

Lo compartido culturalmente como elemento indispensable para el estudio de las prácticas de recursos humanos en las organizaciones mexicanas: un enfoque conceptual.
(The culturally shared as an indispensable element in the study of human resources practices in Mexican organizations: a conceptual approach)

Joel Mendoza Gómez & Juan Rositas Martínez

Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, México.

Email: joelmen@prodigy.net.mx

Key words: culture, cultural construction, language, situated culture, shared elements

Abstract. In this conceptual article, a group of cultural elements are offered to study the possible influence of the culture on human resources practices and on elements related with these practices. Theoretical elements of culture, of work culture, of organizational culture, and of work groups' shared mental model are reviewed.

Palabras clave: cultura, construcción cultural, lenguaje, cultura situada, elementos compartidos.

Resumen. En este artículo conceptual, se presentan diversas perspectivas culturales para estudiar la influencia que puede tener la cultura en las prácticas de recursos humanos y en elementos que se relacionan con dichas prácticas. De esta manera se presentan aspectos teóricos de la cultura, enseguida, se revisan algunas características de la cultura laboral, posteriormente se repasan elementos de la cultura organizacional, y por último, se revisan planteamientos acerca del modelo mental de los grupos.

Contexto

Los cambios y las tendencias actuales en la globalización

Los cambios y las tendencias actuales de la globalización se enmarcan en los cambios mundiales que en estos momentos responden a una fuerte reestructuración de la economía mundial, la creación de riqueza surge de un nuevo sistema que está basado en el conocimiento, las ideas y la información desplazan a los insumos tradicionales como el trabajo, la tierra y el capital (Harris, Moran & Moran, 2004).

Las economías desarrolladas han desplazado la producción de tipo masivo, predominante en la era industrial a los países en desarrollo que son ahora los que se dedican a la producción masiva.

La nueva realidad en el trabajo es la producción diversa. Así, la orientación es el trabajo de alto desempeño, con la calidad reemplazando a la cantidad y la variedad con mayor importancia que el volumen. Las economías de escala enfatizan la eficiencia y el servicio, apoyadas en la tecnología de información y en equipos de trabajo autónomos de personal calificado (Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

Estos cambios en la economía mundial en la actualidad están modificando significativamente la cultura del trabajo (Gahan, & Abeysekera, 2009). Los cambios de esta nueva perspectiva del trabajo provienen de fuentes tecnológicas y económicas (Harris, Moran & Moran, 2004). La consideración de que las personas constituyen la ventaja competitiva más permanente es una perspectiva vigente en estos procesos de cambio. Cada persona incorpora a la organización una mezcla única de sus antecedentes, de su herencia, género, educación y experiencia. Esta aportación única a la diversidad representa una valiosa fuente de nuevas ideas y vitalidad.

El resultado de esta nueva cultura del trabajo es el trabajador del conocimiento. Este tipo de trabajador se caracteriza por ser dinámico, flexible, orientado al trabajo en equipo, responsable y comprometido con la organización y consigo mismo. Las características de este tipo de colaborador, consideradas como intangibles o suaves, requieren de una aceptación plena de su diversidad, tanto social como cultural. Es decir, es importante que la organización asegure las condiciones que permitan conseguir una plena aceptación de la diversidad para el desempeño

productivo de este nuevo tipo de colaborador. Entre estas nuevas tendencias encontramos las siguientes:

- a) Los seres humanos son considerados como los activos más importantes de cualquier organización. Las personas pueden dedicar toda su energía en su trabajo diario cuando el poder es compartido.
- b) Los integrantes de la organización constituyen la única ventaja competitiva sostenible para el futuro.

El trabajador del conocimiento

El trabajo impulsado por el conocimiento necesita algo más que las manos del trabajador, pues la persona debe estar comprometida con sus tareas, existe la necesidad de contar con personas flexibles y con deseos de aprender nuevos oficios, personas en todos los niveles, poseedoras de las capacidades que facilitan el trabajo en equipo y las actividades participativas. El énfasis en estos aspectos requiere un cambio radical en las actitudes, supuestos, estrategias y objetivos en la administración de los recursos humanos (Cutcher-Gershenfeld, 2000).

Estas variaciones en las prácticas de administración de recursos humanos enfrentan un grupo de limitaciones legales, y lo que es más importante, en los supuestos sobre las personas. Estas suposiciones se centran en una relación de empleo que da valor al conocimiento y a la inversión en el factor humano. Las organizaciones que desarrollan sistemas de trabajo impulsado por el conocimiento deben desplegar estrategias tales como planes de compensación rediseñados, prácticas de selección centradas en capacidades múltiples y mecanismos que difundan la información a través de toda la organización (Cutcher-Gershenfeld, 2000). En un nivel más profundo, estas organizaciones tienen que elaborar prácticas de administración de recursos humanos que sean consistentes con una serie muy distinta de contratos sociales que se forjan entre empleados y patrones.

Estas circunstancias generan la necesidad de estudiar en un contexto de un país emergente como México, algunas de esas prácticas de administración de recursos humanos. De esta manera, es necesario identificar y conocer los elementos o las perspectivas culturales que pueden utilizarse para estudiar y comprender dichas prácticas. Por lo tanto, en este trabajo se plantea el siguiente objetivo:

Objetivo

El objetivo de este artículo conceptual es presentar un panorama de las perspectivas culturales de un contexto que está cambiando, en el cual se desarrollan prácticas de recursos humanos y la influencia que puede tener la cultura en dichas prácticas o en elementos relacionados con las mismas.

Revisión de literatura

La cultura

Los seres humanos desarrollamos una tendencia natural a convivir, tenemos los mismos problemas de supervivencia, tenemos los mismos anhelos, para responder a estas situaciones formamos grupos para desarrollar alternativas que nos ayuden a avanzar y solucionar nuestra problemática. Esta interacción social produce un conjunto de significados y conocimientos compartidos identificados como cultura. De esta manera, la cultura se ha definido como los lentes que permiten al individuo interpretar la realidad y así evitar la sobrecarga de información que enfrenta cotidianamente (Hall, 2000).

Esta interpretación de la realidad se presenta y se ha presentado en diversos contextos y situaciones. Así por ejemplo, en Australia, los aborígenes Yir-Yiront tienen como teoría favorita para explicar el embarazo en la mujer, que el mismo es el resultado de los espíritus de los árboles, es decir, no conciben la relación entre copulación y embarazo. Los Gauku-Gama aceptan matar gente que se encuentre fuera del clan, es una conducta valiosa, excepto que el extraño sea del clan proveniente de la familia materna, para evitar sentimientos de culpa (Shweder, 1984). Los indios Kamayura del Brasil no distinguen entre el color verde y azul, ambos colores los designan con una palabra que significa color de periquillo (Cole y Scribner, 1977).

