

## **Dimensiones Genéricas de las Culturas Organizacionales**

### **Pedro Castellano Masías M.A.M.O.L.**

Candidato a Ph.D. en Management Learning, Lancaster University. Master of Arts in Management, Lancaster University. Director del Área de Dirección Estratégica del Factor Humano de la Escuela de Postgrado de la UPC.

### **Introducción**

Este artículo presenta un marco de referencia que pretende facilitar la comprensión de las culturas organizacionales complejas, pretende también servir como un marco que guíe el diseño e intervención en las culturas organizacionales por parte de los líderes de las empresas, sin distinción de su posición jerárquica en la misma.

El marco de referencia presentado se introduce como una estructura cultural doble donde los miembros de las organizaciones desarrollan, por un lado, un encadenamiento vertical que aquí llamamos niveles de cultura y, por otro lado, se desarrolla una estructura denominada dimensión cultural y que representa una formación particular de niveles de cultura que en suma con las demás dimensiones configuran la cultura general.

En primer lugar discutiremos cómo las organizaciones y sus culturas atienden a sus problemas y oportunidades fundamentales, luego discutiremos la naturaleza del corazón de la estructura de las culturas organizacionales, es decir, discutiremos los tipos de problemas y oportunidades que dan origen y sentido a las culturas organizacionales.

A continuación trataremos los niveles en la estructura de las culturas organizacionales analizando cómo se van estructurando las soluciones a los problemas y oportunidades de la organización (creencias y valores) y cómo se van desarrollando los símbolos que enseñan y refuerzan las culturas organizacionales. Seguidamente definiremos y discutiremos las dimensiones genéricas en la estructura de las culturas organizacionales.

Luego de presentar las diferentes dimensiones genéricas pasaremos a presentar algunas consideraciones especiales para el liderazgo cultural de modo que se aprovechen de la mejor forma las ideas y experiencias presentadas en este documento. Finalmente resumiremos las principales conclusiones de este documento y presentaremos la bibliografía.

### **Las organizaciones y sus culturas: atendiendo a problemas y oportunidades.**

Las organizaciones son grupos de personas que se unen para satisfacer sus intereses, tanto comunes como particulares, a través de la suma de esfuerzos y aportes de cada una. Es en las organizaciones en donde las personas se integran a la comunidad y donde encuentran las principales oportunidades para satisfacer sus necesidades, tanto aquellas necesidades básicas como la alimentación, la seguridad, la vivienda, entre otras, como las necesidades de orden superior tales como la integración social, la realización y la trascendencia (Maslow). De este modo, la importancia de las organizaciones va más allá de lo que oficialmente pretenden ser, su rol no se limita a cumplir con una tarea o misión social explícita.

A modo de ejemplo de cómo las organizaciones definen de manera oficial su rol social, podemos tomar la declaración de “The Coca Cola Company”. En esta empresa se asume que sus declaraciones de misión, visión y valores definen quien es la empresa, qué busca lograr, y cómo lo piensan lograr sus miembros. Estas declaraciones les proveen, así lo declaran, de una dirección clara y les ayudan a asegurar que todos los colaboradores trabajen hacia los mismos objetivos (ver página web de The Coca Cola Company).

De similar manera encontramos que en el caso de Toyota, la declaración de misión propone atraer y mantener consumidores con productos altamente valorados y con servicios que provean de una experiencia de alta satisfacción a los propietarios de sus vehículos (ver página web de Toyota). La declaración de visión compromete a sus miembros a convertirse en la empresa automovilística más exitosa y respetada.

Las perspectivas presentadas de Coca Cola y Toyota fundamentan las culturas oficiales de sus organizaciones en los propósitos definidos en sus visiones y misiones. Esta es una práctica común. De manera correspondiente, los autores en temas de cultura organizacional frecuentemente sugieren que las culturas organizacionales son dispuestas por sus gerentes como la manera de alinear las voluntades y acciones de la organización en procura de eficiencia y eficacia. Koonz & Weihrich proponen que “Los administradores ... crean el ambiente de una empresa ...” agregando que son los valores de los administradores los que guían el desempeño de la organización. Siguen diciendo más adelante que “... los líderes empresariales guiados por valores son un ejemplo a seguir ...” (Koonz & Weihrich; 2004; pág. 336) y brindan como ejemplo el caso de Edwin Land, fundador de Polaroid, ofrecen también como ejemplo a Jim Treybig, de Tandem, y William Cooper Procter de Procter & Gamble. En todos los casos se presentan empresarios o ejecutivos a quienes se les atribuye el rol de líderes y de fundamento de sus respectivas culturas organizacionales; en ningún caso se plantea la posibilidad de la existencia de líderes diferentes, miembros de la organización que no ocupen posiciones de poder formal.

Las organizaciones en general atraen numerosas personas para trabajar en ellas y las organizan en una estructura formal que se define como el contexto en el cual se debe actuar. Frecuentemente estas estructuras formales se definen por sus roles técnicos, funcionales, por los territorios en que brindan sus servicios, o por el sector económico en el que se desempeñan. Con el fin de adaptarse a estas estructuras formales y de acondicionarse al cumplimiento de los propósitos de sus áreas respectivas, las personas desarrollan un conjunto de creencias, valores y conductas compartidas. Es así que podemos encontrar culturas típicas del sector tecnológico al que pertenezcan las organizaciones, podemos identificar culturas típicas, o elementos culturales comunes, del negocio minero, bancario, agrario, industrial, educacional, etc.

También podemos encontrar culturas típicas de áreas funcionales que comparten numerosas características sin importar la empresa de la que se trate. Por ejemplo, se pueden encontrar culturas marketeras, entre los trabajadores de las áreas de mercadeo. Puede reconocerse culturas financieras, es decir, especialistas en el área de finanzas que comparten creencias, valores, símbolos, etcétera; relativos al rol que deben cumplir en las organizaciones y del enfoque que deben tener las empresas.

Las organizaciones empresariales, por lo tanto, no se limitan a ser organizaciones oficiales que reproducen sin dudas ni distracciones las declaraciones de propósitos, visiones y misiones. Las empresas son espacios sociales donde las personas construyen su comprensión del mundo. Las personas definen su rol profesional y condicionan la construcción de la realidad empresarial sobre la base de sus supuestos y creencias. Así se aseguran los miembros de las organizaciones la oportunidad de cumplir un rol relevante en la vida de la empresa. Se aseguran también de estar en capacidad de cumplir eficazmente con ese rol ya que la definición de lo que se debe hacer se basa en las competencias básicas que comparten con sus colegas. La conformación de un cuerpo profesional, especializado, que define en medida importante lo que debe hacerse en la organización y la manera correcta de hacerlo, asegura también la conformación de un cuerpo relativamente sólido, de una coalición profesional que respalda a todos los que comparten el dominio de la disciplina.

En el caso de organizaciones grandes podemos encontrar que numerosos grupos y subgrupos se consolidan alrededor de necesidades personales y sociales. Estos grupos consolidados suelen desarrollar un espíritu de cuerpo y una doctrina compuesta de creencias (técnicas, políticas, etc.), valores (criterios de validación, prioridades, etc.) y conductas esperadas que les brindan a sus miembros un espacio seguro, claro, lógico, relativamente estable, en donde desempeñar su aporte de trabajo y en donde puede asegurar la generación de sus satisfactores particulares tales como ingresos monetarios que se traducirán en satisfactores de las más variadas necesidades personales.

