

# LA CONSTRUCCIÓN DE CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN: UNA MIRADA DESDE LAS REPRESENTACIONES COLECTIVAS EN LIONEL VALLÉE\*

*Daimer Higuita López\*\**

*Lina Aceneth Grisales Rincón\*\*\**

---

\* Este artículo es un producto derivado del Seminario “Gestión de la Cultura Organizacional”, desarrollado por el autor en la Universidad Nacional de Colombia, finalizado en julio de 2012. El artículo se recibió el 05-12-12 y se aprobó el 08-04-14. Sugerencia de citación: Higuita L., D. y Grisales R., L. (2014). La construcción de cultura en la organización: una mirada desde las representaciones colectivas en Lionel Vallée. *Cuadernos de Administración*, 27 (48), 97-117.

\*\* Candidato a Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia; Magister en Ciencias de la Administración, EAFIT, Medellín, Colombia, 2007; Administrador de Empresas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia, 2000. Profesor, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Pertenece al grupo de investigación Emprendimiento y Mipymes. Correo electrónico: dhiguita@unal.edu.co

\*\*\* MSc en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia, 2013; Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia, 2005; Directora de la Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización, Instituto de Postgrados Forum, Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia. Pertenece al grupo de investigación Organización y Globalización. Correo electrónico: lina.grisales1@unisabana.edu.co

La construcción  
de cultura en la  
organización: una mirada  
desde las representaciones  
colectivas en Lionel  
Vallée

**RESUMEN**

Este artículo aborda la cultura en las organizaciones desde de la construcción de bienes sociales e inmateriales. Con base en Lionel Vallée (1995) se muestra que la configuración de bienes inmateriales y bienes sociales constituye un aspecto importante para la construcción de la cultura en las organizaciones; y que los mecanismos de gestión cultural junto con la interacción social han contribuido con tales bienes inmateriales y sociales. A partir de un análisis etnográfico realizado en 16 organizaciones bogotanas, se indica que estos bienes se ven afectados por acciones deliberadas (asociadas a la gestión cultural) o emergentes (emanadas en la interacción social). Finalmente, se plantea como futura investigación el estudio de la incidencia que pueden tener características inherentes a las organizaciones (como sector, misión, contratación laboral), en la generación y refuerzo de bienes sociales e inmateriales.

**Palabras clave:** Bienes sociales, bienes inmateriales, gestión cultural, cultura organizacional.

**Clasificación JEL:** M12, M14.

The formation of  
organizational culture:  
A view through the  
collective representations  
of Lionel Vallée

**ABSTRACT**

This article discusses the culture in organizations from the construction of social and immaterial goods. Based on the ideas of Lionel Vallée (1995), the purpose is to show that the configuration of immaterial and social goods in some organizations is an important aspect of their culture construction. Also, we show that the mechanisms of culture management and social interaction contribute with immaterial and social goods. From an ethnographic analysis in 16 organizations in Bogota it is indicated that these goods are affected by deliberate actions (associated with cultural management) or emerging (arising in social interaction). Finally, we propose as a future research to study the impact that may have inherent characteristics of organizations (eg industry, mission, hiring) in the generation and strengthening social and immaterial goods.

**Key words:** Social goods, immaterial goods, culture management, organizational culture.

**JEL Classification:** M14, M12

A construção de cultura  
na organização: um  
olhar a partir das  
representações coletivas  
em Lionel Vallée

**RESUMO**

Este artigo aborda a cultura nas organizações a partir da construção de bens sociais e imateriais. Com base em Lionel Vallée (1995), mostra-se que a configuração de bens imateriais e bens sociais constitui um aspecto relevante para a construção da cultura nas organizações; além disso, os mecanismos de gestão cultural junto com a interação social têm contribuído com esses bens imateriais e sociais. A partir de uma análise etnográfica realizada em 16 organizações bogotanas, indica-se que esses bens se veem afetados por ações deliberadas (associadas à gestão cultural) ou emergentes (emanadas na interação social). Finalmente, propõe-se, como futura pesquisa, o estudo da incidência, que podem ter características inerentes às organizações (como setor, missão, contratação laboral), na geração e reforço de bens sociais e imateriais

**Palavras-chave:** Bens sociais, bens imateriais, gestão cultural, cultura organizacional

**Classificação JEL:** M12, M14.

## Introducción

De acuerdo con Schein (1985), Aktouf (1990) y Zapata y Rodríguez (2008), en las últimas décadas se ha presentado un enorme interés hacia la cultura organizacional, la cual puede entenderse como un sistema de representaciones y valores compartidos por los miembros de la empresa (Lemaitre, 1985). Posterior a los trabajos clásicos en este tema, sobrevino un *boom* por el estudio del fenómeno cultural, y por las prácticas de gestión cultural.

En nuestro medio, el estudio de Calderón *et al.* (2010) muestra que la transformación cultural está entre las prioridades de muchos directivos en Colombia. Por esa razón, el propósito de este texto es exponer, apoyados en Lionel Vallée (1995), que: la configuración de bienes inmateriales y bienes sociales en algunas organizaciones es un aspecto importante para la construcción de su cultura; y que los mecanismos de gestión cultural, junto con la interacción social, ha contribuido con tales bienes inmateriales y sociales.