En la actualidad, la presencia creciente del fenómeno de la globalización plantea la necesidad de considerar las organizaciones y a los grupos de trabajo desde una perspectiva multicultural. Esto implica estar conciente y sensibilizado de la cultura, su significado y su función, al considerar el comportamiento en las organizaciones desde esta perspectiva.

En la representación de la cultura buscamos describir y explicar en su contexto, los significados que las personas crean a través de la interacción social. En este sentido, coexisten diversas corrientes de pensamiento sobre el concepto de cultura. Por una parte, encontramos el conocimiento cultural compartido, explícito y tácito, que refleja la manera en que los miembros de una cultura construyen su contexto social. Así, cuando describimos eventos y acciones de las personas, nos acercamos a interpretar el significado de su cultura. Otra perspectiva relaciona a la cultura con la evolución histórica de la misma y su conexión con procesos sociales, políticos y económicos.

Sistemas culturales de significado: los aspectos construidos culturalmente

D'Andrade (1984) ha presentado una explicación de la manera en que la cultura influye para la construcción social de los aspectos culturales. Esta perspectiva tiene una base de conocimiento cognitiva, en la misma se encuentra lo que una persona tiene que saber o creer para actuar aceptablemente con las personas que le rodean. Esta explicación consiste en lo siguiente: en la cultura se desarrolla un sistema de reglas constitutivas que los individuos conocen, a las que subjetivamente se adhieren y por lo tanto comparten, así, surgen las entidades creadas culturalmente, es decir, algo existe como entidad debido a un acuerdo social. El participar en el acuerdo y el adherirse a una regla constitutiva implica aceptar las consecuencias de la aplicación de la misma.

En esta misma argumentación D'Andrade (1984) menciona que es importante diferenciar entre las reglas constitutivas y los hechos físicos. En este sentido, se considera que no todas las variables de las ciencias sociales se refieren a cosas creadas culturalmente, ya que algunos objetos y eventos existen antes y son independientes de su definición. También es importante distinguir entre roles aprendidos culturalmente y expresiones naturales del carácter de la persona. Es importante destacar que existe una tendencia a tratar las cosas culturalmente creadas, como si fueran naturales debido a lo interconectado que lo cultural está con lo natural y porque las personas se sienten más apoyadas cuando actúan de una manera natural.

Por otra parte, se requiere distinguir entre reglas constitutivas y normas regulatorias (D'Andrade, 1984). Se considera que las reglas regulatorias norman las formas de conducta existentes. Sin embargo, las reglas constitutivas no solamente regulan, sino también, crean o definen nuevas formas de conducta. De acuerdo a lo anterior, la distinción entre lo constitutivo y lo regulatorio tiene que ver con ideas que crean realidades e ideas que ordenan o restringen la acción. En general, las entidades constitutivas tienen como consecuencia ciertas normas de acción de esta manera, la mayoría de las normas están relacionadas con ciertas reglas constitutivas. La creación de realidades proveniente de reglas constitutivas debe entenderse en el sentido de que la gente crea convenciones, como el matrimonio, que luego son tomados como hechos, es decir, algo que existe naturalmente.

La construcción social de la cultura de género es un ejemplo de reglas constitutivas que se presenta a continuación. Al identificarse como fuentes primarias de influencia en la socialización de género: principalmente la relación entre madre e hijos en la familia, así como, los juegos que desarrollan los niños (Wood, 2000). Así, Wood (2000) señala que en la relación entre madre e hijos, las niñas tienden a definirse a si mismas en relación con otros, debido a que son iguales en sexo a la madre. En cambio, los niños tienden a definirse a si mismos como independientes de los otros, debido a que tienen que diferenciarse de la madre. Esta construcción social, influye en cómo la persona se percibe e interactúa con los demás. En ese sentido, en general, se considera que los hombres mantienen una mayor distancia que las mujeres, en su relación con los demás.

En cuanto a los juegos que los niños y las niñas juegan, encontramos tres reglas básicas de comunicación en los juegos de niñas que influyen en la identidad del género. Ser cooperativa e involucrar a todas. No criticar o superar a otras y por último, cultivar relaciones igualitarias. Atender los sentimientos y necesidades de las demás. En cambio, las tres reglas básicas de comunicación en los juegos de niños son las siguientes: afirmarse a si mismo, para establecer status y liderazgo. Enfocarse en resultados, hacer que las cosas pasen, resolver problemas y alcanzar metas. Por último, ser competitivo, mantener la atención en uno mismo, superar a otros y sobresalir. De esta manera, la socialización femenina enfatiza las relaciones y la sensibilidad con la gente, y el proceso de interacción; en cambio, la

socialización masculina enfatiza la independencia, el poder y la atención a los resultados (Wood, 2000). Lo anterior nos muestra la importancia de las reglas constitutivas en la creación de significados con respecto a las realidades sociales.

En este sentido, D'Andrade, (1984 p: 96) plantea lo siguiente... "La manera de pensar en el significado depende de lo que uno piensa que los significados hacen". Por lo tanto, identifica que los sistemas de significado hacen al menos cuatro cosas diferentes: 1) representan el mundo, representacional; 2) crean entidades culturales, constructivo; 3) dirigen a la persona a llevar a cabo ciertas cosas, directivo; y 4) evocan ciertos sentimientos, evocativo. Estos cuatro aspectos del significado representan algo más que hechos y creación de entidades y se desarrollan de manera diferente en sistemas culturales específicos, pero, en cualquier sistema siempre se presentan en algún grado.

Teoría de lenguaje y significados culturales

En un enfoque cultural proveniente de la antropología cognitiva, Shweder (1984) identifica en los adultos la existencia de una intuición o mente cotidiana, mediante la cual es posible distinguir entre tres tipos de situaciones culturales relacionadas con la razón o el pensamiento. 1) La irracional, 2) la racional, y 3) la no racional. En la primera, la irracional, considera que esta situación cultural surge debido a errores de razonamiento. En la segunda, la racional, señala que en ésta se aplica el razonamiento de manera lógica. En cuanto a la tercera, la no racional, menciona que su origen proviene de la cultura, de los símbolos, de las ideas y de la experiencia.

En este enfoque cultural no racional, que identifica como romántico (Shweder, 1984), los pensamientos son ideas que no están relacionadas con criterios normativos y se refieren a aspectos míticos, y que están fuera de la lógica. En esta orientación aparecen los marcos de referencia, paradigmas o premisas constitutivas, los cuales son identificados como enunciados, es decir, relaciones entre variables acerca del mundo, que no son el resultado de evidencia, ni son contrarios a la lógica, simplemente la persona comprende el mundo en base a dichos enunciados, los cuales constituyen su marco de referencia (Villoro, 2008).