Estas consideraciones sobre las culturas propias del sector tecnológico, o las culturas propias de las áreas funcionales, o las culturas propias de grupos que comparten algunas necesidades o intereses de índole social; nos llevan a concluir que las culturas organizacionales no están sujetas al liderazgo de los empresarios fundadores, ni están sujetas a los administradores de las empresas. Las culturas son creaciones humanas que responden a las necesidades definidas por los miembros de la comunidad o grupo en particular; los líderes son definidos por su relación con el grupo y no por su posición en la jerarquía.

### **El corazón de la estructura de las culturas organizacionales**

Las culturas organizacionales tienen en su corazón los problemas u oportunidades de sus miembros y tienen el deber de atenderlos con éxito. Estos problemas y oportunidades de los miembros de las organizaciones pueden clasificarse en dos tipos básicos, por un lado tenemos los problemas de integración interna y por otro lado los problemas y oportunidades de adaptación externa (E. Schein).

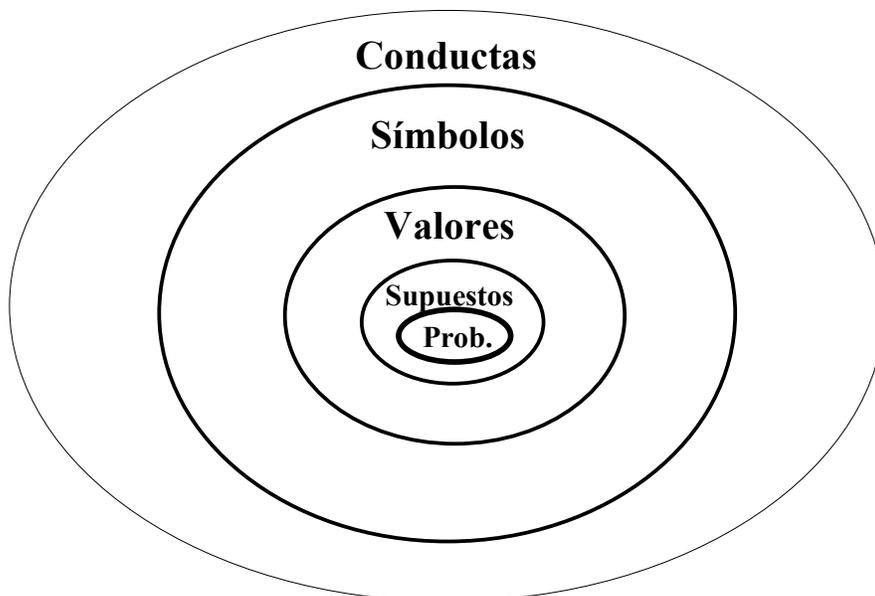
Los problemas de integración interna son aquellos que se producen como resultado de la convivencia, de la asignación de estatus social, y la interdependencia en la asignación de recursos entre los diferentes miembros de la organización o del grupo. Los problemas y oportunidades de adaptación externa se refieren a las demandas y conflictos surgidos en el encuentro de los miembros organizacionales con los demás actores sociales y, especialmente, en el encuentro con los generadores de los problemas y oportunidades, es decir, los clientes, proveedores, el Estado, los vecinos, y todos los demás grupos de interés que se sientan afectados por la existencia y actuación de la organización.

Estos problemas y oportunidades son resueltos aplicando los supuestos y creencias propios de la cultura. A su vez, estos supuestos y creencias son enseñados a los nuevos miembros, y reforzados en los miembros antiguos, a través de los símbolos. Los símbolos organizacionales son visibles, en algunos casos, tanto para los miembros como para observadores. En algunos casos, las organizaciones se reservan algunos símbolos y rituales de manera privada, sólo los miembros de la organización tienen acceso a ellos o a su significado. Es más, algunos rituales son reservados para élites particulares que cumplirían algún tipo de requisitos. Más allá de los símbolos encontramos las conductas aceptadas por la organización que se han diseñado sobre la base de los símbolos, valores, creencias y supuestos.

### **Los niveles en la estructura de las culturas organizacionales.**

Usando la metáfora de la cebolla (Gráfico 1) podemos ubicar los diferentes niveles de la cultura formados por los problemas/oportunidades fundamentales, supuestos, creencias, valores, símbolos y conductas. En la superficie tendremos a las conductas esperadas que son visibles a los observadores y que es la manera prescrita por la cultura de cómo comportarse debidamente. Inmediatamente después encontraremos los símbolos, es decir, si profundizamos más allá de las conductas esperadas hallaremos los símbolos que refuerzan estas conductas. Los símbolos consisten en rituales significativos, en historias o leyendas organizacionales que transmiten los valores y facilitan su aprendizaje a través de la socialización. Más allá de los símbolos es difícil observar directamente, allí estamos en el territorio de los valores y de las creencias de los miembros de la organización o del grupo cuya cultura estamos estudiando. Estos valores y creencias son conceptos fundamentales que gobiernan el pensamiento, el juicio, la interpretación de la realidad, la percepción, y cualquier otro proceso cognitivo entre los miembros de la cultura.

Gráfico 1: Niveles de las Culturas Organizacionales

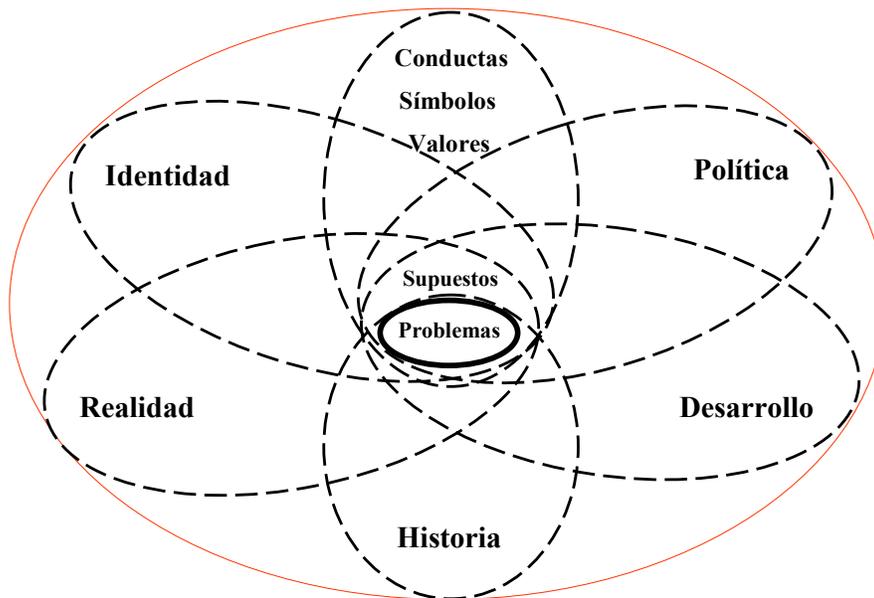


La importancia de estos valores y creencias resulta evidente. Las personas mantienen un fuerte compromiso con esas ideas y conceptos. Las personas atan su pensamiento y emociones a dichas ideas y conceptos de manera que se hace hasta cierto punto previsible su percepción y decisiones, ésto permite desarrollar estrategias de influencia y comunicación estables. Quienes desarrollan el talento de entender e influir en estas culturas podría usar para bien esta capacidad; pero podrían también utilizar estas competencias para manipular las culturas con fines egoístas y oscuros.

