente: los procedimientos y las rutinas, patrones de comportamiento significativos de los miembros de la organización (tabla 2).

Tabla 2. Las diez dimensiones del perfil de cultura organizacional

Dirección: los estilos dominantes de liderazgo
Estructura
Innovación
Rendimiento del trabajo
Planeación
Conocimientos sobre la comunicación: el lenguaje y los símbolos
Medio ambiente: los procedimientos y las rutinas. Conductas significativas de los miembros de la organización
Lugar de trabajo humanístico
Desarrollo del individuo
Socialización al ingreso

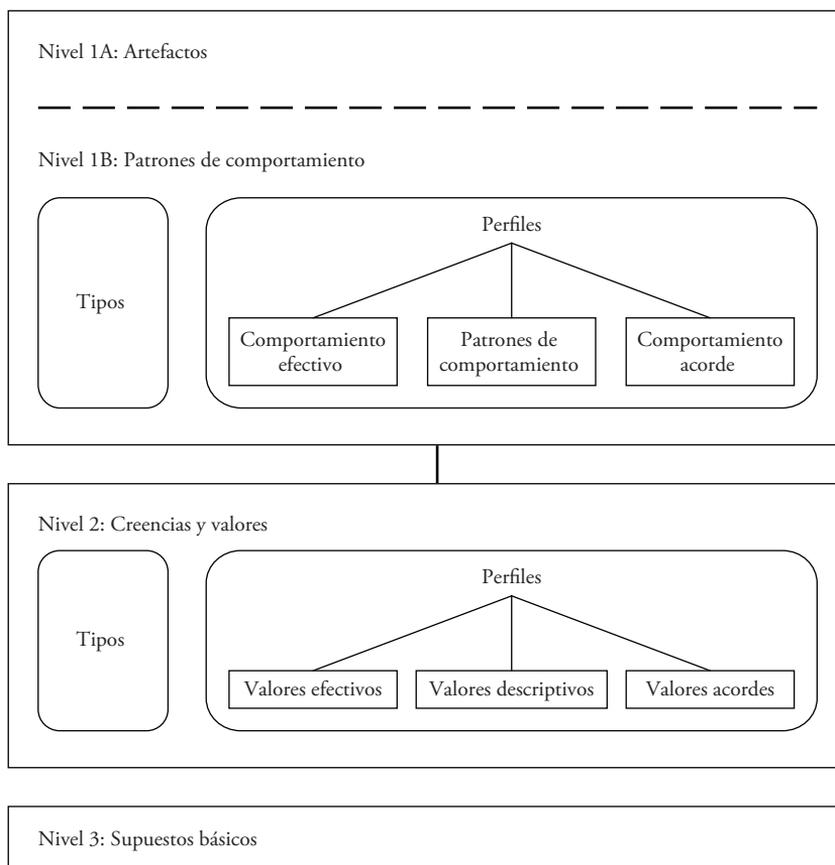
Fuente: Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000, p. 141).

Entre los niveles resulta útil el esquema de Schein, mostrado en la figura 1 y retomado por Ashkanasy y colegas (2000). Se propone una aproximación integral: transitar de lo objetivo a lo subjetivo, si se intenta captar la esencia de una cultura organizacional. Finalmente, la cultura se percibe como «una telaraña de significados» estructurada socialmente.

Tales dimensiones y niveles integran la perspectiva de que la cultura engloba un sinfín de pequeñas cuestiones que aceptamos sin juzgar, que interiorizamos selectivamente y que forman parte y a la vez estructuran el pensamiento cotidiano (el pensamiento del sentido común), sirviendo de cómo pauta de organización para la creación desplegada en la cotidianidad.

