

UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LA CULTURA DE TRABAJO EN MÉXICO Y EU: EL CASO DE “AGRÍCOLA T”

Dr. Rigoberto Soria Romo
Dra. Rosalinda Gámez Gastélum

Profesores Investigadores de Tiempo Completo, Universidad de Occidente, Unidad Culiacán.

RESUMEN:

En este trabajo se hace una revisión de la teoría de la cultura organizacional y sus diferentes vertientes y se aplica al caso de “Agrícola T”, una empresa hortícola sinaloense que ha logrado ser exitosa tanto en México como en Estados Unidos. Se compara la cultura del grupo administrativo ubicado en Culiacán, Sinaloa (producción y comercialización en México) y el grupo Arizona, responsable de la comercialización de sus productos en Estados Unidos y el Sur de Canadá. Aplicando distintas técnicas de investigación cualitativa se llega a la conclusión de que las culturas de trabajo emergentes no reflejarán simplemente una u otra cultura en la empresa México-norteamericana. Tampoco son una fusión de las mejores prácticas de sus componentes, más bien los actores a menudo enfrentan situaciones para las que no existe antecedente alguno, por lo que crean una relación intercultural nueva para ambas partes: una cultura híbrida.

PALABRAS CLAVES

Cultura organizacional, culturas de trabajo emergentes

1. Introducción

En este apartado, se plantea el objeto de estudio del trabajo, las dimensiones de análisis y la estructura del trabajo.

1.1 El objeto de estudio

A partir de la década de los ochenta se aceleraron las transformaciones en el ámbito de la economía, la política y la sociedad iniciadas décadas atrás, las que, sin duda, impactaron a las organizaciones. El fenómeno de la globalización surge como inductor de nuevas formas de relación entre las organizaciones. Paralelamente, el mundo de los negocios cambió, debido a la internacionalización de la economía, la firma de tratados de libre comercio y mayores flujos migratorios entre los países, de tal manera que el proceso iniciado en la década de los ochenta ha cristalizado hoy día en nuevas relaciones interculturales.

El presente trabajo parte del fenómeno de la globalización y busca estudiar su impacto en el comportamiento organizacional, los encuentros interculturales y los valores socioculturales de una empresa México-norteamericana. Su núcleo consiste en analizar las diferencias culturales nacionales y su impacto en el ámbito organizacional, tomando el caso de Agrícola “T”, organización sinaloense dedicada a la producción y comercialización de hortalizas frescas que incursiona en forma exitosa en el

mercado de los Estados Unidos (EU) y el sur de Canadá. Lo anterior se realiza mediante un estudio comparativo en dos unidades de dicha empresa, una ubicada en Culiacán, Sinaloa (denominada “Grupo Sinaloa”) y otra en Nogales, Arizona, (conocida como “Grupo Arizona”). La empresa objeto de estudio se seleccionó de una base de 93 empresas hortofrutícolas de Sinaloa, existente en el directorio de Bancomext.

La pregunta de investigación a la que se busca dar respuesta es ¿cuáles son los rasgos culturales que mantiene la empresa México-norteamericana y cuáles modifica de su cultura de origen al ubicarse en un entorno diferente? En este trabajo se analiza la medida en que los rasgos culturales impactan en las formas de organización. Es decir, se busca reflexionar en términos académicos si se da lugar a nuevas formas organizacionales al ubicarse en dos ambientes culturales distintos. Asimismo, se pretende entender, a través de la teoría de la organización los nuevos movimientos culturales en el mundo de las empresas, específicamente se busca detectar qué sucede en las empresas hortícolas que por su ubicación geográfica de productoras en territorio mexicano (Sinaloa) y comercializadoras en EU (Arizona) se denominan empresas México-americanas.

1.2 Dimensiones y técnicas de investigación

El trabajo privilegia un enfoque cualitativo mediante la aplicación de varias técnicas: observación participante, la aplicación de 14 entrevistas semi-estructuradas a igual número de gerentes de ambas unidades de la organización y la elaboración de un diario de campo de lo observado durante casi un año. También se realizó observación de las 20 empresas hortícolas de capital sinaloense, localizadas en la zona de Nogales, Arizona, que constituyen un campo organizacional (Powell y DiMaggio 1997, 106).

Para entender este caso se acude a los estudios de Brannen (2000) sobre cultura negociada o terceras culturas; Wolf (1982, 34) con su visión de bola de billar y; Florida y Kenney (1991) sobre las organizaciones transplantadas de un contexto a otro. También se analizan los planteamientos de García Canclini (2001) sobre la hibridez en modelos organizacionales, presente en América Latina.

Este trabajo trata con tres dimensiones de investigación: Valores socioculturales, formas organizacionales y entorno, las cuales se interrelacionan entre sí para explicar cómo los dos grupos socioculturales de ejecutivos, Grupo Sinaloa y Grupo Arizona, ponen en juego los rasgos culturales en su vida cotidiana, dando lugar a distintas formas organizacionales que impactan en la toma de decisiones.

1.3 Estructura del artículo

Para cumplir los anteriores propósitos, el trabajo se divide en tres partes adicionales. En el siguiente apartado, de marco teórico, se busca ofrecer al lector un acercamiento a los estudios organizacionales en el ámbito de la cultura organizacional. Se analizan las diferentes formas organizacionales y como éstas han evolucionado junto con la sociedad hasta el momento actual¹.

En el tercer apartado se presenta una visión sobre la historia y las características de la empresa Agrícola T y su entorno organizacional. De igual forma, se explica la metodología utilizada y se ofrece un acercamiento a la recopilación y análisis de datos. También se presentan los resultados de la investigación, en donde se analizan las implicaciones de las

diferencias de ambos grupos socioculturales en el mundo del trabajo y las organizaciones. En el apartado final de conclusiones, se reflexiona sobre el resultado de esas interacciones de tipo cultural, y se propone un modelo denominado "organizaciones globales".

2 Desarrollo del tema: Acerca del marco teórico

2.1 Los debates acerca de la cultura en los estudios de la organización

El interés por las diferentes culturas nacionales y su impacto en las organizaciones ha crecido en forma importante en los últimos años, debido a que los cambios en la economía mundial han llevado a nuevas relaciones interorganizacionales. Esta situación se observa con mayor claridad en el caso de las empresas multinacionales. En este trabajo se busca un acercamiento desde la perspectiva de la cultura, que proporciona un lente alternativo para entender los acontecimientos en el nuevo escenario internacional.