De esta manera, es posible caracterizar la cultura en esta perspectiva como no racional, por estar fuera de la lógica, por reflejar una parcelación convencional del mundo. Que se manifiesta en el lenguaje, que se expresa por el lenguaje y que se transmite de generación en generación. Lo anterior establece a la cultura como un código convenido, en contraste con perspectivas normativas de la cultura que se fundamentan en la razón y en la lógica.

Mediante este código acordado es posible interpretar los símbolos expresivos de la cultura, ya que las personas que comparten el código pueden interpretar aquellos símbolos que están relacionados con el mismo. Lo anterior, subraya la diferencia entre la función expresiva y la función instrumental de las acciones culturales. La función expresiva de los símbolos enfatiza lo convenido y no lógico de la construcción de la realidad cultural. En cambio, las acciones instrumentales son modos racionales y eficientes de alcanzar los objetivos prácticos.

Una de las aportaciones de esta perspectiva simbólica (Shweder, 1984) es la postura de que el orden social es no racional, y que muchas de las costumbres de la sociedad son expresiones simbólicas de opciones no racionales. Sin embargo, quien se adentra y profundiza en este contexto simbólico, desarrolla la habilidad o competencia que lo puede convertir en un maestro o experto en el funcionamiento de las reglas del juego culturales.

En la perspectiva romántica se acepta la coexistencia de marcos de referencia o entendimiento diferentes. Debido a que el pensamiento se libera en parte de la lógica, esto produce una diversidad para elegir entre ideas contradictorias, pero valiosas (Villoro, 2008). De esta manera, es importante documentar las diferencias culturales y explicar de manera coherente las reglas que se siguen, por lo que es necesario estudiar el contenido del pensamiento de las personas. Este contenido proviene de la trasmisión que los miembros de la cultura hacen entre si; sin embargo, a nivel superficial las acciones y conductas pueden ser muy diferentes, aspecto que respalda argumentos para el estudio profundo del pensamiento cultural.

Propiedades de la cultura

Con base en la perspectiva de la etnografía, LeVine (1984) propone un concepto de cultura, en el que identifica la existencia de diversas

propiedades no comprendidas de la cultura, entre las que propone, se encuentran las siguientes: la naturaleza colectiva, la naturaleza organizada y la naturaleza múltiple de la cultura.

La naturaleza colectiva de la cultura

En la dimensión colectiva, la cultura presenta la existencia de un acuerdo en los significados simbólicos, verbales y no verbales, debido a que dicho consenso está relacionado con la comunicación en la vida social. Este fenómeno tiene tanto, matices individuales, como compartidos, en los que los integrantes de una sociedad que interactúan entre sí, coinciden y aceptan una amplia variedad de significados.

En esta naturaleza colectiva se encuentra una pregunta esencial para la cultura: ¿el consenso o acuerdo se encuentra en los aspectos psicológicos de los individuos, o en las instituciones que integran la vida social? En el aspecto psicológico, encontramos la existencia de mucha variabilidad en la conducta y en las actitudes individuales; sin embargo, el consenso formado y compartido en la vida social es el que proporciona significado a la vida común de los individuos en sociedad. De esta manera, el consenso es variable, tanto en la organización social, como en la psicológica, sin embargo, la influencia del consenso es significativa en la cultura de una comunidad en particular. Por medio de este acuerdo se forma el código requerido en la comunicación comunitaria, al igual que para entender los aspectos esenciales de la cultura (LeVine, 1984; Mohammed, Ferzandi, & Hamilton, 2010).

La naturaleza organizada de la cultura

En la propiedad de la cultura en que se encuentra organizada, el consenso se presenta establecido de tal manera, que para entender cualquier costumbre cultural es necesario acudir al conocimiento de la forma en que la comunidad lo organiza en cualquier de sus contextos: el social, el económico, el religioso, entre otros (LeVine, 1984). La cultura es una organización de ideas que generan significados en las actividades simbólicas que se realizan en la sociedad.

La naturaleza múltiple de la cultura

En la multiplicidad cultural, las formas simbólicas integran elementos racionales y no racionales. De igual manera, la multiplicidad se refleja en la distinción entre una cultura abierta y una cultura encubierta. Existe coincidencia en cuanto a que las ideas más importantes o los supuestos básicos se encuentran menos accesibles a la expresión verbal, de manera que el consenso social no trata de expresarlas y mucho menos de confrontarlas, ese mismo acuerdo social enfoca la comunicación hacia aspectos más concretos de la vida diaria en sociedad, los cuales se encuentran más visibles.

La cultura cotidiana combina elementos descriptivos o modelos de lo que es la realidad, con elementos normativos o modelos de lo que debe ser la realidad (Mohammed, et al., 2010). Mediante esta combinación la cultura genera esencialmente un poder psicológico singular y una relación muy cercana con la emoción individual y la motivación (LeVine, 1984). En estos marcos de referencia cultural, el individuo presenta dos formas de pensar que producen mucha de la multiplicidad de la cultura. Por una parte, muestra racionalizaciones culturales basadas en la operación del pensamiento racional (características de las personas); por la otra, presenta las premisas no racionales (características de las culturas). Los aspectos anteriores justifican la necesidad de identificar los supuestos básicos que integran el marco de referencia cultural, los cuales dependen de la manera en que se conceptualice la cultura.

Dos formas de conceptualizar la cultura.

Al presentar dos formas de conceptualizar la cultura, Johnson (2003) retoma los planteamientos de Shweder (1984). A una de las formas la identifica como universal, en ella enfatiza lo racional, la evidencia y la realidad como independiente de la cultura específica. A la otra postura, la identifica como situada, en esta postura enfatiza realidades relativas a la cultura, diferentes verdades y aspectos de la cultura construidos socialmente. Un resumen de estas posturas se presenta a continuación en el cuadro 1.

Cuadro 1. Dos formas de conceptualizar la cultura.

Universal	Situada o relativa
Una realidad independiente de la cultura que se estudia.	Realidades relativas a culturas específicas
Una sola verdad, proveniente de un sistema único de racionalidad en proceso de perfección, mediante el cual las personas actúan.	Diferentes verdades provenientes de varios sistemas diferentes de racionalidad, desarrollados y operados por las personas.
La cultura es el resultado de sistemas abstractos de conocimiento que se encuentran en la mente de los seres humanos	Los procesos y productos humanos se reflejan en la cultura producto de la acción humana
El lenguaje es un medio	El lenguaje es acción simbólica

Fuente: Traducido y adaptado de: Johnson (2003)

En la comparación de estas dos culturas surge la pregunta ¿qué es la perspectiva situada de la cultura? Es una perspectiva que se caracteriza como no racional y fuera de lógica, que es construida como un marco de referencia, que es hablada, actuada y transmitida de generación en generación. Sin embargo, tiene la ventaja de permitirnos entender la coexistencia de marcos de entendimiento fundamentalmente diferentes. Esta es una manera en la que podemos apreciar la diversidad. Ya que la misma deja en libertad al ser humano para escoger entre supuestos contradictorios, esquemas de clasificación e ideas valiosas. (Shweder, 1984)

En la perspectiva de la cultura situada, la siguiente pregunta: ¿el aborto es correcto o incorrecto?, no tiene mucho sentido, más bien la pregunta puede orientarse de la siguiente manera: ¿en cuál marco de referencia, el aborto es correcto y en cuál marco de referencia, no es correcto? De igual manera, la pregunta ¿debe existir la igualdad en el mundo?, se contestaría de la misma manera ¿en cuál marco de referencia, la igualdad es válida y en cuál marco de referencia, no es válida?