Los bienes inmateriales están vinculados a la interpretación de lo imaginario que hace el hombre de su ambiente (Sainsaulieu *et al.*, 1983). Los bienes sociales, por su parte, son representaciones y actos colectivos producto de las interacciones sociales, que impactan los comportamientos de los trabajadores (Zapata y Rodríguez, 2008).

El documento se ha estructurado en cinco partes: en la primera se presenta la revisión de la literatura. En la segunda se describen brevemente los sistemas de producción de

bienes materiales, inmateriales y sociales, así como la noción de gestión cultural. La tercera sección se dedica a la metodología utilizada en el estudio. En la cuarta parte se exponen los resultados y su discusión; para terminar se presentan las conclusiones y las sugerencias para futuros desarrollos sobre este tema.

## 1. Revisión de la literatura

El estudio de la cultura en la organización se ha abordado desde distintas perspectivas teóricas: la simbólico-interpretativa, la moderna y la postmoderna (Hatch, 1997). Desde posiciones epistemológicas como el “Corporate culture” y el Humanismo Radical (Aktouf, 1990). Desde el enfoque institucional y ecológico (Grueso, 2010). Como algo que la organización *tiene* y como algo que la organización *es* (Hofstede, 1999). La cultura también se estudia como un fenómeno gestionable y como un fenómeno emergente (Alvesson y Sveningsson, 2008).

En cuanto a la construcción de la cultura, algunos estudios han profundizado el tema de las representaciones, tales como Aktouf y Chrétien (1986); Ashforth y Mael (1989); Araya (2002); Jandeska y Kraimer (2005) y Branson (2008). Adicionalmente, otros trabajos se han focalizado en aspectos claves para transformar la cultura como los valores, las actitudes y las creencias (Rokeach, 1972; Sprou, 1981; Lessig, 1995; Whetten y Delbec, 2000; Smollan y Sayers, 2009; Dias y Cavedon, 2010; Vasile *et al.*, 2010; y De Miguel Calvo *et al.*, 2010). Las investigaciones de Melé (2003) y Stallard y Pankau (2008) han observado aquellas culturas donde se

concede un valor importante a lo humano y su relación con la construcción de representaciones colectivas.

Otros estudios han examinado el papel de las reglas y las normas en la construcción de la cultura (Acquadro y Soro, 2010) y el de los símbolos asociados a las disposiciones de pensamiento y de acción como dinámicas primordiales de la cultura (Wines y Hamilton, 2009; Martínez y Robles, 2009; y (Nöth, 2010).

## 2. De la noción de cultura

La presente sección se ha organizado de la siguiente manera. En primer lugar, partiremos de una noción de cultura. Luego se detallan elementos de la concepción de Lionel Vallée (1995). Posteriormente, se define la categoría gestión cultural.

Al revisar las escuelas de pensamiento en la antropología cultural se encuentra que hay quienes ven la cultura como parte integrante del sistema socioestructural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas (Allaire y Firsirotu, 1992). Las definiciones que aquí se toman, nos ubican en la cultura como un *sistema de ideas*. Allí la cultura es más que los simples comportamientos observados (Alvesson y Sveningsson, 2008).

La cultura organizacional puede entenderse como un conjunto estable de supuestos dados por sentido, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción (Smircich, 1983); como un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos

de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos (Allaire y Firsirotu, 1992), o como un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo (Zapata, 2007).

Estas definiciones tienen en común diferentes aspectos. En primer lugar, cuando se habla de cultura, se hace referencia a un colectivo humano. En segundo lugar, la cultura está asociada a formas específicas de comportarse dentro de dicho colectivo. Adicionalmente, esas formas son aprendidas, generan representaciones sociales y le dan una identidad al grupo. Pero estas definiciones no se quedan en las solas manifestaciones culturales (ritos, ceremonias) sino que apuntan a los significados, a las representaciones. Por esta razón, hemos vuelto la mirada sobre Vallée.

Desde una perspectiva antropológica, Vallée (1995) sostiene que en la configuración de la cultura hay presentes tres sistemas, a saber: el sistema de producción de bienes materiales, el sistema de producción de bienes inmateriales y el sistema de producción de bienes sociales. Veamos de qué se tratan.

## 3. Las representaciones colectivas en Vallée

### 3.1 *El sistema de producción de bienes materiales*

Para Vallée (1995), uno de los elementos constituyentes de la *conducta humana* reside en el proceso de producción de bienes materiales. Este autor sostiene que es indispensable comprender que las sociedades (o

sus subgrupos) se organizan y funcionan a imagen de su percepción del entorno físico y social. Y tales percepciones se construyen a partir del entorno, es decir, por el grupo cultural al que se pertenece (Vallée, 1995).