El interés u objetivo final es producir tipologías de culturas. Usualmente estos estudios se refieren a la entrega de descripciones de diferentes aspectos de las distintas dimensiones de la cultura organizacional, y proveen a partir de allí un determinado perfil. Así, buscamos caracterizar culturas organizacionales a través del análisis de componentes objetivos (en términos de múltiples categorías de artefactos, como discursos, normas y procedimientos formales, códigos de ética, reglamentos internos de trabajo - RIT), patrones de comportamientos y actitudes, así como componentes subjetivos (tales como valores, creencias y supuestos), considerando a los actores laborales de nuestra región.

Figura 1. Instrumentos cuantitativos operando en diferentes niveles de cultura



Fuente: Ashkanasy , Broadfoot y Falkus (2000, p. 134).

Caso empresa 1

Pertenece al sector textil en el giro diseño y confección. Tiene cincuenta años de antigüedad, quince de ellos en la zona de Toluca. Cuenta con 422 trabajadores, predominantemente mujeres (65%) jóvenes (53% de mujeres entre 18 y 39 años). Los trabajadores son de origen rural, en su mayoría hijos de campesinos o gente de campo, con bajo nivel educativo, rasgos patrimonialistas y proclives a la obediencia y disciplina.

Atendiendo a entrevistas realizadas a personal de recursos humanos, se detectaron algunas prácticas entre trabajadores.

Son culturas muy arraigadas a obedecer la figura masculina; la figura masculina para ellas es una figura muy represiva, es un fracaso para ellas no tener una pareja, existen muchas madres solteras.

La presencia de elementos de machismo trasciende del espacio familiar al espacio de trabajo. Existe una fuerte asociación entre la figura masculina y la persona del jefe inmediato, identificado como representante del grupo y con poder para actuar sobre el grupo de trabajo.

Este tipo de organización proviene del propio campo de los trabajadores, que subraya un tipo de relación bastante vertical, imagen que adquiere trascendencia en el lugar de trabajo porque entra en correspondencia con la imagen del jefe de familia y del cacique, donde determinados atributos (vinculados solo con su cargo y no con sus cualidades) hacen que él merezca no solo respeto sino también sumisión. Permite entender los fundamentos de la identificación de los trabajadores con estilos de gestión autoritarios.

Hasta hace pocos años predominaba un clima de informalidad en las relaciones laborales, donde los supervisores o capataces encargados ejercían el directo control laboral sobre los grupos obreros. Se descubrió, en particular, la existencia de una organización informal (organización real) del trabajo.³

No había procesos, no había una estructura de lo que queríamos [...] la gente que entraba era la que los supervisores recomendaban.

En este clima de informalidad, con la práctica continuada de unas relaciones directas y personales, se habían generado grupos de supervisores al mando que se caracterizaban por mostrar un doble tipo de comportamiento: con favores y preferencias hacia unos por un lado, y discriminación y malos tratos hacia otros, con abuso de la posición de autoridad.

Este tipo de comportamiento alude a relaciones autoritarias, pero matizadas. Por un lado, el establecimiento y fomento de redes de clientelismo, que se establece a través de favores (no de derechos ni de lógicas), refuerza la imagen del jefe como «benefactor». Por otro, se establece un ambiente de hostilidades con aquellos trabajadores que tratan de permanecer al margen, lo que refuerza la imagen del jefe en términos coercitivos o represivos.

El trato diferenciado del personal generaba problemas personales, intereses grupales por diferencias en las percepciones, o favoritismo del jefe por familiares o conocidos, lo que creaba un ambiente tenso debido a los desacuerdos originados por un trato poco equitativo. La presencia de un liderazgo personalizado, con alta

³ Lo interesante es que, cincuenta años después, esta empresa todavía haya continuado con este esquema. Ello es explicable. A diferencia de otros sistemas de relaciones industriales, en las empresas tradicionales mexicanas locales predominaba la regulación informal. Si bien las relaciones laborales eran básicamente formales, las prácticas y costumbres locales tuvieron siempre un peso informal en lo cotidiano de los espacios de trabajo, lo que se identifica con una regulación formalizada, y una flexibilidad no escrita. Por otro lado, es importante relacionar lo anterior con el hecho de que la calidad y productividad eran en realidad una preocupación menor para las gerencias, debido a la existencia de un mercado interno sobreprotegido, al cual destinaban la inmensa mayoría de su producción (Bouzas, Herrera, Macías y Zamora, p. 172).

concentración o centralización en la toma de decisiones, provocaba, además, incertidumbre en el empleo.