El término cultura no es algo totalmente nuevo en los estudios organizacionales, aunque en la década de los ochenta, registró una especie de "boom", debido a la competencia internacional y la apertura de mercados que obligaron a buscar nuevos enfoques que posibilitaran ser más competitivos ante los cambios del contexto internacional ya mencionados. Desde mediados de los 80's esta moda ha generado un crecimiento exponencial en estas investigaciones, motivadas por la idea de que las culturas fuertes se relacionan positivamente con un buen desempeño económico (Kotter y Hestket 1992; Dennison 1990); que administrar la cultura es posible (Davis 1984; O'reilly, 1989); y que la cultura es un método eficaz de la gerencia que se emplea en organizaciones ejemplares (Deal y Kennedy 1982).

Los primeros estudios sobre cultura pueden ser ubicados desde los tiempos en que Roethlisberger y Dickson (1939) y Mayo (1943) fundadores de la escuela de las Relaciones Humanas en la Administración, realizaron sus estudios en la planta Hawthorne, subrayando el papel clave de los valores y normas de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades. Posteriormente, Selznick (1949) destaca la importancia de la estructura informal, argumentando la existencia de "leyes no escritas" y asociaciones informales en las organizaciones. En cierto modo, estos trabajos

¹ Para un recorrido conceptual acerca del análisis organizacional y su relación con la cultura en la organización véase Soria y Gámez (2006).

pueden ser considerados como las bases para los estudios de cultura en las organizaciones.

La época de mayor despegue para la realización de éstos estudios se ubica en 1980, cuando se dan cambios acelerados en el mundo económico y por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas; la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en esa época se registran. En ese momento histórico se trató de dar a la cultura una orientación hacia la competitividad, ya que se estudiaba a la cultura como una variable más en la dirección de las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982; Peter y Waterman, 1982). Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura, a variables tales como efectividad, productividad, calidad e internacionalización.

En suma, existe una profusión de textos sobre cultura organizacional y la investigación empírica aborda una amplia variedad de contenidos temáticos y materiales de investigación, que van desde los estudios de la funeraria de Barley (1991), los estudios de la IBM (Hofstede), estudios sobre las multinacionales japonesas en el extranjero (Florida y Kenney 1991). En América Latina también se han realizado diversas investigaciones, entre las que destaca la compilación de Dávila y Martínez (1999).

Smircich (1983) sugiere que el concepto de cultura se usa en dos sentidos: como una variable y una metáfora fundamental. Al ser tomado como variable significa que la cultura es algo que la organización posee. En este sentido, la cultura puede ser vista como una variable externa (cultura nacional) o interna (cultura organizacional). Los estudiosos que se adhieren a ésta visión la cultura es vista como algo que la organización posee y puede manejar con fines prácticos. En tanto, como metáfora fundamental se entiende lo que la organización es; por lo que el análisis se hace considerando a las organizaciones como culturas. En esta perspectiva, el interés está en entender la realidad social de la organización con el fin de llevarla a una reflexión. Smircich (1983) denominó a esta perspectiva como simbólica o cognitiva. Al respecto, Hofstede (1990) señala que al utilizar la metáfora fundamental, la cultura es concebida holísticamente y relacionada con aspectos antropológicos, considerada intangible y difícil de cambiar.

Otro de los grandes debates teóricos respecto a cultura se da en cuanto a su manifestación. El debate reside en el grado en que la cultura está o no subordinada a la interpretación de los individuos que la experimentan para poder ser considerada como existente. Algunos autores afirman que la cultura organizacional existe y se manifiesta independientemente de la observación humana (Wilkins y Ouchi, 1983); por otro lado, están los que aseguran que la cultura existe sólo en términos de la experiencia subjetiva de cada ser humano (Hatch, 1993).

Se pueden resumir los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño en cuatro ideas básicas: Primero, conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual, lo que posibilita visualizar los comportamientos esperados para el futuro. Segundo, la cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este comportamiento produce sentimientos compartidos con el objeto de trabajar por metas comunes. Tercero, la cultura organizacional, a través de las normas, representa un mecanismo de control, para canalizar los comportamientos deseables y alejar los indeseables. Por último, ciertos tipos de culturas, se relacionan en forma directa con mayor efectividad y productividad que otros (Hellriegel 1998).

Otro debate que contribuye a esclarecer el concepto de cultura organizacional está en relación con su estudio en términos intraorganizacionales, es decir, considerando la organización como un sistema cerrado, o bien en términos interorganizacionales, teniendo en cuenta las relaciones existentes entre una organización y su medio ambiente, en el que predominan otras organizaciones. En ese contexto, el debate reside en estudiar la cultura local de la organización, considerando lo que Alvesson (1993), denomina la gran cultura y su evidencia en la cultura organizacional. La mayoría de los estudios de cultura organizacional ha adoptado la postura intraorganizacional, aunque algunos autores han estudiado las organizaciones en términos de los contextos nacionales en los que se encuentran, para observar las diferencias existentes, según las diversas sociedades.

2.2 Hacia la definición de un concepto de cultura aplicable al estudio de caso

El elemento de interés central en este trabajo son las diferencias culturales nacionales y su impacto en las organizaciones, tópico que cobra mayor fuerza dado por el paradigma que se vive en la administración, por el nuevo modelo de globalización y regionalización. La variable cultural externa es el enfoque principal, aunque es claro que el estudio de la cultura presenta diversos ángulos y se aborda desde diferentes perspectivas. Su estudio se presenta complejo, pero a la vez fascinante por la diversidad de puntos de vista existentes y la fragmentación de este tipo de investigaciones.

Un primer acercamiento de este concepto es la definición de la cultura como el conjunto de conductas aprendidas o "la programación colectiva de la mente", que distingue a un grupo humano de otro y que se transmite de una generación a otra, cambiando de forma gradual y continua (Beals y Hoijer 1971: 102-121; Mead 1994:6). A su vez la cultura se puede reflejar en formas materiales (artefactos) y no materiales (conducta), (Beals y Hoijer 1971: 114). Como elementos materiales: se identifica al alimento, herramientas (tecnología), vivienda, vestimenta, medios de transporte y como elementos no materiales, a la organización social, el parentesco, los sistemas político y económico, la religión, el lenguaje, las creencias, valores y prejuicios.

Dada la naturaleza binacional de este trabajo, se parte de la idea que la cultura es "*una programación o software mental*" (Hofstede 1984). Este autor plantea que las culturas nacionales y organizacionales se superponen, al tiempo que afirma que la mayoría de las personas pertenecen a distintos niveles culturales: nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico, así como de género, generación, clase social y organización. Para buscar un acercamiento sobre la cultura, se revisan las diferentes conceptualizaciones y corrientes teóricas, poniendo especial énfasis en aquellas que son la base para esta investigación.