Características de la cultura.

Johnson, (2003) plantea que la cultura es un producto y una creación del contacto humano entre distintos grupos y distintas perspectivas de

tiempo. Esto implica que a pesar de los aspectos compartidos también se presentan innumerables diferencias individuales. De esta manera, se presenta a continuación, algunas caracterizaciones de la cultura:

Primero, mucho de lo que las personas creen que es real, no tiene una manifestación concreta; sin embargo, su aplicación en la vida real las hace concretas, ya que las culturas, mediante sistemas de símbolos, generan redes de significados. Como ejemplo, encontramos la justicia y la belleza, que son abstracciones arbitrarias encuadradas en significados simbólicos (Gahan, & Abeysekera, 2009).

Segundo, las culturas permanecen durante largos períodos, a pesar de estar en constante evolución y cambio.

Tercero, el aprendizaje de la cultura por parte de sus integrantes se obtiene mediante instrucciones explícitas y adquisiciones tácitas que suceden cotidianamente mediante el modelaje y la práctica de acciones significativas (Chou, Wang, Wang, Huang, & Cheng, 2008; Johnson, 2003).

Sistemas culturales

En la descripción de la cultura, Johnson (2003) identifica tres sistemas culturales interrelacionados entre sí: a) el de abstracciones culturales, b) el de artefactos culturales y c) el de lenguaje. Las abstracciones culturales establecen la base conceptual de la cultura manifestada en una simbolización, que mediante la expresión del lenguaje dirigen la conducta. En cambio, los artefactos reflejan la estructura y las expresiones particulares de la cultura. Por último, el lenguaje es el medio que se utiliza para la creación, el mantenimiento y el cambio de la cultura. Estos sistemas interactúan en la conformación, representación y función de la cultura.

El sistema de abstracciones culturales

Las abstracciones culturales consisten en un conjunto particular de conceptos e ideas que incluyen valores, criterios morales, aspectos éticos, el concepto de lo bueno y de lo malo, el pensamiento lógico, las leyes y la justicia, las creencias espirituales y religiosas, así como, ideas que en sí mismas no tienen una realidad material. Dentro de una misma estructura cultural, los aspectos de abstracción son tomados como evidentes. Sin

embargo, cuando se lleva a cabo una confrontación con una estructura cultural diferente es posible tomar conciencia de dichas abstracciones (Johnson, 2003).

Los sistemas de artefactos culturales

Los artefactos culturales comprenden los resultados de los integrantes y las estructuras particulares de la cultura. Por medio de los artefactos se canalizan las expresiones culturales en diferentes maneras, convirtiendo a los productos en expresiones sistemáticas de costumbres arbitrarias y significados simbólicos en un marco de referencia cultural específico. Los que permanecen en el tiempo representan una poderosa fuerza cultural simbólica. Una confrontación de significados entre lo establecido y lo nuevo se genera al cambiar los artefactos culturales (Johnson, 2003).

El sistema de lenguaje

El sistema de lenguaje es el principal recurso utilizado en la creación, mantenimiento y modificación de la cultura. Mediante las reglas del lenguaje que incorporan los sistemas de abstracción, el lenguaje genera el código de la cultura; así, cada cultura expresa su percepción del mundo mediante los estándares determinados de su discurso (Johnson, 2003).

El papel de lenguaje en la formación de la cultura

El lenguaje es considerado principalmente como medio de transmisión de la cultura. Lo anterior convierte al lenguaje en un asunto técnico, en relación con los marcos de referencia. De igual manera, el papel del lenguaje se puede considerar formativo, ya que el lenguaje es acción simbólica que establece la esencia de la cultura. Las personas utilizan el lenguaje para establecer situaciones que se pueden considerar importantes. El lenguaje crea y simboliza la cultura, por medio de una relación recíproca entre ambos. En este sentido, esta relación entre el lenguaje y el pensamiento genera los marcos de referencia culturales, mediante el siguiente proceso: los marcos de referencias culturales generan lenguajes específicos, éstos forman los

procesos de pensamiento y de estructuración de la realidad, los cuales a su vez, crean los marcos de referencias culturales (Johnson, 2003).

La complejidad cultural

En una sociedad multicultural, la posibilidad de malos entendidos es muy amplia, debido a los discursos provenientes de las diferentes culturas. Debido a que, además de la cultura considerada como principal en una sociedad, también pueden operar otros sistemas culturales. El contacto entre estos sistemas puede darse en diferentes grados. Así, se encuentra el concepto de co-culturas, que consiste en la existencia de culturas diferentes en espacios contiguos. La posibilidad de la coexistencia de estas culturas establece la necesidad de establecer los significados en cada una de ellas y resalta la importancia del lenguaje en el establecimiento de estos significados. Por otra parte, la cultura principal puede considerarse como "natural", la cual puede establecer determinadas concepciones de la realidad y generar privilegios sobre las otras culturas que coexistan con ella (Johnson, 2003).

La identidad cultural.

Las identidades culturales surgen en distintos niveles: ya sea un país, una región, también, pueden ser religiosas, en una organización, por características como individualismo, o de estilo de vida. Lo que caracteriza a una identidad colectiva es que la misma trasciende a sus integrantes. El papel de los símbolos responde al argumento de que compartir símbolos públicos genera una identidad, que integra a las personas en un contexto cultural. Así, la cultura establece las bases para la identidad cultural.

Categorías en el análisis del fenómeno cultural

En el análisis del fenómeno cultural se encuentran propuestas de diversas categorías de elementos culturales. Algunas de ellas representan aspectos públicos y de conducta y otras se refieren a aspectos cognitivos y privados. De esta manera, surge la propuesta de que los significados culturales se crean y se mantienen mediante una interacción entre el mundo

objetivo o extra personal de los objetos y símbolos y el mundo intrapersonal de la mente del individuo. Para entender la cultura en su totalidad necesitamos tomar en cuenta los valores culturales que se forman en la mente del individuo y aquellos símbolos culturales u objetos del mundo exterior al individuo (Singh, 2004).