### **Las dimensiones en la estructura de las culturas organizacionales.**

Podemos también imaginar físicamente una estructura cultural que denominaremos “dimensiones” de las culturas organizacionales. Si imaginamos ahora la cultura organizacional como una naranja o mandarina – tendremos un conjunto de “dimensiones” que consisten en encadenamientos específicos de problemas/oportunidades fundamentales, supuestos, creencias, valores, símbolos y conductas. Estas dimensiones son definidas por la consistencia conceptual requerida en la construcción de las conductas conectadas con las ideas fundamentales. Las dimensiones integran los diferentes niveles de cultura. Partiendo de un problema/oportunidad específico se va subiendo a los niveles de supuestos y creencias, valores, símbolos, y conductas esperadas relacionadas al problema/oportunidad inicial.

Gráfico 2: Dimensiones Genéricas de las Culturas Organizacionales



Estas dimensiones de cultura pueden ser generales o específicas. Las dimensiones generales son aquellas que se encuentran frecuentemente en la mayoría de organizaciones, mientras que las dimensiones de cultura específicas se refieren a aspectos más particulares asociados a las necesidades del sector económico, del área funcional, de las unidades de negocio, de las necesidades de grupos de interés específicos, de minorías especiales, etc. En este artículo vamos a concentrarnos en las dimensiones de cultura generales.

Sin pretender que las dimensiones presentadas aquí sean exhaustivas, presentaremos algunas de las dimensiones encontradas en numerosas investigaciones efectuadas en organizaciones empresariales.

En el Gráfico 2 podemos observar cinco dimensiones generales que suelen estar presentes en las organizaciones como parte de la resolución de sus problemas y oportunidades de integración interna y de adaptación externa. Encontramos en primer lugar la Dimensión Identidad, a través de la cual se construye la Identidad Organizacional y se integran las identidades individuales. En segundo término tenemos la Dimensión Realidad, esta dimensión define la manera en que se entiende el funcionamiento del mundo. En tercer lugar se define la Dimensión Histórica por la cual se construye la consciencia de permanencia y trascendencia. En cuarto lugar ubicamos la Dimensión Desarrollo y Aprendizaje, definiendo las posibilidades de cambio y transformación de la organización y de sus individuos. Finalmente, en quinto lugar tenemos la Dimensión Política, esta dimensión define la naturaleza de los intereses a ser atendidos en la organización, las fuentes de poder disponibles, los regímenes de gobierno y la gestión de conflictos.

### **Dimensión Genérica Identidad en las Culturas Organizacionales**

Las organizaciones empresariales han ido penetrando en la vida de las personas de manera que han reemplazado otras formas de interacción social. Por ejemplo, hoy en día las personas se alimentan en empresas, se transportan usando los servicios de empresas, se visten siguiendo las modas promovidas por empresas, se educan en empresas, se divierten en empresas, atienden su salud en empresas, celebran sus días festivos a través de los servicios ofrecidos por empresas, etc.

El impacto de las iglesias, las asociaciones barriales, las tradiciones nacionalistas, los partidos políticos, etc., ha ido perdiendo su fuerza en las personas y las familias. De este modo las personas están procurando construir su imagen personal a través del rol que se cumple en las organizaciones donde trabajan.

En gran medida las personas adoptan los estilos de sus jefes y líderes organizacionales y adoptan las imágenes de sus organizaciones. En muchos casos las personas usan expresiones lingüísticas que muestran el grado de integración de su identidad personal con la empresa donde labora. Ejemplos de esta fusión de identidades las encontramos en las expresiones de algunos trabajadores entrevistados, una economista declaró "... yo soy Citibanker ...", con ello declaraba pertenecer a un selecto grupo de profesionales que han sido entrenados en el Citibank y que han sido partícipes del éxito global de este banco. Las personas hacen suyo el éxito de la organización y alimentan su ego con esa idea. Otro entrevistado declaró "¿yo? ... yo soy Pilsen", haciendo referencia a una cervecería de mucho éxito y tradición.

En los dos casos comentados, las personas han integrado su experiencia laboral en la definición de quienes son ellos mismos. En muchos casos esta fusión llega a mostrar rasgos de una simbiosis incestuosa (Erick Fromm), donde el sólo hecho de poner en tela de duda la imagen de la organización respectiva genera respuestas agresivas y a veces un hermetismo que impide continuar el diálogo. Las personas que fusionan su identidad personal al punto de la simbiosis incestuosa se hacen incapaces de evaluar de manera

integral las acciones e impactos de la actuación de su empresa en la sociedad y el sistema ecológico.

Si bien es cierto, las organizaciones contribuyen al crecimiento económico de muchas comunidades, también es cierto que en algunos casos podría estar colonizando la vida de las personas haciéndoles perder su conciencia de si mismas reduciéndolas a una especie de engranaje de la maquinaria que sería la organización.

A través del proceso de integración de identidades, Organización-persona, se definen los intereses que las personas intentan satisfacer asertivamente. Muchos trabajadores encuentran en sus organizaciones las oportunidades para satisfacer sus intereses y necesidades básicas tanto como las de orden superior – integración a una comunidad, realización del potencial profesional/ejecutivo – etc. (Dimensión Genérica Identidades-Empoderadas). Algunos trabajadores han renunciado a la realización de sus necesidades de orden superior y se limitan a construir sus imágenes personales a través de los roles autorizados para ellos en la jerarquía de la empresa (Dimensión Genérica Identidades-Alineadas).

Otro aspecto importante en la Dimensión Identidad se refiere a la naturaleza de las relaciones humanas. En algunas organizaciones las relaciones humanas se expresan de manera formal y en otras se observa más bien un estilo informal. Las organizaciones que sostienen relaciones formales mantienen una distancia que impide o inhibe el desarrollo de amistades, son además emocionalmente neutrales y procuran que las personas se muestren frías en todo momento. El trato debe ser de Ud. Y se evitan las bromas y la conversación casual. Se les reconoce también porque suelen hacer declaraciones como “Los problemas personales los dejan en su casa”, como una alusión a mantener sus asuntos íntimos fuera de la relación profesional (Dimensión Genérica Identidades-Alineadas).

Por otro lado, las organizaciones que desarrollan una Dimensión Identidad más Informal, suelen fomentar el desarrollo de relaciones cercanas, tales como amistades y hasta toleran las relaciones íntimas y de pareja, que en las organizaciones formales de Identidades-Alineadas están vedadas. La expresión emocional es aceptada y se considera una muestra de compromiso y confianza.

Las posibilidades de ofrecerse retroalimentación están definidas también por la organización. En algunas organizaciones se alienta el diálogo abierto, transparente, igualitario, donde la retroalimentación puede fluir libremente entre todos los miembros de la organización, sin interesar las relaciones jerárquicas, en estas organizaciones la retroalimentación es de 360° (Dimensión Genérica Identidades-Empoderadas). En otras organizaciones, no se admite un intercambio evaluatorio libre y abierto, antes bien se asume que la retroalimentación es un rol que se define con las jerarquías. Son las autoridades quienes tienen la atribución de evaluar a sus subordinados, por lo tanto, se asume que el proceso de brindar retroalimentación les toca a los jefes.