2.3. La cultura como variable externa

De entre la amplia variedad de tendencias que resaltan en el análisis de la cultura, ésta puede ser estudiada como una variable externa o independiente (*management* comparativo) o como variable interna o dependiente (cultura corporativa). En este trabajo se analiza la cultura como variable externa, ya que el *management*

comparativo se relaciona con la variación de las prácticas y de las actitudes de los empresarios y los empleados a través de los países. El papel de las diferencias culturales en una economía globalizada es relevante, incluso se refleja en aspectos tan intangibles como los estilos de comunicación. En suma, un *management* internacional supone la confrontación cultural frecuente y la necesidad de un mejor conocimiento de las diferencias y las especificidades locales.

Las diferencias entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo han ido en aumento, lo que ha ocasionado, una mayor exclusión de los países pobres. Bloques que no operan en su interior de la misma manera y donde las asimetrías entre los países miembros podría convertirse, por medio del discurso legitimizador del libre mercado, en un renovado neocolonialismo de fin de siglo para beneficio de los más desarrollados. El TLC es una muestra de ello ya que no ha inhibido prácticas racistas contra mexicanos (proposición 187), imposiciones a la política exterior de los países miembros y no miembros (la *ley Helms-Burton* contra Cuba) y prácticas comerciales desleales (*dumping* de hortalizas, embargo atunero, bloqueo al transporte, entre otros). Estos y otros hechos como el crecimiento de la xenofobia y la literatura racista, tanto en EU como en Europa, configura un horizonte poco halagador.

Hoy se cuenta con pocas certidumbres y muchas dudas en cuanto a las posibles rutas por las que atravesará la sociedad en un futuro no lejano. El análisis transcultural en las organizaciones es un área de estudio que cobra relevancia en los últimos años ante el fenómeno de la globalización. Este análisis se orienta principalmente al estudio de las formas en que ciertos países desarrollados dirigen sus organizaciones en función de sus rasgos culturales específicos. En ese contexto, el estudio de las diferencias entre sociedades y naciones es una de las áreas bajo las cuales el nivel del *management* transcultural o comparativo ha captado crecientemente la atención.

La cultura nacional describe las creencias ampliamente compartidas por los miembros de una nación o Estado que resultan evidentes para diferenciarse en sus valores y actitudes respecto de otros, al tiempo que surge a partir de su misma mitificación histórica. Las diferencias en los patrones de conducta de los

individuos en diferentes naciones, son investigadas y analizadas para explicar las diferencias en las prioridades de las organizaciones. Las diferencias entre las culturas nacionales, complican la administración de las organizaciones, y en gran parte, las tareas del trabajo internacional fracasan, debido a las dificultades para adaptarse a los diferentes contextos culturales de las organizaciones.

Hofstede (1984) presenta su investigación realizada en 40 países, en donde utiliza cuatro dimensiones: Percepción de la distancia del poder, rechazo de la incertidumbre, individualismo y masculinidad. Este autor advierte acerca de la falacia ecológica, el cual se refiere al problema común de los estudios comparativos de diferentes aspectos culturales: el de mezclar o confundir diferentes niveles de análisis (persona, grupo, sociedad y cultura). Esta falacia señala que la persona promedio de un país determinado no existe; sólo puede haber una tendencia promedio de responder entre los miembros de un grupo participante (en un sondeo o investigación). La utilidad o beneficio de tener información sobre culturas diferentes no es para describir a los individuos, sino para describir los sistemas sociales que éstos probablemente han construido.

Las dimensiones de variabilidad cultural de Hofstede tienen algunas debilidades, resaltadas por Mead (1994, 73-75): Supone una correspondencia entre el territorio nacional y los límites de la cultura; no considera la heterogeneidad de la mayoría de las culturas; la dimensión masculinidad contra feminidad en realidad señalan necesidades físicas contra sociales y puede malinterpretarse en el sentido de que pone énfasis en el aspecto de género. Los términos individualismo y colectivismo pueden tener diferentes significados para diferentes culturas; el cuestionario usado en la investigación fue elaborado por científicos sociales europeos y estadounidenses, este hecho constituye un sesgo en la metodología de la investigación; para algunos países los resultados pueden ser caducos; un ejemplo extremo es Yugoslavia, que ya no existe. Otra de sus debilidades es que los entrevistados representan a una sola industria. Otra crítica al trabajo de Hofstede es que realizó un estudio de tipo cuantitativo y eso es reducir la cultura a una serie de números, cuando en las últimas décadas en el estudio cultural el paradigma cualitativo parece ganar terreno.

A pesar de estas debilidades, el modelo de Hofstede tiene varias cualidades, algunas son las siguientes: El hecho de que los entrevistados representan una sola industria y una sola compañía multinacional tiene una gran ventaja: permite el control de la población como muestra para comparar los resultados. Las dimensiones de percepción de la desigualdad del poder, el rechazo de la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, feminidad y masculinidad señalan valores culturales universales y permiten hacer comparaciones entre culturas nacionales. La recomendación es que el modelo de Hofstede no debe aplicarse literalmente a todas las circunstancias, sino que es recomendable interpretarlo en términos de una situación específica.

2.4. Transferencia de modelos organizacionales

Para fortalecer el caso aquí planteado, se sigue el modelo conceptual de cultura negociada, desarrollado por Brannen (1994). Esta perspectiva trata las cuestiones relacionadas con la manera en que los actores organizacionales emplean sus varias identidades y afiliaciones culturales para influir y participar en un nuevo contexto, en el que las culturas (de trabajo u organización), surgen en las empresas multinacionales, y cómo influyen en la creación de una cultura de identidad y de una cultura del trabajo. Brannen (1994) define las culturas de origen de los miembros (lo que ellos traen consigo al ambiente laboral, una confluencia de culturas tales como la nacional, local, regional, familiar), para entender la conformación de culturas del trabajo.

También se retoma lo que el antropólogo Wolf (1982:34) llama la visión de la bola de billar, para interpretar los rasgos culturales de cada nación. De acuerdo con esta visión, ambas culturas nacionales se tratan como entidades monolíticas (bolas de billar), que chocan entre sí provocando el fracaso de las empresas, o no se tocan, permaneciendo intactas en sus formas culturales originales. De acuerdo con este enfoque, cuando los miembros de dos culturas nacionales y organizacionales distintas se ponen de acuerdo se origina una "cultura negociada", que no es una cultura mezclada o un híbrido, ni refleja completamente una u otra cultura, sino otro resultado más parecido a una mutación que contiene partes de ambos padres, así como algunos aspectos de la conducta, propios de

nuestro contexto. Así, la cultura laboral resultante surge a partir de las influencias de las culturas de origen, la postura individual asumida y el contexto funcional. A esto también se le ha llamado una tercera cultura.