Así entonces, el sistema de producción de bienes materiales se refiere a la creación y producción de las cosas materiales en la vida de las personas. “Son el producto de actividades materiales que el hombre desarrolla gracias a su relación con el medio ambiente” (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 294). En el ámbito organizacional, involucra todos aquellos productos, bienes o servicios que constituyen la esencia o razón de ser de las compañías, en términos de la elaboración, fabricación, comercialización, venta y transporte de dichos bienes, productos o servicios. Esto implica que la cultura de una organización está influenciada –entre otras cosas– por el sector industrial al cual pertenece. Y por la particularidad del producto, bien o servicio al cual se dedica. El sistema de producción de bienes materiales, es decir, lo que se dedica a “producir” la organización dentro de la sociedad, es un componente importante en la configuración de la cultura. Pues no es lo mismo si la organización produce zapatos, computadores o vehículos.

### **3.2 El sistema de producción de bienes inmateriales**

El sistema de producción de bienes inmateriales está relacionado con la interpretación que hace el hombre de su ambiente. Este sistema comprende elementos como símbolos, representaciones, actitudes, creencias, mitos,

ideologías e imaginario organizacional. El sistema de producción de bienes inmateriales obedece a una necesidad de producir sentidos y significados de las actividades humanas (Sainsaulieu *et al.*, 1983). Por su parte, Vallée (1995) lo define como

Un conjunto de creencias y representaciones destinadas a explicar, por una parte, el funcionamiento del universo natural y humano (cosmología) y, por otra, el origen y el desarrollo de este universo físico y social (cosmogonía). (...) En la vida cotidiana, este mundo se traduce en acciones (como los cultos, ritos y rituales), conductas y procedimientos, en manifestaciones físicas como la danza, el arte (pintura, escultura, literatura), etc.

Pero ¿cómo han sido comprendidas estas nociones desde la gestión? Para Hofstede (1999) los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto y reconocido por quienes comparten la cultura. Las representaciones son ideas abstractas que los individuos se hacen de las cosas y de los hechos (Abric, 2001). Estas ideas se ubican en algún lugar de su conciencia, permanecen allí y van modificándose con el tiempo.

Las creencias pueden referirse al pasado, al presente o al futuro en las que se supone que las cosas o circunstancias son ciertas o válidas. Estas creencias le dan confianza a las actividades o ideas humanas. Para Thevenet (1992), los mitos pueden referirse a los grandes momentos de la empresa, y a la forma como los fundadores y directivos enfrentaron situaciones particulares.

Las ideologías son sistemas de ideas y juicios de valor que cohesionan a los individuos en sus roles, funciones, relaciones sociales, y gobiernan las relaciones interpersonales (Zapata y Rodríguez, 2008). Sobre los bienes inmateriales, Vallée agrega:

Es necesario constatar que los humanos no son sólo materialidad. No todas sus actividades tienen como fin la producción. He aquí, pues, dos polos bien definidos de la antropología: el proceso de la producción y el de la representación. [Existe] además, un tercero: el proceso social como eje de la organización del conjunto de las relaciones colectivas (Vallée, 1995).

Veamos, entonces, el tercer aspecto propuesto por Vallée.

### **3.3 El sistema de producción de bienes sociales**

Las relaciones sociales son eje de todo el constructo social. Para Vallée, las relaciones (sociales) son modeladas por cada sociedad o subgrupo. Así, las relaciones de los seres humanos con su entorno se ejercen sólo en tanto ellos son miembros de un grupo social determinado, y nunca de manera “objetiva” (Geertz, 2005; Bourdieu, 2001; Goffman, 2001).

De acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008), el sistema de producción de bienes sociales representa los actos y hechos sociales que las personas reflejan producto de la adaptación permanente con su entorno, y que hace que se desarrollen formas colectivas de trabajo.

Para Vallée, las representaciones tienen la particularidad de ser *colectivas*, ya que nacen de las condiciones históricas propias de cada sociedad, las cuales, en su curso, las *modifican*; además, se inscriben en un espacio y un tiempo. Estos aspectos inmateriales y sociales de la vida colectiva se constituyen en la razón por la cual se partió de aquellas definiciones de cultura organizacional.

A continuación se definen brevemente algunos bienes sociales. Para Hofstede (1999), los valores son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otras, y que tienen un lado positivo y otro negativo. El rito organizacional es la actividad emprendida con el fin más o menos consciente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y su contexto, que tiene un aspecto litúrgico, un aspecto representacional, la función de motivar la identidad del grupo, y el papel purificador (Abravanel, 1992).

Las ceremonias son actividades que concentran la emoción en el momento presente, representan una forma particular de hacer las cosas y contribuyen a fortalecer la identidad de la organización (Abravanel, 1992). De otro lado, los hechos sociales son acontecimientos que revelan un sentido profundo para los miembros de la organización y pueden referirse a diversas situaciones. Por su parte, las normas establecen pautas para las relaciones sociales, para las actividades y para la misma conducta humana (Robbins, 2004). Mientras que las reglas son los criterios por los que se rige la organización para hacer las cosas.