### Cuadro 1. Dimensión Genérica Identidades-Alineadas

Niveles de cultura	Culturas Organizacionales Dimensión Genérica Identidades-Alineadas
Conductas	Adoptar los signos distintivos organizacionales como personales. Adoptar las denominaciones oficiales como personales.
Símbolos	Los signos distintivos de la organización: Isotipos, Logotipos, Personajes, Denominaciones personales oficiales: Ejecutivo, Funcionario, Técnico Superior, Consultor Senior, Profesor Principal, etc.
Valores	Compromiso, estar dispuestos a poner los intereses organizacionales antes que los intereses personales. Dedicar los mayores esfuerzos personales al logro de las metas organizacionales.
Creencias	Las personas que no se alinean no estarán suficientemente comprometidas. El éxito será más fácil si todos están bien alineados.
Supuestos	Organización necesita la subordinación de los trabajadores. Los trabajadores deben subordinarse a la organización. Es una expresión de compromiso y lealtad el asumir la imagen de la organización como parte de la imagen personal.
Problemas/Oportunidades Fundamentales	Construir Identidades Alineadas

### Dimensión Genérica Naturaleza de la Realidad

Un rol fundamental de toda cultura suele ser la definición de la naturaleza de la realidad, entendemos por esto que en las culturas organizacionales se acostumbra establecer una versión oficial y compartida de cómo debe entenderse la realidad social y de la propia organización. Muchos de los lectores se sentirán confundidos si nunca han “filosofado” sobre la naturaleza de la realidad y asumen, como siempre lo han hecho, que la realidad es una y que esta está determinada por leyes naturales y universales.

El supuesto de que la realidad es una y está sujeta a leyes naturales universales, es decir, que aplican a todos los actores, en todo lugar y en todo momento de la historia; es el supuesto de la “objetividad”. Las personas, pensadores y científicos que piensan que hay una sola verdad, son objetivistas porque asumen que estas leyes naturales no

dependen de las personas ni de sus organizaciones. La realidad humana estaría determinada por un conjunto de leyes que está más allá del buen deseo o voluntad de las personas. Lo que se debe hacer, según los objetivistas, es identificar esas leyes naturales y seguirlas fielmente a fin de asegurar el éxito. Las culturas organizacionales que siguen esta línea de pensamiento se dice que tienen una Dimensión Genérica Realista-Objetivista (Burrell & Morgan).

Las culturas organizacionales que asumen más bien un supuesto subjetivista se dice que tienen una Dimensión Genérica Relativista-Subjetivista (op cit). Estas culturas organizacionales asumen que las leyes naturales aplican para el mundo físico, el cual estaría sujeto a las leyes naturales y universales. Sin embargo, se asume que las personas serían seres libres que construyen su mundo, el mundo humano, sobre la base del libre ejercicio de su creatividad y de su voluntad.

Los Realistas-Objetivistas asumen que las personas no son libres sino que están sujetas al mandato inevitable de las leyes naturales que se manifiestan a través de los genes y de la personalidad, así como están sujetos también a las leyes sociales, tales como las leyes de la evolución histórica, ya sea al materialismo histórico de los marxistas o al materialismo capitalista del homo-economicus y el fin de la historia (Francis Fukuyama) o democracia liberal.

Por otra parte, los Relativistas-Subjetivistas asumen que la realidad humana es producto del ejercicio de la libertad creativa y de la voluntad de las personas. Son las personas quienes se asocian libremente y aplicando su creatividad pueden imaginar el mundo que desean para luego negociar políticamente su construcción sobre la base de su propia voluntad (Existencialistas, Anarquistas, Postmodernos).

**Cuadro 2. Dimensiones Genéricas Naturaleza de la Realidad:**

<b>Niveles</b>	<b>Dimensión Genérica Realismo-Objetivista *</b>	<b>Dimensión Genérica Relativismo-Subjetivista</b>
Conductas	Competencia liberal. Elitismo económico meritocrático. Liderazgo carismático y burocrático.	Dialógica emancipadora. Praxis transformadora. Empoderamiento. Liderazgo de servicio.
Símbolos	Discurso liberal.	Discurso emancipador.
Valores	La libertad económica es prioritaria. Libertad de propiedad. Humanismo racionalista y antropocentrista debe reemplazar a la religión como base moral.	Libertad. Creatividad. Asertividad. Solidaridad. Cooperación. Humanismo radical.
Creencias	La economía y la política están sujetas a las leyes naturales universales. El sistema neoliberal es la única forma eficiente de organizar la economía. La democracia representativa es el único arreglo político que favorece de la mejor manera a neoliberalismo. Deben mantenerse los derechos jurídicos occidentales en todo el mundo. La lucha de ideologías ha terminado.	La creatividad del ser humano le permite imaginar nuevas y mejores formas de vida. El ejercicio de la voluntad pone al ser humano bajo control de su destino.
Supuestos	El mundo está sujeto a leyes naturales universales. El ser humano está determinado. Las leyes naturales pueden ser conocidas y aprovechadas por el hombre.	El mundo físico y el mundo humano son esencialmente diferentes. El mundo humano es socialmente construido. El ser humano es libre.
Problemas y Oportunidades	Interactuar eficazmente con la naturaleza y la vida.	Interactuar eficazmente con la naturaleza y la vida.

\* Dimensión General Realista-Objetivista-Capitalista. También se encuentran otras versiones como la Dimensión Realista-Objetivista-Comunista, o la Dimensión Realista-Objetivista-Espiritualista que se relacionaría a los fundamentalismos religiosos.

### **Dimensión Genérica Historia Organizacional**

Aspecto valioso a considerar en el estudio de las culturas organizacionales es el rol atribuido a la historia de las organizaciones y a la historia de las ideologías relacionadas a sus propios valores, creencias y supuestos.

Las culturas organizacionales suelen identificar y valorar las “huellas” que las llevaron a dónde se encuentran en un momento dado. Ya sea que se valore el pasado y se procure hacer perdurar las ideas y prácticas que llevaron al éxito, manteniéndose y enseñándose como tradiciones fundamentales; o que se procure el cambio y las transformaciones

radicales de la organización y de sus culturas, la historia organizacional compromete a los miembros de la empresa a entregarse y convertirse en los nuevos héroes, los nuevos ejemplos para las generaciones nuevas.

En realidad, cada Dimensión adopta como símbolos las historias y anécdotas relevantes para la dimensión en particular. Pero, la historia “general” puede ser vista como una dimensión especial debido a su importancia y relevancia para la organización en su conjunto; o para entender el rol y estilo de las coaliciones principales que luchan por el control.

Frecuentemente encontramos también que las organizaciones mantienen una historia que se repite en gran medida, como si siguieran fielmente un guión que lleva a todos al auto-cumplimiento de una profecía, una y otra vez. Con el fin de profundizar en este aspecto se recomienda revisar la teoría de Profecías Auto-cumplidas, el Efecto Pigmalión, y el Efecto Positivo.

