

Cultura Organizacional: Definiciones y Tipologías (actualizado)

Actualización 02.oct.2009

Cultura organizacional



Índice

1. Introducción
2. Desarrollo de la cultura organizacional
3. Funciones
4. Elementos y componentes
5. Niveles de manifestación
6. Tipologías culturales
7. Métodos de investigación cultural

1. Introducción

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha devenido intento de desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativas.

Dada la nubilidad de esta materia, en el ámbito teórico se presentan dos grandes tendencias entre las escuelas de pensamiento respecto a la cultura organizacional:

- la que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional: una variable influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir el **clima**, los conflictos o el liderazgo (algo que se tiene).
- la que la identifica como esencia organizativa (metáfora básica): conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (algo que se es). [**Kreps**, 1990] (1)

A la sombra de esta segunda perspectiva: simbólico- interpretativa, al incorporar el enfoque cultural, la organización se percibe como construcción simbólica materializada comunicativamente; un proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los significados. La empresa constituiría un sistema cultural, una construcción social constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros. Se entendería la cultura como esencia de la organización.

Por el contrario, desde una **perspectiva sistémica**, algunos autores entienden la organización como sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, y a la cultura, como una variable interna más de la organización, producida por ella. No obstante, no tiene que existir un divorcio entre ambas corrientes teóricas, pues el fenómeno cultural constituye, además, un sistema de significados compartidos donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan y producen normas de comportamiento. En él interviene el sistema comunicativo, que sirve de mediador en el intercambio con miembros de similares patrones de conducta, los cuales comparten lógicas simbólicas a través de un sentido de pertenencia referido a la cultura organizacional.

2. Desarrollo de la cultura organizacional

El concepto de cultura empresarial, típico de la Antropología, Filosofía y Sociología, se viene aplicando en otras áreas de pensamiento, en especial las relativas a las organizaciones sociales, mediante estudios sobre el comportamiento del hombre en estas. Al irse superando de forma crítica las tendencias clásicas al respecto, se necesitó contar con un marco teórico conceptual del tema, una teoría de la cultura organizativa que pudiese explicar el desarrollo y uso de elementos como los símbolos, valores y climas, entre otros.

Perspectivas pueden encontrarse desde el pasado siglo en investigaciones interpretativas sobre las pautas de comportamiento y los elementos comunes de pequeños grupos sociales y colectivos. De **Kurt Lewin**, **Makárenko**, **Goffman** y **Garfinkel**, entre otros pioneros. El concepto en

sí podría remontarse a **Elton Mayo** y sus colaboradores, por los años 20; cuando frente al management científico de **Taylor**, hicieron hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional.

La cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización. Para esclarecer este aspecto analicemos el proceso de formación de los grupos desde una configuración psicológica:

Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura, dice **Schein** (1985) (2).

Sin embargo, un grupo puede entenderse también como la unión de dos o más personas entre las cuales ha habido interacción durante cierto tiempo, se ha creado un sentimiento de unidad y existen normas y metas comunes (3).

Desde este punto de vista, las propiedades esenciales de un grupo resultan:

- **Interacción.** Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo.
- **Cohesión.** Se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son.
- **Motivos y metas comunes.** Las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo.
 - **Normas de conducta.** Regulada por reglas que son comunes a todos los miembros.
 - **Estructura.** Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Edgar H. Schein en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento **grupo** como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización: "Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa." (4)

Sin embargo, **A. S. Makárenko**, el gran educador soviético, con sus estudios de grupos estudiantiles sentó las pautas para que en el campo psicológico cobrara relieve el papel del **colectivo** como forma cualitativamente superior de desarrollo del grupo.

"La colectividad (o colectivo) no es solamente un grupo de individuos en interacción es un complejo de individuos que tienen un fin determinado, están organizados y poseen organismos colectivos." (5)

El colectivo se caracteriza por "poseer objetivos valiosos desde el punto de vista social y porque sus miembros, conscientes del valor de estos, contribuyen como una unidad a la realización de los mismos" (6).

Es, además, una organización armónica, en la que los dirigentes cuentan con el respaldo moral y afectivo de los miembros, pues representan de manera bastante fiel los ideales de la mayoría. Este es un rasgo distintivo con relación al grupo, pues en este último, aunque exista unidad, con frecuencia se encuentra que integrantes que no asumen cargos directivos tienen mayor ascendencia y respaldo que los que ocupan esta posición.

En general, los criterios esenciales para distinguir a un colectivo de un grupo son:

- Enlace o relación orgánica con otras formas de comunidad. El colectivo, a diferencia del grupo, no puede funcionar aislado, pues la motivación social que posee implica la relación orgánica con otras formas de comunidad.
- Unidad. La unión cohesionadora se muestra con mayor intensidad y se basa en objetivos comunes de alto valor social.
- Posición de órganos de coordinación, comunicación y control en los que cada miembro posee alguna responsabilidad. Se organiza una jerarquía de responsabilidades donde cada miembro ocupa una posición y tiene cierto nivel de dirección.