Una siguiente visión se refiere al de las organizaciones transplantadas de un contexto cultural a otro. Sobre esta temática se analiza la investigación empírica de Florida y Kenney (1991), quienes analizan la transferencia del modelo japonés a la industria automotriz, localizada en Estados Unidos. Para estos autores, es posible que las organizaciones puedan transferirse de un medio ambiente a otro, siempre y cuando sean organizaciones ricas, poderosas y grandes, dado que pueden alterar el medio ambiente que los recibe a la luz de sus requerimientos funcionales. Estos autores van más allá al considerar que la relación entre medio ambiente y organización es recíproca.

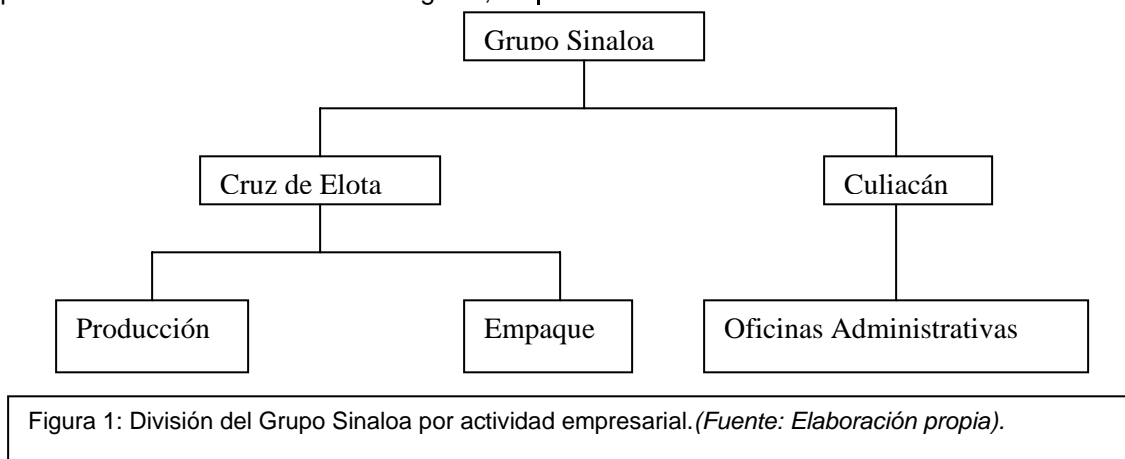
Una visión interesante para comprender este planteamiento, es el concepto de *culturas híbridas* planteado por García Canclini (1990) ya que permite estudiar la integración que hacen los individuos de diversas prácticas que provienen de fuentes tradicionales o modernas, urbanas o campesinas. Esta idea de culturas híbridas permite estudiar las fuerzas de asimilación que realizan al interior de una cultura dominante, para representar nuevas formas que simultáneamente integran y desintegran modernidad y tradición, en un intento de renovar la heterogeneidad multitemporal que caracteriza a los países latinoamericanos.

3 El caso de la empresa agrícola T y su distribuidora FB

La empresa Agrícola T inició como parte de un grupo de empresas familiares, pero ha crecido hasta tener actualmente 250 empleados en las oficinas administrativas de Culiacán, Sinaloa y 36 empleados en las oficinas de Nogales,

Arizona. La compañía que realiza operaciones en Nogales, Arizona está relacionada con Agrícola T, pero opera bajo el nombre de “FB” y maneja la comercialización de legumbres hacia EU y el sur de Canadá. A la fecha, la empresa sigue creciendo y actualmente tiene 18 trabajadores de planta y el resto son de acuerdo a la temporada hortícola. De la anterior plantilla, una tercera parte son de origen anglosajón y el resto son mexicanos y un polaco que labora en el área de comercialización. Las funciones de esa compañía son de comercialización únicamente, en cambio la ubicada en Sinaloa se encarga de producción y comercialización en el mercado nacional.

Para este trabajo de investigación, se analizará únicamente la parte de los trabajadores administrativos, los cuales denominaremos en lo sucesivo “Grupo Sinaloa”, para referirnos a los trabajadores de Culiacán, Sinaloa y “grupo Arizona”, al que opera en la ciudad fronteriza de Nogales, Arizona. A su vez, el grupo Sinaloa está integrado por el área de producción y empaque, localizado en La Cruz de Elota, Sinaloa y las oficinas administrativas con sede en Culiacán, Sinaloa, en donde se localizan 250 empleados (véase figura 1).



Esta empresa orientada a la producción de hortalizas frescas (tomate, chile, pepino y berenjena) tiene su producción en una superficie de 1 mil 600 hectáreas de riego rodado y por goteo, la cual se distribuye en cinco campos hortícolas (véase figura 2).

El área de producción se localiza en los campos de Ceuta, Sinaloa, y ocupa cerca de 10 mil jornaleros por temporada agrícola. En los campos Caimanes, Cinco, Toyoltita y Bellavista se trabaja en el sistema de producción de las legumbres, mediante el apoyo de técnicos agrícolas debidamente capacitados. La

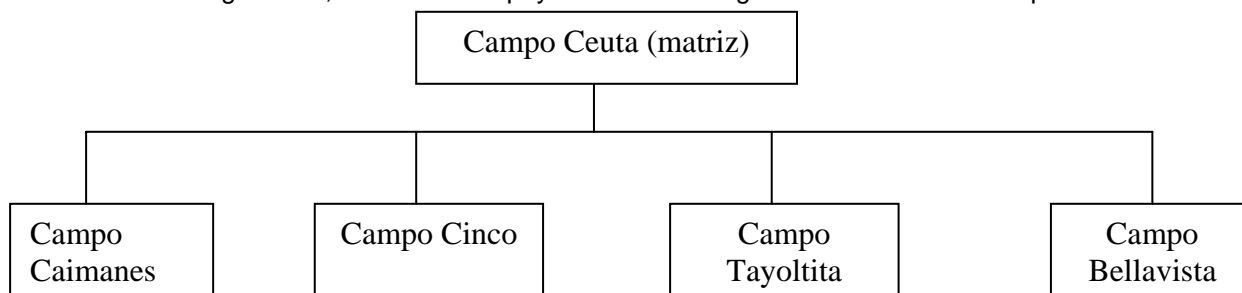


Figura 2: Distribución de los campos agrícolas en la zona de producción. (Fuente: Elaboración propia)

empresa también cuenta con un sistema de producción de legumbres bajo el sistema de invernaderos. Además, utilizan técnicas innovadoras en los sistemas de producción, tales como el uso de humus (materia orgánica) y la técnica cubana de la lombricultura, como fertilizantes orgánicos. En la zona de Ceuta, Agrícola T cuenta además con su propia fábrica revolvedora de fertilizantes, mezcladora de agroquímicos y una gasolinera, así como casas que habitan los jornaleros, así como algunos ingenieros.