Muchos trabajadores enfrentados a esta situación se empeñaban en alternativas puramente individuales que no entrañaban confrontación, como la alta rotación que se presentaba en la empresa y su falta de compromiso (tardanzas, excusas por ausencias). Para otros, los medios para obtener favor de los supervisores era diverso: desde la sumisión a muestras de fidelidad y otros artilugios.

Según refieren las entrevistas con personal de recursos humanos, no existían problemas de denuncias, reclamos o quejas, sino presencia de bajas tasas de productividad. Para la empresa, los problemas de producción se empezaron a vincular con las políticas de gestión que se presentaban en el piso de la producción, y se planteó implementar nuevas formas de relación con los trabajadores, empezando por abordar aspectos referidos a la organización:

- En cuanto a la selección de personal, ahora es más cuidadosa, en el sentido de destacar un reclutamiento formal y de procedimientos al favorecer a los solicitantes con determinados perfiles y a cargo de un departamento especializado.
- En los RIT, entre las obligaciones del personal, se obliga a cumplir un Código de Ética y se promueven principios básicos de responsabilidad social.
- Se mejoran las comunicaciones (confrontando, por ejemplo, la problemática generada por los rumores. Se apunta no solo a mejorar la calidad de los procesos a través de la capacitación en aptitudes o conocimientos técnicos, sino en lo que respecta a las actitudes.
- Se evalúan los costos de un equipo que trabaja con una actitud pasiva o negativa, por enumerar algunos: apatía, desgano, baja productividad, conformismo o mediocridad, costos que en conjunto son altísimos. La cultura organizacional juega un papel indispensable en los planes de expansión de la empresa.

Evidentemente, el paso a considerar determinados comportamientos que atentan contra la productividad constituye una estrategia empresarial para aumentar la competitividad; sin embargo, saca a la luz elementos cruciales sobre la gestión del trabajo y reconoce una problemática obrera que traspasa la retórica de la excelencia. Por un lado, se reconocen los problemas de las realidades laborales locales; por otro, obliga a profundizar, más que en actos individuales o comportamientos eventuales, en los tipos de culturas organizacionales.

Este estudio de caso permite reflexionar acerca del tipo de liderazgo y también del comportamiento de los grupos. La autoridad que se ejerce se asocia con perfiles de liderazgo paternalista autoritarios, apoyados en una concepción de concentración de poder bastante acentuada, que tiene como soporte la figura personal más que la razón o el logro de objetivos organizacionales. Paralelamente, se promueven relaciones clientelistas entre los grupos que acentúan la actuación de unos y la apatía y pasividad de otros.

Caso empresa 2

Pertenece al sector alimentos, al giro alimenticio (dulces). Cuenta con ochocientos trabajadores, Allí se equipara el número de hombres y mujeres (49% hombres, 51% mujeres). Se trata de una empresa de capital mixto, de reciente instalación, pero que pertenece a un grupo empresarial mexicano de larga trayectoria.

Se constata una empresa con tecnología de punta, pero con ambiente regional laboral tradicional, de gran respeto a las jerarquías, sobre la base del poder centralizado en pocos individuos. Paralelamente, espacios donde cuentan la lealtad personal y estructuras de premios y castigos en función de la mayor o menor cercanía a los jefes. Solicitan supervisión muy cercana, acostumbrados a la disciplina, dóciles y no motivados. Procedimientos densos y burocráticos, donde los trabajadores sienten compromiso personal pero también se muestran sin poder de decisión. En la región, las organizaciones se fundan en la imposición de la regla en el mejor de los casos, en el peor, en la voluntad personal del empleador.