### **Dimensión Genérica Desarrollo y Aprendizaje Organizacional**

Al estudiar las culturas organizacionales hallamos comúnmente que los miembros de la empresa han adoptado un conjunto de ideas que guían y refuerzan las conductas relacionadas al aprendizaje, cambio, y desarrollo de las personas, de los equipos y de la organización en su conjunto. A este conjunto relativamente armónico de ideas y conductas que guían el aprendizaje y el cambio lo denominamos la Dimensión Genérica Desarrollo y Aprendizaje Organizacional (DAO).

La primera aproximación que debemos hacer al estudiar la dimensión DAO está referida al rol que se le da a los procesos de aprendizaje. En muchas organizaciones que no han tenido un descubrimiento de la importancia del aprendizaje organizacional, no se realizan esfuerzos de capacitación, entrenamiento o educación de la fuerza de trabajo. Mucho menos se va a involucrar la organización en tareas de innovación y desarrollo. No obstante, aún en estas organizaciones se puede lograr aprendizajes útiles como producto de la experiencia de trabajo, en estos casos se dice que la organización tiene un DAO Espontáneo.

### Cuadro 3. Dimensión Genérica DAO Espontáneo

Niveles	Dimensión Genérica DAO Espontáneo
Conductas	Condicionamiento sobre la base de la experiencia. Reflexividad instrumental. Iniciativa individual.
Símbolos	Reconocimientos a los aportes.
Valores	Mejora continua. Aprender de los errores. Aprender de los aciertos.
Creencias	Las cosas se pueden hacer mejor si aprovechamos la experiencia.
Supuestos	La experiencia diaria brinda oportunidades de aprendizaje.
Problemas y Oportunidades	Oportunidades de aprendizaje derivado del trabajo diario.

En algunas organizaciones se asume que el aprendizaje se reduce a la capacitación, es decir, los esfuerzos se concentran en enseñarle al personal las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo de manera efectiva. En esta caso se está asegurando la empresa que sus procesos se cumplan de la manera prevista a fin de asegurar un estándar de calidad autorizado, tenemos en la organización un DAO Calidad.

### Cuadro 4. Dimensión Genérica DAO Calidad

Niveles	Dimensión Genérica DAO Calidad
Conductas	Dictado de cursos y talleres. Demanda por una participación entusiasta en la capacitación. Expectativas de aplicación en el trabajo diario.
Símbolos	
Valores	Mejora continua. Capacitar es una expresión de compromiso organizacional. Capacitarse es una demostración de compromiso personal.
Creencias	La capacitación eleva el nivel de desempeño. Los capacitadores saben lo que necesitamos. Hay teoría y herramientas para resolver nuestros problemas y aprovechar nuestras oportunidades.
Supuestos	Es responsabilidad de cada uno mantener un mejoramiento continuo de la calidad y los resultados. La capacitación debe ayudar al mejoramiento.
Problemas y Oportunidades	Mejorar el cuidado del cumplimiento de los estándares de calidad.

En otras organizaciones se procura aprovechar el aprendizaje para el mejoramiento de las prácticas dominantes. Es decir, se intenta educar a los trabajadores para que mejoren el desempeño de la organización a través de propuestas de perfeccionamiento de los procesos actuales. En este caso se está convirtiendo la educación y entrenamiento del personal en un proceso de cambio y mejora que incluye los talentos básicos y la creatividad adaptiva de la persona, la organización ha adoptado un DAO Adaptivo.

**Cuadro 5. Dimensión Genérica DAO Adaptivo**

Niveles	Dimensión Genérica DAO Adaptivo
Conductas	Iniciativas individuales de mejora. Proyectos de mejora basados en equipos cooperativos.
Símbolos	Historias de mejoras y cambios sugeridos y aplicados por el personal.
Valores	Aplicar las competencias personales para mejorar el desempeño de la organización. Valorar la capacidad de los trabajadores competentes.
Creencias	Los trabajadores están motivados a realizar cambios en los procesos. Los trabajadores competentes pueden mejorar el diseño de los procesos. La organización debe acoger y autorizar a los trabajadores competentes para modificar los procesos. Los gerentes deben alentar y brindar soporte a los trabajadores competentes a que asuman el rol de mejorar los procesos.
Supuestos	Pueden haber mejores formas de hacer las cosas. Los trabajadores expertos pueden hacer propuestas valiosas en la mejora de los procesos y de su desempeño.
Problemas y Oportunidades	Modificar los procesos o reemplazarlos a fin de hacer la operación más eficaz y eficiente.

Algunas organizaciones son más ambiciosas y procuran que su personal se familiarice con las “mejores prácticas” del mercado y se aseguran de proveer a su personal con experiencias educativas que los familiarice con tecnologías, procesos, herramientas y teorías que permitan un salto significativo en el nivel de desempeño de la organización, con una visión global. De este modo la organización adopta un DAO Perfeccionista.

**Cuadro 6. Dimensión Genérica DAO Perfeccionista**

<b>Niveles</b>	<b>Dimensión Genérica DAO Perfeccionista</b>
Conductas	Conductas perfeccionistas. Idealización de prácticas reportadas como excepcionales por líderes de opinión. Formación de equipos para la formulación de proyectos de desarrollo tecnológico.
Símbolos	Discurso de la excelencia. Discurso de las mejores prácticas. Reconocimientos a las contribuciones significativas. Celebración de éxitos sobre los estándares de la competencia.
Valores	Comprometerse con la perfección. Procurar la excelencia en todo lo que hacemos.
Creencias	La Organización debe procurar los recursos para el permanente perfeccionamiento del desempeño. Debemos liderar la organización para diferenciarnos de la competencia a través de las mejores prácticas. Los trabajadores deben comprometerse a la adquisición de un desempeño superior en las mejores prácticas.
Supuestos	Algunas personas tienen el talento y las competencias para liderar cambios que nos otorguen ventajas diferenciales. Hay métodos y tecnologías que nos pueden dar ventajas competitivas. La organización debe procurar la perfección.
Problemas y Oportunidades	Cambios organizacionales que proyecten el desempeño estratégico de la organización.

Cuando encontramos organizaciones altamente ambiciosas en cuanto a su desempeño en el desarrollo de productos, servicios y procesos interno; se trata de organizaciones que se afanan por liderar las tecnologías a nivel global. No se permiten estar detrás del nivel de innovación, desempeño y calidad de otros competidores. En estos casos tenemos a una organización que posee un DAO Innovador. El DAO Innovador supone la existencia en cada área de objetivos, procesos y recursos para la investigación y la innovación. Estos procesos y recursos para la investigación y la innovación se aplican de manera permanente y son inclusivos, es decir, están abiertos para la participación de todo el personal. Reconocemos estos casos por la profusión de lanzamientos de productos innovadores desarrollados por el personal, reconocemos también estas organizaciones por la existencia de presupuestos de investigación e innovación en todas las áreas y por la presencia de una atención y dedicación generalizada a la indagación constante en busca de novedades y oportunidades. Los hallazgos y propuestas de proyectos se reportan en los diferentes comités y se materializan en procesos y productos; un alto porcentaje de la cartera de productos son nuevos e innovadores.

Los procesos internos también cuentan con una profusa emergencia de ideas innovadoras que mantienen el entusiasmo por formar parte de los equipos de desarrollo. La organización disfruta de una imagen valiosa a nivel gremial, muchos profesionales están a la búsqueda de incorporarse a estas organizaciones, especialmente los más ambiciosos e innovadores.