Respecto a la estructura jerárquica de la organización, Agrícola T presenta una característica que parece ser el común denominador de la empresa hortícola sinaloense: la participación activa de los hombres de la familia en la producción y comercialización de sus productos. Esta empresa se orienta a la producción y comercialización de legumbres en el mercado nacional y de exportación; alrededor del 60% de su producto se dedica al mercado de EU y el sur de Canadá, el cual se comercializa vía la empresa establecida en Nogales, y el resto se

dedica al mercado nacional, el cual se vende mediante la empresa establecida en Culiacán.

Durante la investigación se detecta la gran interrelación existente entre las unidades de la empresa, pero también que cada una utiliza su propio lenguaje organizacional y presenta una identidad diferente. Por ejemplo, los ejecutivos del Culiacán (oficinas administrativas) se autodescriben como “una gran familia”; los de La Cruz de Elota (zona de producción) como “los parientes pobres” y los de Nogales (zona de comercialización) se definen como “un equipo de trabajo independiente”. Enseguida se revisa el proceso de recopilación y análisis de datos en ambos grupos administrativos.

3.1 Definición de variables y recopilación y análisis de datos

En esta investigación se analiza como fenómeno central la relación entre los valores socioculturales y la toma de decisiones en una organización México-americana. La estrategia metodológica, utilizada es de orden cualitativo y se desarrolla de la siguiente manera:

Cuadro 1.- Diseño de la investigación

- 1.- Investigación exploratoria en una empresa del mismo ramo, pero más pequeña
- 2.- Observación por 180 días, levantando notas de campo
- 3.- Realización de 14 entrevistas semiestructuradas al Grupo Sinaloa y un número similar al grupo Arizona
- 4.- Aplicación de 14 cuestionarios autoadministrados*
- 5.- Utilización de técnicas audiovisuales

* La información obtenida no fue relevante y se determinó excluir esta técnica de recolección de datos.

En Sinaloa operan 93 empresas exportadoras de productos primarios (legumbres, y productos agrícolas en general), de las cuales se seleccionó “Agrícola T” por ser una organización que estableció una filial en un ambiente distinto, con resultados exitosos en ambos contextos. En este trabajo se revisan las siguientes dimensiones: Tiempo; base de confianza; masculinidad vs. feminidad; familismo y propensión

al riesgo. Estas variables toman como base los aportes de Hofstede, pero después de hacer una investigación exploratoria de una empresa similar a nuestro objeto de estudio.

Cuadro 2.- Valores de la sociedad tradicional vs moderna		
Valores (referente regional)	Sistema tradicional	Sistema moderno
Confianza	Mas rural; pequeñas y medianas empresas	Formalidad y aparato burocrático. Grandes empresas
Masculinidad	Dominio masculino	Mayor equidad de género
Solidaridad familiar	Mujer como responsable del hogar y la familia	Instituciones especializadas
Individualismo	Colectiva	Mayor tendencia al individualismo
Aversión a la incertidumbre	Informales	Reglas formales
Distancia del poder	Alta	Baja
Tiempo	Circular	Lineal
Fuente: Elaboración propia, con datos de Montañó y Hofstede.		

Entre los aspectos más relevantes encontrados está el hecho de que no utilizan carta de exportación, es decir, que al igual que la mayoría de las organizaciones sinaloenses exportan sin carta-compromiso o carta-crédito. Esto significa que al momento de hacer las exportaciones se basan únicamente en la palabra del otro empresario y no hay documentos firmados que avalen la operación comercial, no obstante que involucra millones de dólares. En suma, tienen plena confianza en los compradores estadounidenses y aplican la idea de lo que cuenta es la palabra “somos hombres de palabra”, suelen comentar, a diferencia de la cultura estadounidense en donde se tiene una gran tradición jurídica y de uso de documentos en cualquier actividad comercial.

Respecto al factor tiempo, se encontró que ese elemento no es una situación que les preocupe mucho, sino que lo conceptúan como algo flexible. Por ejemplo, los empleados checan al llegar, pero puede hacerlo otro compañero por ellos y la hora de entrada y salida, así como las fechas límite de las distintas actividades es sólo una referencia. Para ellos lo importante son los resultados más que el tiempo que se invierta en gastar una tarea.

En cuanto a la propensión a la toma de riesgos, se advierte una situación ambigua en el sentido de que se muestran muy conservadores a tomar riesgos y tienen miedo de innovar en lo administrativo, es decir son conservadores en lo gerencial y expresan temor a introducir nuevas tecnologías o explorar nuevos esquemas de exportación; sin embargo se atreven a exportar grandes volúmenes de producto sin carta-crédito que garantice su pago.

Respecto a la dimensión de masculinidad vs femineidad, se encuentra que el rol de la mujer

en la organización ha dejado de ser únicamente como acompañante o adorno, y ahora su papel adquiere un carácter de utilidad, pero aún sin ser considerada plenamente para responsabilidades importantes en la toma de decisiones. En el caso de Agrícola T, en el ámbito de la toma de decisiones, sólo una mujer está a nivel gerencial en el área de administración y el resto desempeña labores de secretaria, asistente, o ayudante, no obstante tener estudios de licenciatura en su mayoría.

Sobre el estudio realizado por el ITESM Culiacán (1995: 99) se detalla lo siguiente respecto al valor del familismo: La familia es la célula básica de la sociedad sinaloense y la formación que da la familia al individuo es primordial para el desenvolvimiento del mismo en su trabajo y la lealtad que le tiene al mismo. Los valores inculcados y aprendidos en la mayoría de las familias de una región repercuten en el desarrollo de ésta. La toma de decisiones en el hogar es un factor importante en la formación del individuo y en Sinaloa, la mayoría de las decisiones son tomadas por el padre.

Sin embargo, de acuerdo a datos Sistema DIF, Sinaloa, se encuentra que la madre tiene mayor participación en la educación de los hijos, dado que el padre dedica su mayor parte del tiempo al trabajo y en consecuencia no tiene tiempo para dedicarle la educación a sus hijos. En cuanto a la toma de riesgos, el estudio del ITESM (1995: 102), revela lo siguiente:

El sinaloense la mayoría de las veces no responde rápida y acertadamente a los cambios que surgen en su entorno. Esto se debe, en parte, a la falta de decisión para emprender nuevos retos, falta de visión y temor al riesgo. Por lo general al sinaloense no le gusta enfrentar grandes riesgos y prefieren que otros

lo hagan primero y después de que han probado dichos cambios entonces empiezan a implementarlos en su área de influencia.