De ahí que la existencia de un colectivo, conviviendo con grupos o subgrupos en una organización, se avenga más con el objetivo y funcionamiento de esta que aquellos.

Pese a ser conceptos diferentes e individuales, Schein no hace distinciones entre grupo y colectivo, los considera la misma cosa al referir: "El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la 'colectividad' o la identidad del grupo -los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común- es lo que en última instancia denominamos 'cultura de ese grupo' (7).

"La colectividad- dice **Makárenko**- es un grupo de trabajadores libres, unidos por objetivos y acciones comunes, organizado y dotado de dirección, disciplina y responsabilidad" y continúa abordando el deber de cada cual de coordinar sus aspiraciones personales con los objetivos de la colectividad en su conjunto y del grupo en que se desenvuelve (8).

Por tanto, lo dicho anteriormente puede resumirse en una definición de cultura organizacional, referida a un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo,

provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.

Entendamos como presunciones básicas las hipótesis iniciales apoyadas por un presentimiento o un valor, que llegan a ser gradualmente entendidas como realidades por los integrantes de la colectividad en cuestión (9).

3. Funciones

Ahora bien, **¿cuáles son las funciones de la cultura en una organización?**

Trelles concluye que en la línea tradicional de las ciencias sociales, dada la visión pragmática y positivista de los primeros estudios, "la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos". Para **Robbins** (10) (1991), la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

La siguiente **tipología** es brindada por **Enrique Javier Díez Gutiérrez** (11):

- **Función epistemológica:** La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
- **Adaptativa:** Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".
- **Legitimadora:** Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
- **Instrumental:** Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
- **Reguladora** (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- **Motivadora:** Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso

con algo mayor que los intereses propios del individuo.

- **Simbólica**: Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos, **Schein** (1985.p.64-94) considera que la función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

Dentro de una organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la empresa; el siguiente cuadro recoge los tres principales **períodos de desarrollo** de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales:

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años	La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el aglutinante que unifica a la empresa. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa	Expansión de productos/ servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios. La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial	Madurez o declinación de los productos/servicios. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. Falta de motivación para el cambio. La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa

Tabla 1. Schein. p.267- 268. Condensado y adaptación del cuadro 5 "**Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio**".

4. Elementos y componentes

Existen, en general, dos posiciones respecto de los elementos culturales, que llamaremos holística y diferenciadora. El holos aúna todo lo adoptado por una sociedad o grupo humano (objetivo y subjetivo, material o inmaterial); el otro enfoque- al que nos adscribimos- diferencia sólo algunos elementos, considerando al resto productos o manifestaciones culturales.

En la tradición intelectual de las ciencias sociales estos elementos son fundamentalmente cuatro, siguiendo al profesor español **Antonio Lucas Marín**:

- Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.
- El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.
- Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

Otra catalogación de los atributos clave de la cultura organizacional es la de **Kreps** (1992):

- **Valores:** filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans.
- **Héroes:** miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
- **Ritos y rituales:** ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- **Redes de trabajo** de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la indoctrinación de los miembros en la cultura de la organización (12).

A estos, **Freitas** agrega los siguientes:

- **Historias y Mitos:** narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente o no. Son considerados subproductos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.
- **Tabúes:** tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.
- **Comunicación:** manifestación cultural dada mediante intercambios de información.
- **Normas:** Lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son (13).

En el año 2000, **Mercedes Rolo**, Vicepresidenta de la ACPP contempló como únicos componentes de la cultura organizacional los valores, la cultura en sí misma, y la misión y visión de la organización, que al ser interpretados y vividos por sus individuos, le dan características propias a la organización (14).

5. Niveles de manifestación

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, (Trelles. p.161-164) considera más ventajosa la mencionada visión diferenciadora e introduce el término sistema cultural: aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en

que se manifiestan dichos valores y creencias, modelo que permitiría considerar sistemas culturales a mayor variedad de agrupaciones humanas. La organización constituiría entonces, un sistema cultural que constaría de tres elementos primordiales: valores, creencias y manifestaciones.