En la zona, la tradición está visiblemente presente y permite entender los fundamentos de la identificación de los trabajadores con estilos de gestión bastante autoritarios. La esencia de las relaciones se basa en una tupida red informal de tipo patrimonialista y prácticas personalistas en el ejercicio del poder.

Asociamos este tipo de comportamiento con la historia regional local. Antes de la instalación de la industria existían exclusivamente ejidos y haciendas. Sobresalía entonces, como ahora, el respeto a las jerarquías (el amo, y luego el caporal, el mayordomo o capitán). Por ejemplo, en la zona se presentan líderes vitalicios que heredan sus cargos a familiares. En las familias y en el pueblo, se manifiestan comportamientos que corresponden a relaciones de patronazgo, en tanto se erige en el padre y en el santo patrono a un defensor o protector, pero con derechos, poder o facultad que tienen en tanto patrono.

A través de la visita a empresa de la zona, revisando documentación y realizando entrevistas, abordamos formas de razonamiento, discursos y valores de los trabajadores. Son visibles relaciones de corte paternalista, donde los jefes contaban con elevado poder discrecional. Son frecuentes los estilos de gobierno personalistas. Los trabajadores están familiarizados con tipos de relación vertical y autoritaria suavizada con relaciones de asistencialismo paternalista.

Podemos empezar considerando las 'estructuras formales', y con ello, distintos tipos de organizaciones. Aunque los teóricos organizacionales han sugerido diferentes diseños de organizaciones, comúnmente se tienden a contrastar las dicotomías de tradicionales frente a las denominadas modernas o burocráticas. En este nivel es preciso considerar que en cualquiera de ellas existen funciones y jerarquías; sin embargo, las relaciones entre los diversos puestos y jerarquías son afectadas por los diferentes ejercicios del poder que se vinculan con determinados comportamientos e interpretaciones culturales. Es de notar que, en la teoría organizacional, las tradicionales se vinculan con culturas denominadas de poder; las clásicas o buro-

cratizadas con las culturas denominadas de rol; las descentralizadas o colegiadas se vinculan con culturas de logro, y las denominadas de cluster con las culturas de apoyo.⁴

Estas estructuras formales pueden ya expresar algunas características organizacionales. Una estructura tradicional supone una estructura vertical con alta concentración de la toma de decisiones que descansa en el líder o 'patriarca'. Las relaciones de dominio establecidas son las de 'señor', que es quien ordena, y las de 'súbditos', que son quienes obedecen. Una estructura burocrática nos remite al modelo de Weber, en el que rige el principio de las atribuciones oficiales, una firme distribución de las actividades, roles, reglas y reglamentos, número de puestos y jerarquías.

Atendiendo a la revisión de documentos internos, RIT y código de ética, la empresa busca evitar el ejercicio irregular del poder del jefe, considerando precisamente la facultad de poder que se le reconoce sobre sus colaboradores. Ante posibles situaciones que pueden desprenderse de la relación cotidiana con los jefes, se plantea capacitación de los cargos directivos en el uso apropiado de la política de la empresa, en cuanto a una nueva filosofía que debe guiar su trabajo cotidiano. Uno de los valores que se resalta es la confianza («es contar con el otro, creer en el otro»). Se trata de fomentar un clima de comunicación y confianza, no de trastorno de la comunicación, desconfianza o miedo. Se analizan también los tipos de autoridad. Se promueve un nuevo estilo de liderazgo basado en habilidades que el jefe debe poseer y desarrollar, y se realiza un seguimiento del modo de trabajar con su equipo de colaboradores.