Estos tres valores socioculturales llevan a ubicar a Sinaloa como una sociedad tradicional; sin embargo existen otros elementos donde se advierten rasgos de una sociedad moderna o bien en transición hacia la modernidad, que le posibilita aprovechar la etapa de cambios drásticos en el ámbito mundial reseñados.

En cuanto a la recopilación de datos en Agrícola T, se realizó observación participante durante 180 días y se llevó un diario de campo, en donde se anotaban en forma detallada las observaciones relacionadas con las dimensiones establecidas en la investigación exploratoria. En esa organización, la investigación se llevó a cabo en tres fases: Inducción, aplicación de instrumentos y validación interna.

La primera etapa consistió en realizar recorridos por las instalaciones y efectuar diálogos informales con administrativos y personal en general, para conocer más respecto a la organización, así como efectuar revisión de documentos de la empresa. Posteriormente, se efectuaron siete entrevistas semiestructuradas con cada uno de los gerentes, las cuales tuvieron una duración estimada de dos horas. En esa misma etapa, se aplicaron los cuestionarios a igual número de gerentes y se dialogó con más del 50% de los empleados, para conocer la problemática que enfrentaban en su interrelación con el grupo Arizona.

En forma simultánea se utilizó la observación participante y la recopilación de notas de campo, así como el uso de técnicas audiovisuales. En el grupo Sinaloa estos instrumentos se aplicaron en La Cruz de Elota (zona de producción y empaque) y Culiacán (oficinas administrativas). La etapa de validación interna se realizó con algunos integrantes de la organización, al término de la investigación de campo, una vez interpretados los resultados.

En Arizona, la investigación también se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas, aplicación de cuestionarios y realización de diario de campo, pero no fue posible tener acceso a la revisión de documentos de la empresa. Sin embargo, se realizó un análisis de los registros denominados *Red Book* y *Blue Book*, que analizan el comportamiento de las

empresas comercializadoras de legumbres frescas, en donde se detectó que la empresa analizada tiene un rango de 4X (máximo nivel de integridad y honestidad de una empresa comercializadora).

También se analizó una legislación denominada PACA, orientada a la protección de los comercializadores de hortalizas frescas al mercado de los Estados Unidos, así como la Ley de Bioterrorismo que en su apartado IV establece que los comercializadores de productos frescos deberán de tener una dirección registrada en EU y una serie de normas de control. Asimismo, se revisó la Ley de Inocuidad Alimentaria, que establece la exigencia de contar con productos libres de plagas y enfermedades.

En esta organización se efectuó la validación interna, ya que al término de la investigación se diálogo con gerentes de la empresa y comercializadores de legumbres (*brokers*), a fin de verificar si los resultados correspondían a la realidad y de esta manera evitar investigaciones espurias. También se efectuó validación externa, mediante la verificación de los hallazgos de este trabajo con funcionarios de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, horticultores de la localidad y comercializadores de hortalizas en la zona de Nogales. Los hallazgos de esta investigación conducen a señalar a diferencias y similitudes entre el grupo Sinaloa y el grupo Arizona, así como a analizar cómo esos valores socioculturales impactan en el mundo del trabajo.

4. Conclusiones: Resultados de la investigación

Los resultados de esta investigación se organizan de acuerdo a las dimensiones del estudio: Tiempo, base de confianza, familismo, feminidad vs. masculinidad, individualidad vs. colectividad y propensión al riesgo, analizando cómo estos valores socioculturales influyen en la toma de decisiones de cada uno de estos grupos de ejecutivos.

Se ha constatado la idea de Hofstede de que la cultura es un *software* mental ya que se advierte que dos culturas tan distintas como la mexicana y la estadounidense pueden entrecruzarse y dar lugar a una forma híbrida y un prototipo de organización, adecuado para responder a las exigencias de un mercado internacional turbulento y fluctuante.

Nuestros hallazgos confirman el hecho de que existen profundas diferencias en el ámbito cultural, muy arraigadas entre México y Estados Unidos, que impactan en la toma de decisiones debido a que la cultura influye en forma importante en el comportamiento organizacional. Se encuentran elementos para afirmar que ambos grupos, Sinaloa y Arizona, asumen e interiorizan en forma distinta los valores socioculturales de su entorno.

En el Grupo Sinaloa se encuentra que la dimensión del tiempo es conceptuada en forma flexible y policromática como ocurre en sociedades tradicionales; la familia y el mundo organizacional se complementan; se tiene una tendencia hacia la colectividad (cooperación), mayor énfasis en el dominio masculino; es innovadora y tiene una toma de decisiones orientada a un sistema flojamente acoplado.

En tanto, el Grupo Arizona se caracteriza por un manejo lineal del tiempo, voluntarismo legal, individualismo (competitividad), tendencia a mayor equidad de género, segmentación del mundo del trabajo y la familia, pero con presencia de lazos fraternales, innovadora, con uso de tecnologías de la información y con una toma de decisiones semi-democrática.

Respecto a la dimensión tiempo, la situación del grupo Sinaloa es explicable por tratarse de una organización orientada a la actividad agrícola, en donde el trabajo es gregario y colectivo; el tiempo está sujeto a los vaivenes de la naturaleza. En tanto, en el Grupo Arizona el tiempo adquiere la categoría de flexible-tirano, es decir, el tiempo es conceptuado en forma flexible por la interrelación con la organización sinaloense, pero las exigencias del mercado internacional hacen que se vuelva tirano por la demanda de cumplir en tiempo y forma con las exigencias del consumidor o cliente final. Es decir, la organización está orientada a la comercialización de productos, por lo cual el manejo del tiempo también se vuelve tirano, como ocurre en sociedades modernas orientadas a los servicios, en donde la relación insumo-producto-empleado demandan un cumplimiento lineal del tiempo. Este manejo del tiempo flexible-tirano genera en el Grupo Arizona una forma organizacional muy especial, producto de la interrelación de ambas culturas en el mercado internacional.