En este sentido, Singh (2004), nos plantea la utilización de tres niveles que permiten estudiar y analizar la cultura. En el primer nivel se encuentra la percepción, que nos ayuda a entender y darle sentido al mundo que nos rodea. El segundo es el nivel de la conducta, mediante este nivel, los modelos culturales se convierten en guías de la conducta individual. El tercero es el nivel simbólico, en el cual los modelos culturales adquieren un significado y estabilidad a través del tiempo al tomar y ser aceptados en forma pública.

En el primer nivel, se encuentran los denominados esquemas, modelos mentales o marcos de referencia mediante los cuales reflejan las relaciones entre los conceptos que permiten entender como funciona el mundo, así como, los insumos visuales y sensoriales del mundo exterior al individuo, que le permiten ver la realidad externa (Hall, 2000). Algunos ejemplos a este nivel son las estructuras del lenguaje y las categorías de percepciones del color, por lo cual ambos aspectos se han encontrado distintos en diferentes culturas.

En el segundo nivel, se encuentran los sistemas de valores (Gahan, & Abeysekera, 2009) que generan la conducta del individuo mediante una fuerza motivacional directiva. Esta fuerza directiva proviene del proceso de aprendizaje del individuo en la sociedad, plasmado en las etapas siguientes: 1) conocimiento, entendimiento y apreciación de normas y reglas sociales; 2) creer en dichas normas y por último, 3) dichas normas se internalizan en la mente del individuo y generan la conducta del mismo. Un ejemplo de estos valores son los identificados por Hofstede en sus investigaciones transculturales (un ejemplo de una dimensión de este autor es la de individualismo-colectivismo).

En el tercer nivel, se encuentra que los símbolos toman presencia pública, por medio de una propiedad importante de la cultura. Esta propiedad consiste en la durabilidad histórica, la cual generación tras generación preserva los asuntos culturales más vigentes y motivadores, mediante la representación pública de los asuntos privados (Hall, 2000). Así los objetos,

estructuras y eventos del mundo extra personal adquieren significados en el contexto cultural al convertirse en medios de transmisión de la información de una generación a otra. Los códigos de conducta sociales, los mitos y los rituales entre otros aspectos, ejemplifican este nivel.

Las creencias en la cultura

Los aspectos culturales mencionados anteriormente enfatizan un elemento esencial para las personas que conviven en un grupo. Este elemento son las creencias, a continuación se revisarán algunos aspectos relacionados con las mismas.

La definición de una creencia consiste en la descripción y percepción de un objeto, las características del mismo, así como su relación con otros objetos (Bar-Tal, 1990). En esta definición se han considerado diversos aspectos: la organización de las percepciones en la descripción de objetos y en su relación con otros objetos. Con respecto a la experiencia se considera diferente aquella que proviene de una experiencia sensorial, a la que está basada en el razonamiento.

Bar-Tal, (1990), menciona que las creencias son solamente un estado de la mente subjetiva que está relacionado con una proposición o enunciado. Las creencias forman parte del conocimiento de las personas en la medida en que ellas les atribuyen al menos algo de verdad, representando de esta manera una situación interna y subjetiva de conocimiento que proviene de la experiencia del individuo.

La experiencia hace la diferencia en cuanto a las creencias, ya que cada persona entiende, percibe y experimenta la realidad de las creencias, esta situación encuadra a las personas en su propia perspectiva. La percepción, interpretación y entendimiento que hacen, es para ellos un conocimiento objetivo, real y verdadero (Villoro, 2008). El origen de las creencias tiene su base en la realidad del entorno de las personas, esa percepción e interpretación es parte del contexto social, así que dependiendo de la cultura se forma el conocimiento y la construcción social del mismo.

Los pensamientos humanos no tienen fin, ya que continuamente se están formando nuevas ideas, opiniones o conceptos. El número de las creencias es infinito. En este sentido, las creencias pueden ser consideradas como conocimiento. El conjunto de creencias que tienen los individuos o los

grupos es su conocimiento. El conocimiento incluye todas las creencias controladas durante nuestra experiencia, pensamiento, o como resultado del contacto con otros individuos o su producto (Bar-Tal, 1990; Villoro, 2008).

Cada individuo percibe, experimenta y entiende el mundo a su propia manera. Los eventos u objetos que las personas perciben son diferentes para cada una; sin embargo, este conocimiento les proporciona una realidad ya que lo consideran objetivo, real y verdadero. Los miembros de un mismo grupo comparten creencias la mayor parte del tiempo, debido a las mismas experiencias e información. Depende del grado de participación en la vida del grupo, el grado de conocimiento que comparten.

Enunciados o proposiciones

El primer resultado de la actividad de pensamiento es la formación de conceptos, que se expresan mediante el lenguaje. Sin embargo, el acto fundamental en la formación del conocimiento científico o no, es la formación de proposiciones o enunciados que enlazan y relacionan a los conceptos entre sí, que también se expresan mediante el lenguaje. El elemento constitutivo de los enunciados es la relación. De esta manera, el elemento central del pensamiento es el establecimiento de relaciones entre los conceptos que describen la realidad (Sierra Bravo, 1996).

Las personas agrupan sus creencias en categorías que tienen estructura y significado. Mediante estas categorías obtienen una visión congruente del mundo, al construirse alrededor de ciertos dominios significativos para la persona. Este conocimiento estructurado y organizado en categorías tiene las siguientes denominaciones: esquemas, símbolos, marcos de referencia, mapas mentales o imágenes, entre otros (Bar-Tal, 1996; Villoro, 2008).

Las creencias a nivel del grupo

Las creencias comunes y compartidas definen la realidad de un grupo al convertirse en un elemento que favorece la integración del mismo, percibirse con la misma identidad, por lo tanto, tener una base común y actuar coordinadamente. Las creencias permiten establecer los límites del grupo. De esta manera, mediante las creencias del grupo es posible definir

su grado de integración, su estructura y el desarrollo de sus procesos (DeChurch, & Mesmer-Magnus, 2010).

Las creencias que comparten los integrantes del grupo repercuten tanto, en los miembros del grupo de manera individual, como en el grupo en su conjunto, en aspectos cognitivos, afectivos y en la conducta de los mismos. Las creencias afectan la influencia del líder, su coordinación y en el grado de participación de los miembros del grupo. Los anteriores factores fundamentan la existencia del marco de referencia del grupo, es decir, las normas, valores y metas que comparten y que influyen en su comportamiento individual y colectivo.

Las creencias no son estables por qué pueden cambiar conforme al paso del tiempo o a las distintas situaciones que se enfrentan. Estos cambios dependen de la disponibilidad de información, de las habilidades de pensamiento, de la estructuración de las creencias y de la motivación de la persona. En el grupo al compartirse las creencias, éstas pueden modificarse en función de los procesos de socialización, de compartir la misma información y de las experiencias similares o diferentes que tienen los miembros del grupo (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008).