La empresa diferencia entre los tipos de autoridad: la formal —que es la que otorga la empresa al jefe—, la técnica —que es la que posee el jefe por sus conocimientos o por su experiencia acumulada—, o la «autoridad real», que es la que los colaboradores otorgan a su jefe por considerarlo la persona adecuada para dirigirlos. Es este último el tipo de autoridad que promueve la empresa.

Existe la evaluación de la empresa sobre los jefes, donde el criterio principal es la relación con sus trabajadores. Este es un elemento muy importante, pues la organización busca que los jefes tengan un liderazgo consensual y real, y no un liderazgo autoritario. Entre sus cualidades resaltan la inteligencia y el control de sus emociones.

Se preparan diagnósticos sobre indicadores laborales (mide mensualmente ausentismo, accidentes, no permanencia) y medidas para cuantificar la percepción de los

⁴ Pheysey (1993) es la autora que propone esta tipología. También se reconoce la tipología de Cameron y Quinn, que se le asemeja, aunque con otros términos (cultura de clan: de orientación colaborativa; cultura jerárquica, con orientación de control; cultura de adhocracia, con orientación creativa, y cultura de mercado con orientación de competencia) (Cameron y Quinn, 2006, pp. 43-45).

colaboradores. Se prepara catálogo de prácticas, contemplando taller de comunicación, escuela de jefes y diagnóstico de salud laboral.

Solo al respetar a la persona en su integridad se puede obtener de ella una plena colaboración y lograr un buen ambiente de trabajo.

El papel del liderazgo es fundamental en el logro de un ambiente laboral sano, pues la empresa considera, que del jefe depende la buena relación laboral.

La salud laboral, al igual que la salud física, es algo que hay que construir y alimentar día a día, por lo que es importante que, como jefe de esta empresa, sepa cómo lograrlo.

Finalmente, se define o redefine la forma en que el líder se relaciona con los trabajadores. Por el lado de los trabajadores, se promueve entre el personal de la empresa respeto a su integridad.

Encontramos los siguientes mensajes:

No solo hay que respetarse uno mismo y respetar a los demás. También hay que exigir que se nos trate como personas, con respeto.

Algunos ejemplos donde se falta el respeto los podemos ver en el abuso del poder y la autoridad.

La organización es reconocida por sus buenas prácticas laborales, incide en temáticas como el clima organizacional o la cultura organizacional, también con fomento de la cultura preventiva en el ámbito laboral.

Este estudio de caso permite evaluar estilos dominantes de liderazgo, conjuntamente con actitudes de los trabajadores hacia el trabajo y la autoridad. La concentración de poder es tan amplia entre los directivos y las estructuras jerárquicas son tan marcadas y aceptadas en función de la posición e influencia, que no es común delegar autoridad. Paralelamente, si bien los trabajadores son reconocidos por su empeño y esfuerzo, tienden a asumir escasa responsabilidad por su trabajo y no actúan autónomamente, en consecuencia, tienden a formar grupos pero no verdaderos equipos de trabajo.

Ambos casos responden a la propuesta de transitar de una estructura bastante «tradicional» a otra más moderna, y de un tipo de gestión asociado con «gran distancia del poder» (dimensión cultural que se vincula a creencias acerca de la -adecuada distribución del poder en la sociedad, en términos de Hofstede) a uno más consensual.

CONCLUSIONES

La globalización lleva a las empresas e instituciones a organizarse de manera diferente para lograr articularse al proceso en forma más competitiva. La cultura se torna en tema central en el lugar de trabajo contemporáneo. El nuevo entorno

económico, comercial y tecnológico pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones lleven a cabo el análisis de la influencia del ambiente externo que les rodea en su actividad organizacional, pero también la evaluación de sus capacidades internas, entre ellas la cultura organizacional, que les permita desarrollar una serie de ventajas competitivas con las cuales puedan enfrentar la competencia internacional y alcanzar un lugar favorable en el mundo de la competencia global.