Aplicadas a la organización, las manifestaciones culturales, como expresiones o productos del sistema pueden clasificarse en:

- **Conceptuales-simbólicas:** incluyen la filosofía de la organización (misión, objetivos, prioridades, programas y estrategias básicas), recursos simbólicos y mitología.
- **Conductuales:** a ellas corresponden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las distintas formas de interacción en la organización.
- **Estructurales:** las integran las políticas, las normas, los procedimientos, el sistema de status interno, el liderazgo formal e informal visto como estructura de poder
- **Materiales:** son los recursos materiales de la organización: la tecnología, instalaciones, mobiliario y equipos

Existe una interdependencia constante entre la cultura y sus manifestaciones: estas reflejan la cultura imperante al tiempo que la enriquecen. Cada organización valorará y enfatizará distintivamente los elementos culturales, hecho que, indudablemente, define y hace ecos de su cultura.

6. Tipologías culturales

Charles Handy (15) (1978) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia de la importancia que para un sistema cultural tengan el poder, los roles, las tareas y las personas, y se vale de una apología con dioses mitológicos grecolatinos para designarlos:

- **Cultura del poder:** se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo (Zeus).
- **Cultura de los roles:** se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción (Apolo).
- **Cultura de tareas:** se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos (Atenea).
- **Cultura de personas:** basada en los integrantes de la organización (Dionisio).

Es posible distinguir otras categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras de análisis (16):

Fuertes o débiles, según la intensidad con que sus Contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuerte sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales

y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas.

Concentradas o fragmentadas, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.

Tendientes al cierre/ hacia la apertura, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.

Autónomas o reflejas, considerando que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconsciente emular a otros que son exitosos en su mercado.

7. Métodos de investigación cultural.

Las premisas y presunciones culturales no pueden ser percibidas claramente, se encuentran a escala inconsciente e investigarlas consiste en llevarlas a la superficie de la conciencia.

Fleury (17) señala tres posturas diferentes frente a un estudio cultural. La empírica, que no parte de una realidad previa, como este caso, donde el trabajo se construye basado en los resultados obtenidos. A partir de la información colectada se formularán hipótesis y teorías. La antropológica, en la que el investigador va al campo con un referencial teórico ya elaborado, que se modifica y adapta a la realidad. La postura clínica también va al campo con un referencial teórico previo pero parte de una demanda de la organización.

Métodos:

Encontramos dos proposiciones efectuadas por **Schein**, una en 1984 y otra en 1985, más elaborada que la primera.

La inicial:

- Análisis del proceso de socialización de los nuevos miembros con entrevistas a los agentes socializadores.
- Análisis de los incidentes críticos: con la elaboración de una biografía organizacional con base en documentos y entrevistas. Con este método se puede identificar los períodos de formación de la cultura. En cada incidente crítico se debe identificar lo que fue hecho, por qué fue hecho y los resultados.
- Análisis de las creencias y valores de los fundadores o portadores de la cultura. Al entrevistar las personas claves debe hacerse una cronología histórica de la persona en la organización.

Después de la colecta de información de los tres pasos anteriores se los debe discutir (dando atención especial a las anomalías y características sorprendentes) en conjunto con una persona integrante de la organización que esté interesada en la revelación de las premisas culturales (18).

La proposición de 1985, en el quinto capítulo del libro **La cultura empresarial y el liderazgo** (2002), es descrita por el autor como una entrevista clínica interactiva realizada entre el investigador e informantes motivados, insertos en

la cultura que será descifrada, dividiendo los supuestos básicos de cinco dimensiones:

- 1- Relación de la organización con el ambiente externo. ¿Qué presunciones básicas posee la empresa sobre sí misma
- 2- Naturaleza de la realidad y de la verdad. ¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la realidad.
Se suman dos subdimensiones:
 - 2a- Naturaleza del tiempo. Relato de los mayores sistemas y procedimientos utilizados en la organización y el tiempo de repetición para cada ciclo.
 - 2b- Naturaleza del espacio. Schein sugiere se haga un grupo de discusión con el objetivo de exponer los usos del espacio como símbolo.
- 3- La naturaleza del género humano. Identificación de los héroes y villanos de la organización, de las personas de suceso y las personas de fracaso, con la comparación de las historias contadas. Análisis del reclutamiento, selección y criterios de promoción.
- 4- La naturaleza de la actividad humana. ¿Cuál se presume es la postura propia y natural de los humanos frente a su entorno Identificación del conjunto de problemas enfrentados por la organización, en los cuales el problema era originario de fuerzas externas que actuaron como barreras o limitaciones en la actuación de la organización. Identificación de las estrategias para lidiar con estos problemas.
- 5- La naturaleza de las relaciones humanas. Clima organizacional. Examen de historias organizacionales sobre héroes y villanos, para descubrir como las personas relatan a otras de la organización.

En cada premisa se debe encontrar el patrón básico subyacente, contrastando las informaciones con las reglas comportamentales vigentes, ya que las premisas culturales se traducen objetivamente en prácticas institucionales y comportamiento.

Método de Fleury.