Otra perspectiva de estudiar la cultura: La Encuesta Mundial de Valores

Tal como se señaló con anterioridad, el estudio de los valores y las conductas es otra perspectiva de estudiar la cultura, así a continuación se revisan algunos aspectos de la Encuesta mundial de valores (Inglehart, Halman y Welzel, 2004). Esta encuesta examina para 80 sociedades alrededor del mundo las actitudes y valores básicos de los miembros de esas sociedades, su orientación es hacia valores humanos y metas relacionadas con la política, economía, religión, conducta sexual, roles de los géneros, valores familiares, identidades de comunidad, compromiso cívico y aspectos éticos, además de aspectos como la protección del entorno, el progreso científico y el desarrollo tecnológico y la felicidad humana.

Los datos de esta encuesta provienen de muestras nacionales representativas de las mencionadas sociedades las cuales alcanzan alrededor del 85% de la población mundial. Además, cubren sociedades con ingreso por habitante menor a US \$300 por año, a sociedades que tienen un ingreso por habitante de más de US \$35,000 por año. De igual manera,

cubren sociedades plenamente establecidas como democracias, así como estados autoritarios. También, cubren sociedades con economías de mercado, a sociedades que están surgiendo de economías dirigidas por los estados, de igual manera, cubren una gama de religiones y tradiciones culturales en dichos países; por último, cubren sociedades cuyo cultura enfatiza la conformidad social y las obligaciones hacia el grupo, así como, sociedades donde el principal énfasis es en la emancipación humana y en la autoexpresión.

El fundamento conceptual de la Encuesta Mundial de Valores es la teoría de la modernización (Inglehart, Halman y Welzel, 2004). En esta teoría se han encontrado de manera consistente, diferencias muy amplias y sistemáticas entre los valores y las actitudes encontradas en las sociedades ricas y en las pobres. Al parecer, el desarrollo económico establece una gran diferencia en lo que las personas valoran y creen. Además de esta circunstancia, la relación entre el desarrollo económico y los valores no es una relación lineal, lo que lleva a plantear que aún cuando el desarrollo económico tiende a presionar a que surja un cambio sociocultural en una dirección predecible, cada sociedad permanece única. Lo que esta situación manifiesta, es que las variaciones culturales reflejan la experiencia histórica completa de las personas incluyendo aspectos y factores políticos, sociales, tecnológicos, geográficos además de otros factores, y no solamente las influencias económicas.

El argumento central de la teoría de modernización es que el cambio económico, cultural y político tiende a ir integrado en un patrón coherente, donde las sociedades modernas muestran fundamentalmente características diferentes de aquellas sociedades premodernas (Inglehart, Halman y Welzel, 2004). Si bien, las evidencias de la encuesta de valores muestran la relación entre el cambio cultural, económico y político, se señala que la causa fundamental de estos cambios es lo que se conoce como la alternativa humana *human choice*, la cual tiende a crecer en la medida en que las personas obtienen más recursos intelectuales y materiales, le dan más énfasis a la autoexpresión y obtienen derechos democráticos. Por otra parte, se considera que además de los factores culturales, otro aspecto que influye en la perspectiva de la teoría de la modernización, son los cambios en la estructura de la fuerza de trabajo, la cual se convierte en una causa y efecto del cambio cultural. Este planteamiento de una sociedad post industrial se

alcanza cuando una mayoría de la fuerza de trabajo se emplea en el sector terciario de la economía, ofreciendo servicios y ya no produciendo ni materias primas, ni bienes manufacturados. Esto resulta de una expansión masiva de la educación formal, derivada de la necesidad de tener una fuerza de trabajo habilitada y especializada.

Otro aspecto a considerar en esta situación, tiene que ver con la necesidad del trabajador a ser mas individualista en los servicios, ya que en esta clase de actividades se requiere un juicio individual, autoconfianza, iniciativa y creatividad intelectual, factores éstos que se encuentran ligados a la autonomía humana y a la posibilidad de tener alternativas, así se enfatiza que el rol de la seguridad económica es reducir la limitaciones existenciales en la alternativa humana, permitiendo surgir valores de emancipación que enfatizan la autoexpresión humana.

Conclusión de la revisión de literatura

La literatura revisada en los apartados anteriores con respecto a la cultura plantea la complejidad de la misma, ya que existen diversas perspectivas o vitrales en el estudio de los elementos culturales, sin embargo, es posible rescatar, aunque parezca un planteamiento muy simple, que la cultura genera pautas de comportamiento que pueden ser muy variadas, pero, que parten de aspectos compartidos o similares que las personas que integran cualquier cultura incorporan en una perspectiva cognitiva o de creencias, por lo tanto, el estudio que se lleva a cabo a otros niveles de análisis, en el cual se habla de aspectos compartidos, en parte, es un estudio cultural en dicho nivel de análisis. Así a continuación se presentan conceptos que incorporan la palabra cultura o lo compartido, los cuales representan prácticas de recursos humanos o maneras de influir en dichas prácticas.

La cultura y otros conceptos que incorporan lo compartido

La cultura laboral en una perspectiva sociológica

El primer concepto es la cultura laboral desde la óptica sociológica. Uno de los elementos que surgen al estudiar la cultura laboral en la

identificación de los elementos simbólicos y significativos del trabajo, consiste entre otros aspectos, en la orientación del individuo hacia el trabajo, reflejando una acción reflexiva que se contrapone a los aspectos materiales, tecnológicos y organizacionales del trabajo, aunque éstos formen parte del contexto en el que se desarrolla dicha cultura.

Guadarrama Olivera, (2000) en una perspectiva sociológica señala que la evolución del concepto cultura laboral pasa por la transformación de la cultura de los obreros, un grupo social, a la cultura desarrollada en un espacio social, un entorno en el que desarrollan relaciones de trabajo los integrantes de dicho espacio. Ahí confluyen en la actualidad para generar la cultura los procesos de globalización y sus paradigmas materiales, tecnológicos y organizacionales, con los aspectos simbólicos y subjetivos de los fenómenos sociales, de esta manera, la cultura laboral es el resultado de la interacción de los elementos del contexto con los individuos que participan en el mismo.

En esta perspectiva sociológica, el enfoque cultural es el resultado de una reacción a la modernización industrial y a la urbanización, posteriores a la segunda guerra mundial; la preocupación es la repercusión del cambio industrial en los aspectos culturales y humanos y su efecto en el destino de las personas.