En México el interés por la cultura organizacional es reciente; aparece vinculado con el nuevo y complejo contexto de cambios económicos, competencia global y mercados globales, cambios tecnológicos y nuevas formas de organización del trabajo, así como generación de ambientes de innovación. En un contexto dominado por los cambios en la economía global, y dada la fuerte vulnerabilidad económica, la competitividad basada tanto en tecnología como en recursos humanos adquiere importancia, así como la calidad de las instituciones públicas y privadas, y con ello, el interés en el estudio de nuestras organizaciones.

La noción de cultura organizacional nos permite incidir en percepciones, juicios, supuestos, creencias, valores y comportamientos que se identifican con determinado tipo de cultura organizacional, que se presentan arraigados en relaciones sociales y prácticas organizacionales, y que se expresan y reconstruyen en las interacciones cotidianas en el centro de trabajo que proporcionan sentido e identidad.

Dentro del objetivo de caracterizar culturas organizacionales a partir de estudio de casos de empresas del Estado de México, se detectan culturas organizacionales tradicionales que, más que orientarse a estrategias de modernización laboral, apuntan a una limitada participación en el campo económico productivo. Se identifican nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, con métodos como la calidad total y el justo tiempo, nuevas calificaciones, pero también estilos de gestión bastante tradicionales que responden a culturas organizacionales «paternalistas autoritarias», que se complementan con relaciones de clientelismo entre los grupos en el trabajo, que lejos está de permitir una mayor competitividad en la economía internacional. La promoción de organizaciones económicamente eficientes y socialmente valiosas es un reto.

En México, organizaciones modernas constituidas por empresas grandes de alta productividad parecen llevar la iniciativa en los cambios, frente a organizaciones más tradicionales. Destaca la ausencia de consideración y discusión de estas temáticas por el sector sindical. Finalmente, los estudios de caso nos llevan a considerar que las culturas organizacionales llegan a tener componentes regionales, que junto con la consideración del estudio de culturas organizacionales, atendiendo a los diferentes sectores de la economía, aún están por explorar.

REFERENCIAS

- Arciniega, R.S. (2011). *Culturas organizacionales y desempeño productivo en empresas del Estado de México. Estudios de caso*. México DF: Ediciones Eón / Universidad Autónoma del Estado de México.
- Ashkanasy, N., Broadfoot, L. y Falkus, S. (2000). Questionnaire Measures of Organizational Culture. En N. Ashkanasy, C. Wilderom y M. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 131-145). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Berger, P. y Luckman, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. Garden City: Anchor.
- Bouzas, J., Herrera, F., Macías, S. y Zamora, E. (2002). Relaciones industriales en México. En L. Pries y M. Wannoffel (Comps.), *Regímenes de regulación laboral en la globalización* (pp. 169-196). Bochum: The University Press Bochum.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey Bass.
- Castree, N., Coe, N., Ward, K. y Samers, M. (2004). *Spaces of Work: Global Capitalism and Geographies of Labour*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- De la Garza, E. (Coord.) (1998). *Modelos de industrialización en México*. México DF: Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana.
- Deetz, S., Tracy S. y Simpson, J. L. (2000). *Leading organizations through transition. Communication and cultural change*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Geertz, C. (2005). Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura. En G. Giménez (Coord.), *Teoría y análisis de la cultura* (Vol. I, pp. 329-347). México DF: Conaculta.
- Hatch, M. J. (2006). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- Ibarra, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En E. De la Garza (Coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (pp. 88-107). Barcelona - México DF: Anthropos / Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana.
- Phesey, D. (1993). *Organizational Cultures. Types and transformations*. Londres: Routledge.
- Schutz, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Nueva York: Walter de Gruyter.
- Silverman, D. (1968). Formal Organizations or Industrial Sociology: Towards a Social Action Analysis of Organizations. *Sociology*, 2(2), 221-238.
- The Economist Intelligence Unit. (2010). *Country Reports*. Londres: The Economist Limited.