La base de confianza es otra dimensión conceptuada en forma distinta entre ambos grupos socioculturales, ya que en la sociedad tradicional (Grupo Sinaloa) se sigue utilizando la palabra hablada como sustento principal de las negociaciones; a cuya categoría se le denomina lazos fraternales y significa que el prestigio personal, el capital social y las relaciones interpersonales tienen un mayor valor, que el uso de documentos legales. La confianza es vista, como diría Fukuyama como una alternativa social que brinda dividendos. A su vez, para la organización México-americana la confianza adquiere una nueva forma, a la cual se ha tratado de ofrecer un acercamiento, mediante la metáfora de *voluntarismo legal*, la cual pretende ilustrar que ese tipo de empresa por su interrelación entre la sociedad tradicional y moderna, la coexistencia de la cultura mexicana y estadounidense utiliza la palabra hablada como la principal herramienta en sus negociaciones y lazos fraternales, así como las relaciones interpersonales siguen teniendo un gran peso; sin embargo, se acude finalmente a las estrategias legales, que caracterizan a una sociedad moderna, como la estadounidense, para sustentar tales actividades económicas. Es decir, los elementos de la sociedad tradicional y moderna coexisten en forma simultánea, superponiéndose entre sí.

En cuanto a la dimensión de familismo, en el Grupo Sinaloa se encuentra que no existe una segmentación clara entre los dominios del trabajo y la familia, a cuyo hallazgo se le denomina complementariedad organizacional entre ambos dominios. Esto significa que las fronteras entre los papeles organizacionales y no laborales son muy débiles y casi difusas. El mundo del trabajo y la familia se asumen en forma complementaria y para los miembros de este tipo de organización, propio de sociedades tradicionales, es normal que los integrantes de la familia sean los bastiones de la organización y se ubiquen en la parte más alta de la estructura jerárquica de la organización. A su vez, en el Grupo Arizona, se detecta que los dominios del trabajo y la familia no son complementarios, pero tampoco alcanzan la segmentación clara que tienen en la sociedad norteamericana, en donde esos dominios son vistos como totalmente separados. En esta organización se tiende a mantener separados a ambos dominios, aunque dicha segmentación tiene una frontera porosa y difusa. Esto se refleja en que esta empresa comercializadora enfrenta el mundo del

trabajo y la familia en una paradoja relación de segmentados, pero complementarios. Esta forma organizacional se caracteriza porque los bastiones y líderes de la organización no son integrantes de la familia nuclear, pero se sigue teniendo apego hacia la institución familiar, lo que impacta en la toma de decisiones en la vida cotidiana de la organización.

En cuanto a la dimensión de individualismo-colectividad, en la sociedad tradicional (Grupo Sinaloa) se tiende a actuar en forma colectiva, llevando al centro de trabajo a los integrantes de los grupos sociales primarios (familiares) y grupos secundarios (amigos y compadres). En este tipo de organización lo importante no es el individuo en sí, sino el grupo al que se pertenece. También es un tipo de cultura más caracterizada por el ser (importancia del estatus en la estructura organizacional y como es percibido por los demás), que por el hacer (resultados concretos de su quehacer organizacional). Este hecho es entendible en términos de que la sociedad mexicana y sinaloense continúan con un estricto apego hacia los grupos primarios, además que la actividad agrícola los obliga a ser gregarios y colectivos. En tanto, en el Grupo Arizona se localiza una tendencia hacia lo individual, cuya situación es atribuible a la intensa influencia del entorno estadounidense, caracterizado (según los estudios de Hofstede) por ser una de las sociedades más individualistas en el mundo. En ese caso, vale la pena reflexionar sobre cómo el entorno exige al actor organizacional adaptarse a ese medio ambiente, a fin de que pueda obtener resultados positivos.

Sobre la dimensión masculinidad-feminidad, se detecta que la organización mexicana presenta características más orientadas hacia la denominada sociedad masculina, en términos de Hofstede, en donde los hombres son más asertivos y ambiciosos. Esta situación se presenta independientemente del género de sus gerentes, ya que la única mujer en una posición directiva también se comporta de esa manera. En el caso del Grupo Arizona, se tiende a ser una sociedad moderadamente masculina, como la sociedad estadounidense, ya que se preocupa por cumplir con aspectos como el cuidado del medio ambiente. En ambos grupos socioculturales se detecta un hallazgo al que se denomina lealtad organizacional, lo cual significa que las mujeres ubicadas en el nivel directivo en la organización tienden a tener una mayor

lealtad hacia sus jefes varones, que a sus compañeros hombres. Ese hallazgo se explica en términos de que la mujer mexicana ha sido educada en forma tradicional, en donde la figura central en la familia es el padre y sus decisiones son respetadas en forma plena. En el caso del grupo étnico México-americano se considera que el grupo sociocultural de origen hispano tarda más tiempo en ser aculturado en la sociedad norteamericana; es decir, que por la cercanía geográfica con México en la mayoría de los casos sigue manteniendo los valores socioculturales de su cultura de origen, especialmente con el relacionado hacia el respeto al sexo masculino.

Sobre la dimensión de propensión al riesgo, en ambos grupos se encuentra que ésta es elevada, lo que los ubica en la categoría de innovadores. Esto se explica por ser una organización orientada hacia la producción y comercialización externa de legumbres; por lo cual debe responder a las turbulencias de dicho mercado, en donde se debe actuar en forma agresiva buscando nuevos nichos, cumpliendo con un alto estándar de calidad.

Respecto a la toma de decisiones se advierte que la forma de asumir los valores socioculturales tiene una interrelación con la toma de decisiones al interior de cada una de las unidades de la organización. En la organización mexicana se detecta una toma de decisiones más orientada hacia el modelo de anarquías organizadas, en donde las metas son difusas, los actores organizacionales no comparten objetivos comunes, no se lleva un seguimiento de los problemas, aplicando soluciones generales, logrando a veces resolver los problemas y en otros casos solo mitigarlos. En la organización mexicana existen algunas estructuras rígidas y otras flojamente acopladas. Precisamente, esa existencia de estructuras híbridas, es la que permite que la organización funcione (Cohen, March y Olsen 1988).

A su vez, el Grupo Arizona presenta una tendencia hacia el sistema semidemocrático en la toma de decisiones. Esta organización se caracteriza por permitir a los gerentes tomar decisiones que afectan su vida cotidiana, pero las decisiones estratégicas se toman en la cumbre, sobre todo en lo referente a aspectos financieros y de expansión de mercados.

Estos descubrimientos ofrecen indicios de las correspondencias que se pueden establecer entre el programa mental de una población y el tipo de organización. En la organización México-americana al igual que en la sociedad latinoamericana se observa una coexistencia de elementos tradicionales y modernos, que se combinan entre sí, se superponen en distintos espacios y tiempos, para lograr una hibridación que lejos de ser ambigua, representa una forma única de identidad. Esta mezcla de valores socioculturales de las sociedades mexicana y estadounidense, toma características especiales en su relación con el entorno estadounidense, caracterizado por un cumplimiento estricto de normas y leyes. Así, se advierte que esta empresa México-americana responde a esa heterogeneidad cultural, pero al igual que los latinoamericanos se debaten entre la tradición y la modernidad.