**Cuadro 7. Dimensión Genérica DAO Innovador**

Niveles	Dimensión Genérica DAO Innovador
Conductas	Febril desarrollo de proyectos innovadores. Actitudes vehementes hacia el logro. Monitoreo cercano a los competidores. Estudio permanente de las tendencias de consumo.
Símbolos	Discurso de creatividad e innovación. Discurso de ganadores. Discurso de liderazgo. Infraestructura promotora de trabajo en equipo. Infraestructura informal liberadora.
Valores	Ser los mejores. Ser los más innovadores. Ser ganadores. Trabajar en equipo, con altas ambiciones.
Creencias	Los trabajadores deben comprometerse con la innovación. La organización debe dar soporte y aliento a los proyectos innovadores. Las estrategias de aprendizajes más importantes son la investigación y el desarrollo. Los líderes no tienen quien los capacite porque están adelante. Puedes ser un líder o un seguidor; nosotros somos líderes.
Supuestos	El futuro será muy diferente, los conocimientos de hoy no serán útiles para el futuro. Los líderes serán aquellos que lideren la transformación tecnológica. Los líderes deberán conectarse íntimamente con los estilos de vida futuros de los distintos segmentos del mercado. Los estilos de vida emergentes pueden descubrirse por observación. Los estilos de vida futuros también pueden inspirarse a través de innovaciones radicales.
Problemas y Oportunidades	Liderar el sector de negocios a través de innovaciones que generan la obsolescencia de las prácticas generales y comunes.

Una corriente emergente es la de culturas profundamente comprometidas con el medio ambiente y con la calidad de vida de las personas. Estas organizaciones asumen que

deben preocuparse por todos los impactos de su actuar, incluyendo los impactos en la naturaleza y en las comunidades humanas. Los trabajadores son considerados socios de la empresa y se les da la oportunidad de integrarse a su manera sin sujetarlos a estructuras rígidas o jerarquías. Los gerentes van siendo reemplazados por facilitadores que ya no asumen la responsabilidad por los resultados de negocios sino por la efectividad de los equipos.

**Cuadro 8. Dimensión Genérica DAO Humanista-Integral**

Niveles	Dimensión Genérica DAO Humanista-Integral
Conductas	Activo desarrollo de proyectos sostenibles. Actitudes de compromiso humano. Liderazgo personalizado y caótico. Monitoreo permanente de la satisfacción de los grupos de interés. Estudio permanente de los impactos de la actividad organizacional.
Símbolos	Discurso de creatividad e innovación. Discurso dialógico. Discurso ecológico. Infraestructura promotora de trabajo en equipo. Infraestructura informal liberadora.
Valores	Ser humanistas. Ser amorosos. Ser innovadores. Ser colaboradores. Ser ecologistas.
Creencias	Los trabajadores pueden comprometerse con una innovación ecológicamente responsable. La organización debe dar soporte y aliento a los proyectos innovadores que sean sostenibles ecológica y socialmente. Las estrategias de aprendizajes más importantes son la investigación y el desarrollo cuando está informadas críticamente y se realizan de manera dialógica e inclusiva. Los líderes saben que todos tienen mucho que aprender y algo que enseñar. Puedes ser un líder y un miembro de equipo asertivo y cooperador; nosotros somos todos líderes. Las competencias de aprendizaje significativo son vitales para el desarrollo humano.
Supuestos	La tecnología industrial actual daña el medio ambiente de manera grave e insostenible. La economía liberal mantiene un desbalance entre los propietarios del capital y los demás actores en la economía. Puede crearse un nuevo sistema económico sostenible y emancipador. Las empresas tienen el poder y la capacidad para contribuir en la creación de la economía sostenible. Las personas pueden aprender a emanciparse de las corrientes actuales y crear mejores formas de vida.
Problemas y Oportunidades	Conducir a las organizaciones de manera económicamente sostenible, manteniendo un sano balance ecológico y liderando los negocios a través de innovaciones que generan satisfacciones significativas para todos los grupos de interés, atendiendo a las necesidades de orden superior además de las necesidades básicas.

En estas organizaciones no se habla de manera excluyente a favor de los trabajadores; sino que atienden con especial interés a todos los grupos de interés (stakeholders) que se

ven comprometidos con la actuación de la organización. Consideran que la organización está formada por todos los grupos de interés y se esfuerzan por otorgarles un espacio en el diálogo y la gestión de la empresa. Las fuentes de inspiración de estas culturas incluyen los modelos y teorías de las “organizaciones inteligentes” (John Burgoyne, Peter Senge, Nonaka & Takeuchi, etc.), las especulaciones sobre las “corporaciones de ciudadanos” (Charles Handy), el empowerment y el liderazgo situacional (Alan Randolph, Ken Blanchard, etc.), entre otras. Estas organizaciones fomentan culturas comprometidas con la ecología y la responsabilidad social y podemos decir que adoptan un DAO Humanista-Integral.

### **Dimensión Genérica Sistema Político**

Finalmente discutiremos la dimensión genérica Sistema Político, esta dimensión involucra la satisfacción de los intereses traídos a la organización por los, valga la redundancia, grupos de interés que conforman la complejidad de grupos y microculturas que conviven en la organización. Muy frecuentemente los grupos más activos incluyen a los diferentes niveles jerárquicos tales como ejecutivos, mandos medios, profesionales, técnicos, administrativos y obreros. En otras ocasiones, o simultáneamente se cuentan como grupos de interés importantes a los adultos mayores y los jóvenes; o los nuevos y los antiguos, los hombres y las mujeres, los que tienen la Escuela de la Calle (profesionales empíricos) y los Profesionales Titulados. Los trabajadores de Cuna, Clase o G.C.U. (Gente Como Uno), expresiones que hacen referencia al nivel social alto y medio alto y, finalmente los Trabajadores Populares o de nivel social medio-bajo y bajo.

Los intereses que trae cada uno de estos grupos son la fuente de motivación para la incorporación a la empresa y para la adopción de una identidad particular. Podemos identificar los distintos intereses asumiendo los modelos de motivación como la jerarquía de necesidades de Maslow, la Teoría ERG de Alderfer (Existencia, Relaciones y Crecimiento), el enfoque de Motivación-Higiene de Herzberg, la Teoría de las Expectativas de Vroom (beneficios del cumplimiento de metas). También resultan de utilidad las teorías de Intereses de Morgan (intereses de Función, Profesión y Extramuros) o de Habermas (Control del Medio Ambiente, Acción Comunicativa, Emancipación de las fuerzas internas, institucionales y ambientales).

La satisfacción de estos intereses suele basarse en la adquisición y desarrollo de las fuentes de poder que consisten de habilidades de interacción y control del sistema social. Las Fuentes de Poder más comunes incluyen la Autoridad Formal, Normas & Disciplina, Control de los Recursos, Control de las Decisiones, Control de la Información, Conocimiento, Sexo, Alianzas, Competencias Sociales, etc. Con estas fuentes de poder se construye el régimen de gobierno de cada grupo y el sistema político de toda la organización que supone el encuentro y negociación entre los diferentes grupos de interés. Cabe tener presente que hay un gobierno organizacional formal que se define de acuerdo a los Estatutos de Constitución basados en la legislación de sociedades; pero también se da el encuentro de regímenes de gobierno libre y alternativo que se basa en la voluntad de los miembros de la organización y que genera una situación de hecho informal o que va más allá de la formalidad. Los regímenes de gobierno pueden ser democráticos, participativos, burocráticos, tecnocráticos, familiares (patriarcales y matriarcales) o autoritarios, entre otros.