#### 4. La gestión de la cultura en la organización

Para Allaire y Firsirotu (1992, p. 94), el sistema cultural comprende manifestaciones como mitos, valores, rituales, símbolos. Este sistema es sujeto de acciones por parte de directivos en las organizaciones, con el propósito de transformar la cultura (Levin y Gottlieb, 2009; Kondra y Hurst, 2009). Así entonces, ¿qué puede entenderse por gestión cultural? Veamos.

Las organizaciones tienen unas políticas y unas herramientas para la dirección, y la cultura organizacional ha sido utilizada como una de esas herramientas (Aktouf, 2001; Alvesson y Sveningsson, 2008). Derivado de esas políticas se “instituyen” programas y reglas con el propósito de crear una cultura organizacional. En este texto se entiende por *gestión de la cultura organizacional* todas aquellas prácticas, políticas, decisiones y acciones *encaminadas* a modificar la cultura. Dicha gestión se traduce en dos elementos: por un lado, en el diseño de *manifestaciones culturales* y, por el otro, en el establecimiento de *mecanismos* organizacionales que se utilizan para la difusión, transmisión y reforzamiento de dichas manifestaciones entre los trabajadores (Levin y Gottlieb, 2009; Kondra y Hurst, 2009; Aktouf, 1990). Las manifestaciones culturales son esas expresiones propias como símbolos, héroes, valores, normas, mitos, rutinas, eslóganes, historias, logos, lenguaje, que configuran y caracterizan la cultura.

Los mecanismos son dispositivos que los directivos utilizan para buscar que los trabaja-

dores se apropien, aprehendan o se adapten a la cultura y a los rasgos culturales. Para Levin y Gottlieb (2009), algunos de estos dispositivos tienen lugar desde el momento en que los nuevos empleados llegan a la empresa (como los programas de inducción, de capacitación, etc.). Otros mecanismos obedecen a las prácticas de socialización en la organización y se traducen en concursos, campañas, entrenamientos con psico-orientadores, entre otros.

Ahora bien, múltiples aspectos pueden participar en la configuración de la cultura. El que una empresa cambie su *política* de contratación y pase de vincular no solo mujeres a contratar hombres y mujeres, genera un impacto en su cultura. Pero como se mencionó al principio, este artículo se focaliza en el surgimiento de bienes inmateriales y sociales, como *una* forma de comprender la construcción de cultura en las organizaciones y su asociación con mecanismos de gestión cultural. A continuación se describe la metodología empleada en el estudio.

#### 5. Metodología

Este artículo tiene como punto de partida el seminario Gestión de la Cultura Organizacional, orientado a estudiantes de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Por medio de una etnografía, los estudiantes llevaron a cabo un trabajo de campo en las organizaciones en las que laboraban.

Se procuró trabajar con empresas medianas y grandes, siempre que fuera posible identificar procesos de gestión cultural. Inicialmente se abordaron 19 organizaciones, incluyendo una

pequeña que realizaba prácticas de gestión cultural. Posteriormente, para efectos de este artículo, se descartaron tres organizaciones, básicamente por falta de información. Así las cosas, en total fueron 16 las organizaciones que se tuvieron en cuenta en el proceso de análisis, discusión y resultados, conformadas así: una pequeña, dos medianas y trece grandes. Con relación a la naturaleza, diez fueron privadas y seis públicas. Veamos primero cómo se recolectaron los datos y, luego, cómo se analizaron.

### **5.1 Obtención de la información**

La recolección de la información se realizó en tres fases. En cada fase se indagó gradualmente por mecanismos de gestión cultural, bienes inmateriales y bienes sociales, en las 16 organizaciones. La sistematización de los datos implicó la realización de una descripción detallada, durante el seminario.

La primera fase abordó los mecanismos de gestión cultural, tanto activos como pasivos. Los primeros requieren una participación activa de los trabajadores, materializada en acciones e interacciones (*v.gr.* las celebraciones del día de la empresa), mientras que los segundos no requieren dicha participación, como el uso de camisetas estampadas. En esta fase se profundizó en aspectos como: el mecanismo activo más frecuentemente utilizado en la organización, la forma en que este se llevaba a cabo y las manifestaciones culturales que se buscaban difundir y reforzar con este mecanismo. Las manifestaciones culturales (*v.gr.* símbolos, rituales, valores, eslóganes, logos), constituyeron una primera

aproximación para la identificación de bienes inmateriales y sociales en las organizaciones.

A partir del mecanismo de gestión cultural más utilizado, en la segunda fase se indagó si dicho mecanismo “trascendía”, o tenía algún impacto para las personas de la organización y los bienes inmateriales que se configuran en la organización. La tercera fase consistió en un análisis de la cultura de la organización en sus rasgos más significativos, tomando como referencia el trabajo de Hosftede (1999). Por medio de la descripción de la cultura se identificaron los bienes sociales que existían en la organización.

El cuadro 1 presenta las fases de recolección de la información y especifica las preguntas realizadas a los empleados y directivos de las organizaciones, así como también los instrumentos utilizados para la recolección y almacenamiento de la información.

Como un método abierto de investigación en terreno, la etnografía incluye “las técnicas no directivas –fundamentalmente, la observación participante y las entrevistas no dirigidas– y la residencia prolongada con los sujetos de estudio” (Guber, 2001, p. 16). Por tanto, la observación participante fue un instrumento de recolección de información utilizado en las tres fases.