La autora corrobora las aseveraciones de Schein, incrementando un aspecto político con la siguiente metodología:

- **El histórico de las organizaciones.** Reconstruir el histórico de la organización, situando la época en que fue fundada, relacionándolo con el momento histórico para que podamos comprender mejor sus metas y objetivos. El fundador ocupa un papel central en este momento por tenerla concepción global sobre el proyecto futuro de la organización. La revisión de los incidentes críticos también son importantes en este momento pues en un momento de crisis muchos valores emergen con más facilidad.
- **El proceso de socialización de los nuevos miembros.** Momento en que una persona de fuera es inmersa en la cultura organizacional y comienza a aprehenderla.
- Las políticas de Recursos Humanos. Pueden revelar muchos elementos de la cultura pues determinan en gran medida quienes son las personas ideales para la organización, los sistemas de remuneración y de carrera.
- **El proceso de comunicación.** Analizando el proceso de trabajo (en el ámbito

tecnológico y también social) se puede detectar las relaciones de poder, además de las relaciones laborales en sí.

Método de Freitas (19).

Freitas (1991) afirma que la dificultad de llegar a un consenso en la definición de cultura propicia el desarrollo de diferentes metodologías, pues la investigación de la misma está directamente relacionada a lo que se considera como cultura. Considera una forma de fácil identificación de la cultura a través de la investigación de los elementos que la componen: valores, creencias y supuestos, rituales y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y procesos de comunicación.

Hace notar la importancia del órgano de recursos humanos como puerta de entrada de las personas para la organización al elaborar perfiles de candidatos de acuerdo con valores de la institución. Recomienda la observación del background de los fundadores, los eventos críticos pasados por la organización y las personas consideradas desviantes, así como la actuación de la organización para con estas personas.

Freitas también cita el método de **Deal y Kennedy**, (1982) que sugieren se haga un análisis interno y otro externo de la organización. Este último consiste en analizar su ambiente físico, verificar lo que la empresa habla de sí a través de revistas, informes, etc.; observación del uso del tiempo dentro de la organización así como lo que se dice sobre este uso; una rápida conversación con recepcionistas para ver como la empresa recibe a los no conocidos, el tipo de personas que trabajan en ella, cómo es un día de trabajo, cómo las cosas son hechas, etc. Para analizar los aspectos internos los autores sugieren se entienda el sistema de progresión de carrera, verificación del tiempo medio en que las personas quedan en un cargo, observación de los Contenidos de discursos y memorándums, observación y análisis de las anécdotas e historias.

Por último, Freitas cita a **Paul Shrivastva** (1983), quien sugiere el análisis de los mitos y sagas; sistemas de lenguaje y metáforas, simbolismo, ceremonias, rituales, y el sistema de valores y normas de comportamiento.

Como bien dice Schein, no se ha hallado un método apropiado y rápido para identificar el paradigma cultural de un sistema. Afirma que el único enfoque seguro es la triangulación: confrontar cada porción de información obtenida con otras, hasta lograr que un esquema se revele por sí mismo. Por estas razones, resulta más viable el método Freitas, haciendo énfasis en los aspectos culturales a los que la organización confiere más importancia, y por supuesto, aquellos que se obvian y resulten causantes de anomalías organizativas.

NOTAS:

1 Citado por Irene Trelles Rodríguez en Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones (I). Notas de clase.

2 Edgar Schein. La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica. 2002. p. 54-55.

- 3 Psicología 1. Colectivo de autores. Edit Pueblo y Educación, La Habana. p.55.
- 4 Schein. op. cit. p.189.
- 5 A. Makárenko. La colectividad y la educación de la personalidad. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1979. p.101.
- 6 Psicología 1. p.57.
- 7 Schein. p.65.
- 8 A. Makárenko. p.6.
- 9 Schein. p.33.
- 10 Citado por Gladys Rivera en Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Fotocopia.
- 11 Díez Gutiérrez. La cultura organizativa. Fotocopia.
- 12 Autores citados por Irene Trelles en Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Edit Félix Varela. 2001.p. 154.
- 13 Citado por Adriana de Souza (Licenciada en Psicología Organizacional en la Universidad Federal de Santa Catarina de Brasil) P.A & Partners. 1998.
- 14 M.Sc. Mercedes Rolo. Lo que marca la diferencia en revista Espacio #2, año 2000.p.41.
- 15 Citado por Gladys Rivera. op. cit, y por Schein. p.111.
- 16
[ww.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%2520Humanos/Cultura%2520y%2520Cambio/Cultura%2520Organizacional%2520\(internet\)](http://ww.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%2520Humanos/Cultura%2520y%2520Cambio/Cultura%2520Organizacional%2520(internet))
- 17 Citada por Adriana de Souza.
- 18 Idem.
- 19 Idem.