La eficacia en la satisfacción de los intereses de los diferentes grupos indicará el nivel de sinergia logrado. Cuando hay un alto nivel percibido de satisfacción de intereses se suele disponer de una situación apta para la sinergia. Por otro lado, cuando se experimenta una sensación de frustración, injusticia o exclusión, la situación política va a escalar los conflictos de modo que se empezará por romper el diálogo y se iniciarán respuestas de resistencia que van desde el reclamo verbal directo o solapada hasta expresiones radicales de violencia. Al estudiar las culturas se observará que en algunos casos el sistema político favorece las relaciones sinérgicas a través del diálogo, la negociación Ganar-Ganar y en otros casos se establecen relaciones anérgicas donde se afianzan conductas de debate o diálogo de sordos y relaciones de dominación-sumisión.

### **Consideraciones especiales para el liderazgo cultural**

Luego de discutir sobre estas cinco dimensiones genéricas de las culturas organizacionales, quisiera insistir en el hecho de que no deben interpretarse estas dimensiones como exhaustivas. Las culturas organizacionales desarrollan múltiples estructuras en sus procesos de adaptación y de creación de su destino.

Veremos más adelante, en un próximo artículo, cómo se pueden identificar en las culturas organizacionales muchas otras formaciones que responden a necesidades particulares y a la creatividad especial de sus respectivos miembros. Tampoco debe creerse que estas dimensiones tienen una existencia determinista y natural; en mi investigación ha hallado que estructuras así suelen ser creadas y sostenidas a lo largo del tiempo; pero son expresión de la creatividad organizacional y no de un destino obligado.

También debe entenderse estas dimensiones y niveles de cultura como una estructura creada por el autor de este artículo en su esfuerzo por entender las culturas organizacionales y como un medio de establecer un marco de referencia para que los líderes y miembros de las organizaciones inicien su análisis de manera organizada y contextualizada. Esto no debe limitar a los lectores a crear sus propias interpretaciones de la manera que les resulte más conveniente, recordemos que las culturas organizacionales son una creación de los miembros de las organizaciones; no son expresiones forzosas determinadas por leyes naturales.

Los líderes organizacionales, sin importar sus niveles en la jerarquía formal de sus empresas, pueden utilizar este modelo de niveles y dimensiones para facilitar su entendimiento de las complejas culturas de su organización y pueden utilizar el concepto también para planificar sus intervenciones en procura de generar cambios y transformaciones culturales de manera metódica, manteniendo una clara concentración entre los problemas/oportunidades que desea atender de manera específica y manteniendo una alta consciencia de la interacción resultante con otros aspectos de las culturas de su organización.

.Los cambios culturales pueden ser adoptados a partir del descubrimiento de problemas emergentes del contexto. Una vez descubiertos los problemas y oportunidades emergentes se pueden vislumbrar los conceptos más útiles para la atención de dichos aspectos emergentes. Estos conceptos incluirán creencias y valores a ser incorporados en las culturas organizacionales y también aquellos supuestos y valores a ser cuestionados por su interacción con la nueva situación.

De manera similar, cuando la propuesta de cambio sea resultante de una innovación interna, podemos organizar el proyecto de cambio cultural asegurándonos de que se atienda en una nueva dimensión todos los niveles de la cultura a fin de proveer de sustento suficiente al esfuerzo. También se podrá comparar esta nueva dimensión cultural con las demás dimensiones de la cultura cambiante a fin de identificar interacciones sinérgicas y potenciales fuentes de conflicto anérgico.

## **Conclusiones**

En este artículo hemos analizado las culturas organizacionales desde la perspectiva de su estructura. Hemos notado que las culturas organizacionales frecuentemente adoptan una estructura que incluye niveles diferentes que se encadenan para dar fuerza a las soluciones creadas a los problemas y oportunidades de la organización. Estos niveles incluyen los supuestos o creencias, los valores, los símbolos y las conductas esperadas en la organización.

Hemos visto también que cada uno de estos niveles se integran de manera vertical asegurando que los problemas/oportunidades en la base se resuelvan de la manera más apropiada y que estas soluciones y patrones de soluciones (creencias y valores) sean adecuadamente enseñados a los nuevos miembros y sean reforzados en su actuación a los antiguos miembros a través de los símbolos organizacionales.

También se ha visto que las culturas organizacionales muestran formaciones que podemos llamar dimensiones y que corresponden a conjuntos de estructuras de niveles particulares que cumplen un rol específico en conjunto.

Las dimensiones que hemos estudiado aquí son algunas de las más frecuentes en las organizaciones y responden a criterios como la dimensión genérica de Identidad, la dimensión genérica de naturaleza de la realidad, la dimensión genérica de historia organizacional y la dimensión genérica de desarrollo y aprendizaje organizacional (DAO) que se subdivide en las dimensiones DAO de espontaneidad, calidad, perfeccionista, innovador y humanista-integral. Hemos revisado también la dimensión genérica Sistema Político que muestra el uso del poder para la satisfacción de los intereses y necesidades de las personas en la organización. Cada una de estas dimensiones nos explica un conjunto de conductas y los procesos simbólicos de refuerzo institucional.

Finalmente hemos reconocido que estas dimensiones responden a la creatividad de los miembros de las organizaciones y que su estructuración es sólo un esfuerzo por entender y contextualizar los procesos complejos de diseño y cambio cultural en las organizaciones. No se trata de estructuras determinadas que limiten la creatividad de los actores organizacionales; sino que son una expresión de su libertad.

## **Bibliografía**

ACKOFF, Russell (2000) *Recreación de las corporaciones : un diseño organizacional para el siglo XXI*. México, D.F. : Oxford University Press.  
( 658.402 ACKO)

- ALDERFER, C.P. (1972) Existence, Relatedness and Growth: Human needs in organizational settings : Nueva York : Free Press.
- BURGOYNE, John, ed. y RAYNOLDS, Michael, ed. (1997) Management learning : integrating perspectives in theory and practice . London : SAGE Publications ( 658.007 BURG)
- BURRELL, G ; MORGAN, G. (1982) Sociological paradigms and organizational analysis : elements of the sociology of corporate life. London : Heinemann.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2008) La amorosa cultura del desarrollo organizacional.  
En: Revista Comunicar; SGS; Mayo de 2008
- CASTELLANO MASÍAS, PEDRO  
2007 Aprendizaje Organizacional: Creación o destrucción de valor.  
Cuaderno de Investigación; EPG-UPC; Diciembre de 2007
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2007) Revolución en la gestión humana  
En: Business, Junio.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2007) No más capacitación  
En: Guía del Capital Humano.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2006) Impactos de la cultura gerencial en las necesidades de los grupos de interés.  
En: II Conferencia de Economía Laboral; PUCP.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2006) diálogo apreciativo en la gerencia del conocimiento  
En: Nexos – UPC.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2005) Empowerment: promesas, frustraciones y desafíos en el Perú  
En: Nexos – UPC, agosto.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2004) La universidad del futuro ... hoy  
En: Escuela On-line, octubre.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2004) Basta de capacitación  
[www.hrsperu.com](http://www.hrsperu.com)
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2004) Creando valor en las empresas  
En: Escuela On-line, 08 de Junio.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2004) Gerenciando en el Perú: una visión crítica.  
En: Escuela On-Line, 02 de abril.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2004) El área de RR.HH. debe asumir un papel estratégico en toda empresa: UNA VISIÓN DE VANGUARDIA  
En: Diario El Comercio, 26 de Abril.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2002) El compromiso en team building.  
En: Boletín del Círculo de Profesionales en Gestión Humana, Edición N°3-Año II, mayo.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2003) Management research: philosophical and methodological reflections.  
En: CLADEA; Conferencia Internacional.
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2003) Macrocontext of management and organizations.  
En: International Critical Management Studies Conference; U.K.  
<http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/postcolonial/Castellano-Masias.pdf>
- CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2003) ¿Deberían aprender a investigar los MBAs?  
En: Escuela Online, Año 2, N° 7.