La entrevista fue un instrumento utilizado en las fases uno y dos. Para profundizar en el mecanismo de gestión cultural más utilizado en la organización, se entrevistó al directivo encargado de la gestión cultural, quien precisó el proceso de ejecución del mecanismo

**Cuadro 1. Fases de recolección de la información**

Fase	Elementos a indagar	Preguntas	Instrumentos de recolección	Número de participantes	Instrumentos de almacenamiento
1	Mecanismos de gestión cultural más utilizados.	¿Cuál es el mecanismo de gestión cultural que se utiliza más frecuentemente en la organización?	Entrevista	16 directivos	-Grabación -Diario de campo
		¿Cómo se lleva a cabo este mecanismo de gestión cultural en la organización?	Entrevista Observación	16 directivos	-Fotografías -Video
		¿Cuál (o cuáles) manifestaciones culturales se buscan difundir con dicho mecanismo?	Entrevista	16 directivos	-Grabación -Diario de campo
2	Impacto del mecanismo de gestión cultural en el empleado.	¿Qué impacto tiene el mecanismo de gestión cultural para el empleado?	Entrevista	21 empleados	-Grabación -Diario de campo
	Bienes inmateriales que se buscan generar con dicho mecanismo.	¿Qué bienes inmateriales se pueden asociar a la implementación de dicho mecanismo?	Observación	La organización (o un área de ella)	-Fotografías -Video
3	Bienes sociales que se identifican en la organización.	¿Cómo es la cultura de la organización en sus rasgos más significativos?	Observación	La organización (o un área de ella)	-Fotografías -Video
		¿Qué bienes sociales se pueden identificar en la organización?	Observación	La organización (o un área de ella)	-Fotografías -Video

Fuente: elaboración propia.

y las manifestaciones culturales asociadas al mismo. Para explorar el impacto del mecanismo se entrevistó a 21 trabajadores. Los criterios para la escogencia de los informantes fueron los siguientes: en primer lugar, personas que de acuerdo con las categorías de Allaire y Firsirotu (1992) se sintieran (o definieran así mismos como) integrados a la cultura. Adicionalmente, se elegían por el conocimiento de los mecanismos de gestión cultural y por su disponibilidad para participar en este estudio. Los entrevistados fueron tanto hombres como mujeres que se formaron en diferentes disciplinas del conocimiento. Las características particulares

de los participantes son bastante diversas en cuanto a la antigüedad (desde dos hasta 32 años), formación (ingenieros, economistas, antropólogos, administradores, etc.), cargos (hay desde áreas de control, ingeniería, presupuesto, gestión humana, y en cargos desde el nivel operativo asistencial hasta el nivel intermedio). En cuanto a la edad, los participantes tenían entre 20 y 55 años. En cuanto a la forma de contratación, había empleados con contrato por prestación de servicios y empleados de planta.

A pesar de la diversidad en esos aspectos, los participantes eran en su mayoría personas

con título profesional y algunos con título de posgrado. Lo más relevante es que los informantes manifiestan en su discurso sentirse integrados con la cultura de la organización para la cual trabajan. A estos participantes se les hizo preguntas como *¿usted se identifica o no con esta actividad o mecanismos?, ¿por qué?*, para conocer la trascendencia del mecanismo en la persona.

En la fase tres, con la información derivada de las dos fases previas, se detallaron rasgos de la cultura de la organización. Luego, a partir de esta última narración, se identificaron bienes sociales en la organización.

## **5.2 Análisis e interpretación de la información**

El proceso de análisis consistió, en primer lugar, en identificar los mecanismos de gestión cultural presentes en las 16 organizaciones. En segundo lugar se examinó el impacto que el mecanismo de gestión cultural tenía en los empleados y en los bienes inmateriales. El análisis buscó delinear el proceso de construcción de bienes inmateriales y la posible incidencia del mecanismo, en términos de su trascendencia para los informantes. Por ejemplo *¿en qué medida una reunión para hablar de seguridad incide en que las personas crean que la organización se preocupa por la seguridad?*

En tercer lugar se examinó la descripción resultante de la fase tres para distinguir los rasgos más significativos de la cultura en las 16 organizaciones. Posteriormente, se analizaron los bienes sociales identificados y,

con base en el contenido de la descripción de la cultura, se intentó encontrar elementos para la comprensión de la construcción de dichos bienes.

Para efectos de este análisis se diseñó un cuadro, donde cada fila correspondía a una organización. En las columnas se incluyeron la descripción del mecanismo y de los bienes tanto inmateriales como sociales identificados. Luego, mediante el análisis detallado de las descripciones resultantes de las fases dos y tres, se señaló, en dos columnas adicionales, si había o no relación entre el mecanismo y los dos tipos de bienes.

En los casos donde fue posible asociar el mecanismo a los bienes, se procedió a comparar las descripciones de dichos mecanismos, con dos propósitos: 1) encontrar, en la medida de lo posible, rasgos comunes entre ellos, categorizarlos y explicarlos, y 2) encontrar las dinámicas o procesos a través de los cuales dichos mecanismos participaban en la configuración de bienes tanto inmateriales como sociales.