Otra perspectiva relacionada con los enfoques culturales del trabajo tiene que ver con el desarrollo tecnológico y la calificación de la fuerza de trabajo (Gahan, & Abeysekera, 2009). En esta perspectiva se menciona el surgimiento de una nueva cultura laboral, como resultado de los procesos avanzados tecnológicos y de búsqueda de eficiencia en el trabajo, ya que estas circunstancias modifican las actividades productivas de los obreros e influyen en las tareas relacionadas con la producción (Chou, et al., 2008). De igual manera, otro elemento que influye en la formación de dicha cultura es la interacción entre los individuos. Esta interacción se refleja en los procesos individuales de adaptación al trabajo y en la formación y conservación de una identidad. Además, en esta perspectiva, también se presenta la existencia de subculturas que integran la organización, distinguiendo entre la cultura gerencial y la de los grupos ocupacionales (Guadarrama Olivera, 2000).

La relación entre la cultura organizacional y las subculturas ocupacionales se presenta en tres dimensiones: la primera de ellas se refiere al conjunto de supuestos emocionales compartidos por los miembros de la

misma ocupación; la segunda son los mecanismos por medio de los cuales los individuos comparten su forma de pensar; por último, se encuentran de los medios de socialización, es decir, las formas de ver y actuar de cada ocupación. De acuerdo a lo anterior esta interpretación es una más de varias, que buscan explicar los dramáticos cambios que están sucediendo en el mundo el trabajo.

Contexto organizacional

La importancia del contexto organizacional es que permite identificar los estímulos y las influencias que afectan al individuo, en otras palabras, estos elementos contextualizan la situación, evidentemente estos elementos provienen de un diferente nivel de análisis. En ese sentido, se menciona que la varianza no explicada en los estudios de conducta en la organización es el resultado de no incorporar el contexto social y cultural (Mowday y Sutton, 1993).

Los cambios que enfrentan las organizaciones parecen ser cada día más frecuentes, esta situación propicia que las organizaciones desarrollen una mayor frecuencia de respuesta a dicho entorno cambiante. El contexto organizacional, a su vez, toma importancia en el comportamiento del individuo, ya que la dinámica de cambio genera estímulos e influencias que afectan la conducta del individuo en la organización. Mowday y Sutton, (1993) en esta línea de argumentación plantean que el contexto puede ser interpretado como una oportunidad o una amenaza, también, como algo cercano o lejano para el individuo en la organización.

Cultura organizacional

Otro concepto que utiliza el aspecto cultural es la denominada cultura organizacional. La relación contexto-individuo es estudiada de diversas maneras, sin embargo, el concepto de cultura organizacional es una perspectiva que ha sentado raíces en la teoría de la organización, impulsada tanto por académicos, como por consultores (Smircich, 1983; Peters y Waterman, 1982), además de ser aceptada por directivos de las organizaciones.

Desde la Antropología, aparece una idea fundamental en el estudio de la cultura, la cultura ayuda a explicar la concepción de un orden social. Esta concepción, proviene en gran parte de la experiencia que tiene el individuo durante su vida en la realidad social. Al traer el concepto de cultura a la organización, lo que se busca explicar es el fenómeno del orden social en ese contexto organizacional (Alvesson, 2005; Smircich, 1983). Esta situación destaca la importancia de estudiar los procesos de formar y compartir creencias ordenadas, acerca de la realidad social y de la naturaleza humana en la organización (Dávila y Martínez, 1999).

En la respuesta a la pregunta ¿qué es cultura organizacional?, existen tanto coincidencias, como diferencias (Alvesson, 2005; Dávila y Martínez, 1999). Siguiendo a Hatch (1993) hemos definido a la cultura organizacional como el conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización. De esta manera, en lo que se coincide es en la existencia de orientaciones compartidas entre aquellos que integran la organización. En cuanto a las diferencias, debido a las diversas concepciones de cultura organizacional (Smircich, 1983), una diferencia significativa está en los aspectos que se comparten, ya sean éstos, normas, valores, creencias, entre otros (Hofstede, Neuijen, Daval, Sanders, 1990; Schein, 1996).

La interacción de los individuos en el grupo social y la experimentación del orden social crea en la mente de los individuos, una serie de patrones que permiten entender la realidad social, los cuales D'Andrade, (1984) ha identificado como sistemas culturales de significado. Lo anterior, favorece la explicación e identificación de los distintos niveles de cultura organizacional. El nivel más visible consiste en aspectos tangibles, identificados como artefactos o normas compartidas. El siguiente nivel de profundización, representa aquellos valores o principios sociales que tienen una valía intrínseca para el grupo. Por último, el aspecto esencial de la cultura refleja creencias de la realidad que rodea al ser humano, identificadas como supuestos tácitos compartidos (Alvesson, 2005; Dávila y Martínez, 1999; Hatch, 1993).

El modelo mental compartido en el equipo de trabajo

Por último, entre los conceptos que presentan lo compartido, se encuentra el modelo mental en el equipo de trabajo. El modelo mental

compartido forma parte del avance en el estudio del constructo de la cognición en los equipos de trabajo. Este constructo de la cognición en los equipos de trabajo es identificado como los aspectos que los miembros del equipo comparten, aspectos que favorecen el desarrollo adecuado de los procesos del grupo, por lo tanto, logrando que el desempeño del equipo de trabajo sea superior y efectivo.

Como antecedente en este constructo, la cognición de los equipos de trabajo ha sido identificada con diversos conceptos, tales como: una mente colectiva, (Weick & Roberts, 1993), comprensión y destreza, (McGrath, Mcmillan & Venkataraman, 1995), aprendizaje colectivo, (Ghoshal & Bartlett, 1994), modelo mental del equipo (Salas & Fiore, 2004), similitud en el esquema de trabajo del miembro del equipo (Rentsch, Heffner, & Duffy, 1994), de manera que la inquietud por el estudio del constructo ha sido creciente (Mathieu, et al., 2008)

En ese sentido, el estudio profundo de los modelos mentales del equipo o compartidos representa el avance hacia la madurez del constructo (Salas & Fiore, 2004), aspecto que favorece y amplía la comprensión de los factores dinámicos que generan el desempeño del equipo, lo que aporta a un entendimiento profundo, basado en el desarrollo de fundamentos teóricos y empíricos, lo que permite un efectivo diseño, desarrollo y dirección de los equipos de trabajo en la organización.

El compartir información en el nivel de grupo es el grado en que la información, las ideas o los procesos compartidos son compartidos entre los miembros del grupo (Tindale & Kameda, 2000). Los modelos mentales compartidos se definen como las representaciones cognitivas de los requerimientos de la tarea, de procedimientos y de responsabilidades del rol que los miembros del grupo mantienen en común (Peterson, Mitchell, Thompson, & Burr, 2000).

Específicamente, los modelos mentales permiten a las personas predecir y explicar la conducta del mundo alrededor de ellos, reconocer y recordar relaciones entre los componentes del entorno y construir expectativas de lo que probablemente ocurra posteriormente (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000).