Sin duda, el surgimiento de estos elementos presenta un escenario complejo en los contextos internacionales y modelos organizacionales, que deberán analizarse desde una perspectiva holística y considerando que las diferencias culturales se manifiestan en el marco de las organizaciones. Estas diferencias solo pueden ser entendidas desde la perspectiva de la cultura organizacional como variable externa.

De acuerdo a la investigación empírica, su forma organizacional es más cercana a un híbrido desde la perspectiva de García Canclini (1990), ya que la empresa, ubicada en Arizona, toma elementos de la cultura mexicana y la estadounidense, pero evoluciona hacia otro estadio al no quedarse en la simple mezcla de estos elementos e incorporar aspectos de ese campo organizacional en particular y del ambiente competitivo y regido por aspectos legales en los EU. Es decir, se acude a una hibridación cultural, pero propia de organizaciones orientadas hacia el comercio internacional.

Se constata que las prácticas de comportamiento organizacional no pueden

transferirse directamente de un país a otro, especialmente si el país de la cultura de origen es subdesarrollado, ya que el entorno es un factor determinante para el comportamiento organizacional. Es decir, los modelos para la comprensión y administración de las personas deben adaptarse a la cultura social en particular, tal como ocurrió en este caso en donde la forma organizacional que no es homogénea a México, ni a Estados Unidos, sino que responde a las necesidades particulares de una organización México-americana, ubicada en territorio estadounidense, pero que el grupo étnico dominante era el México-americano.

De este trabajo se desprende una demostración esencial: un factor determinante de la diversificación de los comportamientos organizacionales es la cultura nacional de los miembros de la empresa. Es decir, contrario al enfoque clásico de la administración, aquí las culturas nacionales son factores, para el desarrollo organizacional. En el caso de la empresa México-americana, se encuentra que en sus formas organizacionales se incorpora del modelo latino un liderazgo paternalista, el uso de relaciones interpersonales y lazos fraternales para hacer carrera en la organización; en cambio del modelo anglosajón se incorpora el valor hacia el individualismo, flexibilidad y menos rigidez en la estratificación. Así se observa que la empresa México-americana se nutre de sus dos culturas de origen, pero al mismo tiempo modifica algunos elementos en función de su intensa relación con el entorno económico, político y social.

En síntesis, se puede afirmar que las culturas de trabajo emergentes no reflejan simplemente una u otra cultura. Tampoco son una fusión o un híbrido de las mejores prácticas de sus componentes, ni son representativas de algunas culturas universales y globales del trabajo. Más bien los actores interculturales a menudo enfrentan situaciones para las que no existe ningún antecedente, pero éstos crean algo nuevo para ambas partes: culturas de trabajo particulares respecto al contexto multinacional y que evolucionan paralelamente a éste.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alvesson, Mats. 1993. *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge: CUP.
2. Barley, Stephen. 1991. "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture" en *Reframing Organizational Culture*, editado por Peter Frost, 39-54. Newbury Park: Sage Publications.
3. Brannen, Yoko, et al.,. 2000. "Cuando los Japoneses Crean algo nuevo", en *Multinacionales Japonesas*, editado por Brannen, Yoko, 7-60. E.U.

4. Cohen, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen, (1988), A Garbage Can Model of Organizational Choice. En *Decisions and Organizations*, editado por James G. March, 294-334. New York: Blackwell.
5. Deal Terrence y Allen Kennedy. 1982. *Corporate Cultures*. Addison Wesley Publishers Co.
6. Dávila, Anabela y Nora Martínez. 1999. *Cultura Organizacional en América Latina*. México: Siglo XXI e ITESM.
7. Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley.
8. Hatch, M. J. 1993. "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, 18(4): 657-693.
9. Fukuyama, Francis. 1996. *Confianza*, México: Editorial Atlántida.
10. Florida, Richard and Martin Kenney. 1991. "Transplanted Organizations: The transfer of Japanese industrial organization to the US". *American Sociological Review* (56): 381-98.
11. García Canclini, Néstor. 1990. *Culturas Híbridas*, México: Grijalbo.
12. Harris, Philip R. y Robert T. Moran. 1991. *Managing Cultural Differences*. Texas: Gulf Publishing Company.
13. Hatch, M. J. (1993), "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, 18(4): 657-693.
14. Hellriegel. 1998. *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson Publishing.
15. Hofstede, Geert. 1984. *Cultural Consequences. International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage.
16. Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
17. ITESM 1995. *Sinaloa una Visión de Futuro*, Culiacán: Centro de Estudios Estratégicos y Fundación Desarrollo Económico de Sinaloa, A. C.
19. Mayo, Elton (1943) *Problemas humanos de una civilización industrial*, Buenos Aires: Nueva Visión.
21. Mead, Richard. 1994. *International Management: Cross Cultural Dimensions*. EU: Blackwell.
22. Ouchi, William G. 1977. "The relationship between Organizational Structure and Organizational Control". *Administrative Science Quarterly*. (22): 95-113.
23. Ouchi, W. G. 1980. "Markets, burocracias, and clans", *Administrative Science Quarterly*, (25): 129-141.
24. Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z*, Reading, MA, Addison-Wesley.
25. Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's Best run companies*. New York: Harper and Row.
26. Powell, Walter W, y Dimaggio Paul J. 1999. *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FCE.
27. Roethlisberger, Fritz J. y William J. Dickson, (1936), *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
34. Sackman, S. A. 1992. "Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge", *Administrative Science Quarterly*, (37): 140-161.
36. Schein, Edward. 1996. "The role of the founder in the creation of organizational culture" en *Reframing Organizational Culture*, editado por Peter Frost, 39-54. Newbury Park: Sage Publications.
37. Schein, Edward. 1985. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
38. Schein, Edward. 1996. "Culture: The missing concept in organization studies", *Administrative Science Quarterly* (41): 229-240.
39. Selznick, Philip. 1943. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
40. Smircich, Linda. 1983. "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, (28: 339-358).
41. Smircich, Linda y M. B. Calás. 1987. "Organizational culture: A critical assessment". En *Handbook of organizational communication*, editado por F. Jablin, L. Putman, K. Roberts y L. Porter, 228-263. Beverly Hills, CA: Sage.
42. Schultz, M. 1992. "Postmodern pictures of culture", *International Studies of Management and Organizations*, 22(2): 15-35.
44. Wilkins, A. L. y William G. Ouchi. 1983. "Efficient Cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, (24): 1-19.