Por último, para la discusión relacionada con los bienes inmateriales y sociales que no se asociaban a los mecanismos de gestión cultural estudiados, es decir, los bienes emergentes, se examinaron de nuevo los textos de las descripciones resultantes en las fases dos y tres, y se intentó identificar en ellas algunos elementos que permitieran comprender la construcción de estos bienes. Hubo casos donde no fue posible aproximarse a esta reflexión. A continuación se presentan los hallazgos del estudio.

## 6. Resultados y discusión

Este apartado se ha ordenado en tres partes. En primer lugar, se exponen las dinámicas a través de las cuales los mecanismos culturales han incidido en bienes inmateriales y sociales. Luego, se describe por qué esos bienes son parte fundamental de la construcción de cultura en estas organizaciones. Y, posteriormente, haremos referencia a los bienes inmateriales y sociales que pueden denominarse emergentes.

### 6.1 *Mecanismos culturales y bienes inmateriales y sociales*

Como se ha mencionado, el interés estaba puesto en la producción de bienes (creencias, imaginarios, sentidos, ideas), que el trabajador se construye respecto a grupos de trabajo, proveedores, clientes y con el entorno de su organización (actividades, procesos, políticas, filosofía, etc.), como una forma en la cual estas organizaciones han construido su cultura.

Los mecanismos de gestión cultural encontrados en estas organizaciones se han agrupado en dos categorías: 1) las actividades de socialización, y 2) los mecanismos relacionados directamente con el proceso productivo. Las actividades de socialización se refieren a los espacios que propician la interacción entre los miembros de la empresa, como los eventos de conmemoración al origen de dichas empresas, celebraciones de fin de año, del día de la empresa, fiesta de disfraces, etc. Por su parte, los mecanismos relacionados con el proceso productivo tienen que ver con la fabricación de bienes y servicios en

la empresa, como las capacitaciones para el manejo de herramientas o software, políticas de comportamiento (alcohol), certificación sobre seguridad, inducciones, capacitaciones sobre calidad, discusiones sobre seguridad antes de toda reunión.

Ahora bien, ¿cómo han participado estos mecanismos en la configuración de bienes inmateriales y sociales? En las organizaciones estudiadas se encontraron cuatro dinámicas en las que los distintos mecanismos participan en la configuración de bienes inmateriales y sociales: asociación del contenido del mecanismo con la representación; construcción de una visión compartida y de una identidad con la organización; apropiación de la significación o del sentido; supervivencia del sistema.

Con la asociación del contenido con la representación hacemos referencia al proceso por el cual la persona, a partir del mecanismo y su propósito, termina explicando el funcionamiento o la filosofía de la empresa (Cable *et al.*, 2000; Lessig, 1995). La construcción de una visión compartida y de una identidad con la organización emerge porque los empleados manifiestan que, por medio de esos mecanismos, las personas en la empresa logran tener propósitos compartidos que contribuyen con los objetivos organizacionales. La apropiación de la significación o del sentido se refiere al hecho de que los trabajadores sienten que ese aspecto, que la organización trata de fomentar, es un aspecto útil y benéfico, tanto para ellos como individuos como para la empresa (Martínez y Robles, 2009; Wines y Hamilton, 2009). La supervivencia del sistema hace referencia a esos elementos necesarios para la permanencia de las organi-

zaciones en el mercado. Abordaremos primero los bienes inmateriales identificados en las organizaciones, y la manera como emergen estas cuatro dinámicas. Posteriormente, haremos referencia a bienes sociales.

Algunos mecanismos han contribuido a generar bienes inmateriales, dado que las personas empiezan a asociar el contenido de dichas actividades (o mecanismos) con el imaginario (Sprou, 1981; De Miguel Calvo *et al.*, 2010). Por ejemplo, los eventos de conmemoración al origen de la empresa han favorecido el hecho de que las personas tienen la representación de que la organización se caracteriza por su solidez y por brindar estabilidad laboral. Otro bien inmaterial identificado es la idea de que cualquier logro o buen resultado es fruto del trabajo del equipo y no de una persona en particular. En estos casos, se trata de representaciones que el individuo tiene sobre la forma de ser y de operar de la organización. Ahora bien, estos eventos (y mecanismos) también participan, simultáneamente, en la construcción de una identidad. Por ejemplo, la oportunidad de que, a través de capacitaciones e inducciones, tienen las personas de relacionarse y compartir experiencias en torno a unos valores que los inspiran y han caracterizado a la organización desde sus inicios, contribuye a despertar en los participantes un sentido de identidad con la organización.