Discusión

De acuerdo a lo revisado en este trabajo es posible considerar que se cumplió el objetivo planteado al inicio del mismo. Así fue posible presentar un panorama de las perspectivas culturales que puede ser utilizado para estudiar las prácticas de recursos humanos desde una perspectiva de distintos niveles de análisis.

Las perspectivas teóricas relacionadas con la sociología y el estudio de la cultura del trabajo, la cultura organizacional y por último, el modelo mental compartido en los equipos de trabajo toman de los elementos culturales algunos aspectos para fortalecer los conceptos y por otra parte, en el nivel de análisis en que se encuentran, explicar fenómenos de la realidad, donde lo compartido se convierte en algo fundamental en la integración de dichos conceptos.

La cultura del trabajo, la cultura organizacional y los equipos de trabajo son prácticas de recursos humanos o elementos del contexto de dichas prácticas y por lo tanto influyen en el comportamiento de los recursos humanos, lo anterior es un argumento que fortalece la necesidad de identificar elementos culturales y su influencia en un contexto de organizaciones mexicanas, que se encuentran presionadas por los procesos de globalización caracterizados por la eficiencia, la innovación y la competitividad.

Referencias

- Alvesson, M. (2005). *Understanding Organizational Culture*. Great Britain. SAGE Publications.
- Bar-Tal, Daniel. (1990). *Group Beliefs: A conception for Analyzing Group Structure, Processes, and Behavior*. USA. Springer-Verlag.
- Chou, L., Wang, A., Wang, T., Huang, M., & Cheng, B. (2008). Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61: 1713-1742.
- Cole, M. & Scribner, S. (1977). *Cultura y pensamiento: Relación de los procesos cognoscitivos con la cultura*. México: Editorial Limusa, S.A.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (2000). *Trabajo impulsado por el conocimiento: Resultado de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses*. USA: Oxford University Press.

- D'Andrade, R., G. (1984) "Cultural meaning systems" en Shweder, Richard; LeVine, Robert. (Eds.) "Culture Theory: Essays on mind, self, and emotion" Cambridge University Press. Cambridge.
- Dávila, A. & Martínez, N. (1999). "Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas". En A. Dávila & N. Martínez (Eds.), *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. (Cáp. 1), México. Siglo XXI.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring shared team mental models: A meta-analysis. *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice*, 14, (1), 1–14
- Gahan, P. & Abeysekera, L., (2009) What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture self-construal. *The International Journal of Human Resources Management*, 20, (1), 126-147.
- Ghoshal, S., & Bartlett, Ch. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*. 15: 91-112.
- Guadarrama Olivera, R. (2000). La cultura laboral. En De la Garza, E. (coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. 213–242. México. COLMEX, FLACSO, UAM y FCE.
- Hall, E. T. (2000). "Context and meaning". En L. A. Samovar y R. E. Porter (Eds.), 34-43. *Intercultural communication: A reader*. Belmont, CA. Wadsworth Publishing Company.
- Harris, P. R., Moran, R. T. & Moran, S. V. (2004). *Managing cultural differences*. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Hatch, M. (1993) "The dynamics of organizational culture" *Academy of Management Review* num.18 pp. 657-693.
- Hofstede, G. Neuijen, B., Daval, D., y Sanders G. (1990) "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases" *Administrative Science Quarterly*, num. 35, pp. 286-316.
- Inglehart, R., Halman, L. y Welzel, C. (2004). Introduction, En Inglehart, R., Basáñez, M., Díez-Medrano, J., Halman, L. & Luijckx, R. (Eds.) *Human Beliefs and Values: A cross-cultural sourcebook based on the 1999-2002 values surveys*.1-20. México. Siglo XXI Editores.
- Johnson, F. L. (2003). Cultural Dimensions of Discourse. En Samovar, L. A. & Porter, R. E. (184-197) *Intercultural Communication: A reader*. 10th. Ed. USA: Thomson-Wadsworth.
- LeVine, R. A. (1984) Properties of culture: an ethnographic view. En Shweder, Richard; LeVine, Robert. (eds.) (67-87). "Culture Theory: Essays on mind, self, and emotion" Cambridge University Press. Cambridge.
- Mathieu J. E., Heffner, T., Goodwin, G., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*. 85: (2), 273-283.

- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008) Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future, *Journal of Management*, Vol. 34 (3), 410-476.
- McGrath, R. G., Mcmillan, I. C. & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*. 16: 251-275.
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010) Metaphor No More: A 15-Year Review of the Team Mental Model Construct, *Journal of Management OnlineFirst*, published on February 11.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). "Organization behavior: Linking individuals and groups to organization context". En L. Porter & M. Rosensweig (Eds.), *Annual review of psychology*, vol. 44: 195-229. Palo Alto, CA.
- Peters, T., Waterman, R. (1982) "In search of excellence" Harper and Row.
- Peterson, E., Mitchell, T. R., Thompson, L., & Burr, R. (2000). Collective efficacy and aspects of shared mental models: Predictors of performance time in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations*. 3: (3), 296-316.
- Rentsch, J. R., Heffner, T. S., & Duffy, L. T. (1994). Team experience related to teamwork schemas. *Group & Organization Management*. 19: (4), 450-474.
- Salas, E. & Fiore, S. M. (2004). *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. Washington: APA.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008) On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments, *Human Factors*; 50; 540
- Schein, E. (1996) "Culture: the missing concept in organization studies" *Administrative Science Quarterly*, num. 41, pp. 229-240.
- Shweder, R. A. (1984) Anthropology's romantic rebellion against the enlightenment, or there's more to thinking than reason and evidence. En Shweder, Richard; LeVine, Robert. (Eds.) (27-64) "Culture Theory: Essays on mind, self, and emotion" Cambridge University Press. Cambridge.
- Sierra Bravo, R. (1996). Tesis doctorales y trabajos de investigación Científica. Metodología general de su elaboración y documentación. (4ª Ed.). Madrid
- Singh, N. (2004). From cultural models to cultural categories: A framework for cultural analysis. *The Journal of Academy of Business*. 95-101.
- Smircich, L. (1983) "Concepts of culture and organizational analysis" *Administrative Science Quarterly*, num. 28, pp. 339-358.
- Tindale, R. S. & Kameda, T. (2000). 'Social sharedness' as a unifying theme for information processing in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*. 3: (2), 123-140 .
- Villoro, L., (2008). *Creer, Saber, Conocer*. México: Siglo XXI Editores
- Weick, K.E. & Roberts K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*. 38: (3), 357-381.
- Wood, J. T. (2000). Gender, communication and culture. En L. A. Samovar y R. E. Porter (Eds.), 170-179. *Intercultural communication: A reader*. Belmont, CA. Wadsworth Publishing Company.