CASTELLANO MASÍAS, Pedro (2002) Competing crews : experiential learning  
En: 7<sup>th</sup> Western Academy of Management International Conference

CHI HUNG Kwan (2003) Superación del síndrome de China en Japón.

En: ICE Japón. N°807, Mayo-Junio.

CHIAVENATO, Idalberto (2000) Administración de recursos humanos. Bogotá :  
McGraw-Hill.

( 658.3 CHIA)

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (2000) Comportamiento humano en el trabajo.  
México, D.F. : McGraw-Hill.

(658.30013 DAVI)

DEAL, Terrence y KENNEDY, Allan (2000) The new corporate cultures : revitalizing  
the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Cambridge, MA : Perseus.

(658.30013 DEAL)

DRUCKER, Peter (1994) La sociedad postcapitalista. Buenos Aires : Sudamericana.  
(330.122 DRUC)

FREIRE, Paulo (2002) Pedagogía del oprimido. Buenos Aires : Siglo XXI.

( 370.19 FREI/P)

FRENCH, Wendell y BELL, JR., Cecil (1996) Desarrollo organizacional : aportaciones  
de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México, D.F.:  
Pearson Educación.

(658.402 FREN)

FROMM, Erich (1992) El corazón del hombre : su potencia para el bien y para el mal.  
Buenos Aires : Fondo de Cultura Económica.

( 155.232 FROM)

FROMM, Erich (2002) El miedo a la libertad . Buenos Aires : Paidós

( 123.5 FROM)

FROMM, Erich (1984) El arte de amar : una investigación sobre la naturaleza del amor  
. [S.l.] : Paidós

( 152.41 FROM)

FROMM, Erich (1999) El arte de escuchar . Barcelona : Paidós

( 150.195 FROM)

FOUCAULT, Michel (1980) Power/knowledge : selected interviews and other writings  
1972-1977 . New York : Pantheon Books

( 303.33 FOUC)

FOUCAULT, Michel (2005) Historia de la sexualidad . 10a ed. corr. y rev. Madrid :  
Siglo XXI.

( 306.7 FOUC)

FOUCAULT, Michel (1995) Discipline & punish : the birth of the prison. New York :  
Vintage Books.

GRAY, John (2001) Falso amanecer : los engaños del capitalismo global. Barcelona:  
Paidós.

( 330.122 GRAY)

GONZÁLEZ GARCÍA, Fermín María y NOVAK, Joseph D. (1996) Aprendizaje  
significativo : técnicas y aplicaciones . 2a ed. corr. Madrid : Ediciones Pedagógicas.

( 370.1523 GONZ1996)

GORDON, Judith (1997) Comportamiento organizacional. México, D.F. : Prentice-  
Hall Hispanoamericana.

(658.30013 GORD)

- HANDY, Charles B. (1995) *The empty raincoat : making sense of the future* . London : Arrow Books  
( 303.49 HAND)
- HANDY, Charles B. (1999) *The hungry spirit : beyond capitalism : a quest for purpose in the modern world* . New York : Broadway Books.  
( 330.122 HAND)
- HERZBERG Frederick, Mausner Bernard, Peterson Robert y Capwell B. (1957) *Job Attitudes : Review of research and opinión* : Pittsburg : Psychological Services of Pittsburg.
- HERZBERG Frederick, Mausner Bernard y Snyderman Barbara (1959) *The Motivation to Work* : Nueva York : John Wiley and Sons.
- HODGE, B. J. y ANTHONY, W. P. y GALES, L. M. (1998) *Teoría de la organización : un enfoque estratégico*. Madrid : Prentice-Hall.  
(658 HODG)
- HOFSTEDE, G. (1984) *Culture Consequences : International differences in work related values* : London : Sage.
- KOHLBERG, L. (1981) *The philosophy of moral development*. San Francisco : Harper & Row.
- KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H. (2004) *Administración: una perspectiva global* : 12a Edición : Mexico : Mc Graw-Hill
- KOTTER, John (1997) *El líder del cambio : un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México, D.F. : McGraw-Hill.  
(658.406 KOTT)
- KRIEGEL, Robert y BRANDT, David (1996) *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas : estrategias rompe paradigmas para desarrollar personas y organizaciones dispuestas al cambio*. Bogotá: Norma.  
( 658.406 KRIE)
- MASLOW, Abraham (1954) *Motivation and Personality* : Nueva York : Harper and Row.
- MONTANER, Carlos Alberto (2001) *Las raíces torcidas de América Latina*. Barcelona : Plaza & Janés.  
( 305.88 MONT)
- MORGAN, Gareth (1996) *Imágenes de la organización*. México, D.F. : Alfaomega.  
(658.402 MORG)
- MORRIS, Charles (1997) *Psicología*. México, D.F. : Prentice-Hall Hispanoamericana.  
(150 MORR)
- NOER, David (1997) *El cambio en las organizaciones : cómo responden las personas y las empresas*. México, D.F. : Prentice-Hall Hispanoamericana.  
(658.406 NOER)
- ROBBINS, Stephen P. (2004) *Comportamiento organizacional* . 10a ed. México, D. F. : Pearson Educación  
( 658.30013 ROBB2004)
- SHERMAN, Francine y TORBERT, William, ed. (2000) *Transforming social inquiry, transforming social action : new paradigms for crossing the theory/practice divide in universities and communities* . Norwell, MA : Kluwer Academic  
( 378.103 SHER)
- TORBERT, W.: [www2.bc.edu/~torbert](http://www2.bc.edu/~torbert).
- TORBERT, William (2003) *Action inquiry : the secret of timely and transforming leadership*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.  
( 658.4092 TORB)

ULRICH, Dave y LOSEY, Michael y LAKE, Gerry (1998) El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona : Gestión 2000.

(658.3 ULRI)

VROOM, Victor (1964) Work and Motivation : Nueva York : John Wiley and Sons.

WHETTEN, David A. y CAMERON, Kim S. (2005) Desarrollo de habilidades directivas . 6a ed. Naucalpan de Juárez : Pearson Educación

( 658.409 WHET)

Páginas web consultadas:

[http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/mission\\_vision\\_values.html](http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/mission_vision_values.html)

<http://www.toyota.com/toyotaSearch/search?keyword=mission&locale=en>