Los mecanismos relacionados con el proceso productivo se asocian a bienes inmateriales relacionados con el sentido de la seguridad, el control, la calidad, el cumplimiento de protocolos, la disciplina, el aprendizaje de métodos de trabajo, la ética en la relación

con los proveedores y la importancia de las personas y sus opiniones. Estos bienes inmateriales atañen al comportamiento del individuo en el trabajo, quien actúa movido por un sentido o una significación que ha hecho propia (Nöth, 2010); Vasile *et al.*, 2010; Lam y Robertson, 2010). Por ejemplo, las personas consideran que la seguridad es un elemento fundamental tanto para la persona como para la organización y lo atribuyen a la conciencia que les ha generado las capacitaciones sobre seguridad. Esta atribución podría darse dado el nivel de formación profesional de los participantes. Un impacto directo sobre la cultura organizacional es el hecho de que los trabajadores actúan en consecuencia, siendo más reflexivos y cuidadosos en el desarrollo de su labor, velando por su seguridad y la de los demás. Podría decirse, en palabras de Zapata y Rodríguez (2008, p. 76), que “[el individuo actúa] motivado por causas trascendentes”. En suma, algunos bienes inmateriales repercuten en los procesos y tareas de la empresa, ya que los trabajadores son más cuidadosos al realizar su labor.

Dado que existe una relación dialéctica entre el conocimiento y la representación, entre los bienes materiales y los bienes inmateriales, algunos mecanismos inciden también en la producción de bienes materiales. Esto se observa en mecanismos como la política de alcohol, el mantenimiento de la certificación en seguridad y los espacios de formación. Estos medios buscan sensibilizar frente a los riesgos y a la vez prevenir problemas en la operación; fortalecer la calidad o sencillamente asegurar buenos resultados operacionales. En estos casos, estamos frente a escenarios donde lo que se trata es de procurar la super-

vivencia del sistema. De acuerdo con Vallée (1995, p. 103) “[algunas prácticas] no pretenden sólo propiciar sino también modificar o, al menos, garantizar el mantenimiento de las condiciones materiales y sociales de existencia del grupo, es decir, de su reproducción”.

Con lo expresado hasta acá no queremos decir que la configuración de bienes inmatereiales pueda ser siempre deliberada. Más adelante se podrá constatar que en el día a día emergen bienes inmateriales sin que estos hayan sido pensados. Bienes que, sencillamente, corresponden a la percepción o atribución de sentido que realiza una persona.

De otro lado, aunque los bienes sociales son producto de la interacción social, en ocasiones también se pueden ver afectados por los mecanismos de socialización que implican necesariamente la interacción social (Zapata y Rodríguez, 2008).

Un ejemplo de estos mecanismos es el “ritual” de cinco minutos que realizan en una empresa al iniciar todas las reuniones, para hablar de salud, seguridad y medio ambiente. Otros mecanismos son las capacitaciones o las actividades de integración. Un aspecto particular en los mecanismos asociados a los bienes sociales es que propician la interacción más o menos frecuente entre las personas bajo unas representaciones sobre asuntos como la seguridad, la importancia de la “camaradería”, las relaciones interpersonales, los conocimientos técnicos, los métodos de trabajo y la participación.

En las organizaciones estudiadas, los bienes sociales que se asocian a los mecanismos de

gestión cultural se pueden explicar en términos de las relaciones entre las personas, y de la disposición de ellas para actuar en una forma particular ante el grupo (Goffman, 1991), pues como ya se ha dicho, los bienes sociales tienen una naturaleza colectiva y se construyen en medio de la interacción entre las personas. Por ejemplo, la libertad (y disposición) que tienen las personas para expresar la opinión en torno a proyectos y modos de trabajar, es un bien social asociado a la gestión cultural. Es un bien social en el sentido que las personas saben que existe tal libertad y, además, que tienen derecho a hacer uso de ella. Y eso es precisamente lo que la ha convertido en un bien social. Ahora bien, los trabajadores han llegado a considerar que existe ese bien gracias a los espacios de discusión promovidos por la organización, en los cuales se busca que las personas participen, propongan y discutan. Lo que les confiere a estos bienes su carácter social son precisamente “los contenidos sociales de las representaciones”, es decir, las ideas y creencias están insertas en una “con-ciencia” compartida que permite a su vez mantener los comportamientos de los individuos (DiMaggio y Powell, 1999; Wines y Hamilton, 2009).

En estas organizaciones, los bienes sociales están referidos a ideas y creencias colectivas como la necesidad de enseñar a otros la importancia de la seguridad en la empresa, las buenas relaciones interpersonales, la importancia de la construcción de relaciones de largo plazo con las personas que han trabajado en la organización y la posibilidad de las personas de formarse continuamente y de opinar. Al parecer, la reiterada discusión

de las personas sobre asuntos de interés para la empresa, a la luz de las experiencias y conocimientos de sus mismos integrantes, termina creando en sus participantes una visión más o menos compartida sobre dichos asuntos, que desemboca en comportamientos que son posibles dentro de la dinámica de relación del grupo (Schein, 1995; Alvesson y Sveningsson, 2008).

El fenómeno organizacional es complejo y no es fácil distinguir todos los aspectos que inciden en el surgimiento de un bien. Lo que se encuentra es un vínculo. En alguna medida el mecanismo de gestión cultural contribuye o se constituye en un medio para que el bien se configure. Pero, probablemente, un mecanismo puede tener impacto en diferentes bienes y, a su vez, un bien puede ser impactado por diferentes mecanismos, como se aprecia en el cuadro 2.

De otro lado, es posible que un mismo mecanismo de gestión cultural genere ambos tipos de bienes (inmateriales y sociales). Por ejemplo, los espacios de capacitación han contribuido a alimentar el imaginario de que la empresa es una compañía de calidad y, a su vez, al hecho de que los trabajadores consideran que esa “práctica” de capacitarse individualmente es algo que le da fortaleza a la organización para enfrentar su entorno.

## **6.2 Los bienes inmateriales y sociales en la construcción de cultura organizacional**

En las organizaciones objeto de estudio los bienes inmateriales y sociales son factores constituyentes de la cultura ya que estas re-

presentaciones son ideas que permean formas de trabajar, de relacionarse y de comportarse dentro de la organización. Veamos brevemente cada caso.

Representaciones sobre las formas de trabajar. Los trabajadores se construyen unas creencias y un imaginario sobre la forma de ser y de operar en la organización. Ejemplo de ello son las capacitaciones sobre métodos de trabajo o las campañas para fomentar la ética en la relación con los proveedores. Estos bienes inmateriales definen maneras de trabajar colectivas cuando el individuo actúa movido por un sentido o una significación que ha hecho propia, lo que desemboca en escenarios como la aplicación de procedimientos de calidad y cumplimiento. Las personas definen sus empresas como organizaciones de calidad y, a su vez, consideran que ellos deben hacer su trabajo con calidad.

Representaciones sobre las formas de relacionarse. Se observan varias representaciones descritas en términos del ambiente laboral, que tienen que ver con la dinámica del trabajo, y la importancia de las personas y sus opiniones. Por ejemplo, el caso del respeto como bien social. Las personas sienten que en la medida en que ellos se dirijan a sus colegas con respecto, van a recibir también el respeto de los otros. De alguna manera estas ideas (o representaciones) establecen unos senderos para las relaciones entre las personas y ciertas disposiciones para actuar de una forma particular ante el grupo (Zucker, 1999).

Representaciones en las formas de comportarse. Sabemos que la gente actúa en función

**Cuadro 2. Dinámicas y mecanismos que participan en la configuración de bienes inmateriales y sociales**

		Dinámicas (procesos)			
		Asociación del contenido con la representación	Construcción de una visión compartida y de una identidad con la organización	Apropiación de la significación o del sentido	Supervivencia del sistema
Bienes inmateriales	La organización se caracteriza por su solidez y por brindar estabilidad laboral	Eventos de conmemoración al origen de la empresa	Eventos de conmemoración al origen de la empresa		
	El buen resultado es fruto del trabajo del equipo y no de una persona		Inducciones y capacitaciones		
	El control y la calidad son pilares de la filosofía organizacional			Las capacitaciones sobre calidad	
	La importancia de la seguridad y el seguimiento de protocolos			La política de alcohol, la certificación sobre seguridad	La certificación sobre seguridad
	La disciplina en métodos de trabajo				Las inducciones, los espacios de carácter académico
	La ética en la relación con los proveedores			Los programas de ética y responsabilidad	Los programas de ética y responsabilidad
	La importancia de las personas y sus opiniones			Programas de formación en valores	
Bienes sociales	La libertad de las personas para expresar la opinión	Espacios de discusión y participación		Espacios de discusión y participación	
	La necesidad de enseñar la importancia de la seguridad		Talleres de discusión sobre asuntos de interés para la empresa	Espacios de discusión y participación	
	Las buenas relaciones interpersonales con las personas que han trabajado en la organización	Celebraciones promovidas por las empresas		Espacios en las horas laborales para que los empleados profundicen conocimientos	
	La posibilidad de formarse continuamente		Reglamentos de trabajo	Manuales de convivencia	
	La participación en decisiones de la empresa		Talleres de discusión sobre asuntos de interés para la empresa	Talleres de discusión sobre asuntos de interés para la empresa	

Fuente: elaboración propia.

del significado que atribuye a las situaciones que le rodean; y esas significaciones se utilizan como un proceso de interpretación efectuado por la persona en su relación con las cosas (Vieytes, 2008). Por ejemplo, la libertad que sienten las personas para expresar sus opiniones se traduce en el *uso* de esa libertad para expresarse. Igualmente, cuando los trabajadores sienten que la responsabilidad, la puntualidad y el compromiso son aspectos que guían sus acciones, estamos frente a las ideas y creencias que están insertas en una “conciencia” compartida (Wines y Hamilton, 2009).

Para terminar esta parte, diremos que algunos mecanismos de gestión cultural como las fiestas de fin de año, de disfraces y los cumpleaños, al parecer, no tienen impacto ni en la generación de bienes inmateriales, ni en la generación de bienes sociales en estas organizaciones. Es decir, cuando los informantes hacen alusión a su imaginario y a las representaciones colectivas no logran asociarlas a estas actividades. Si se analiza el impacto que tienen otros mecanismos como el ritual de cinco minutos para hablar de seguridad al iniciar todas las reuniones de la empresa, se observó que este ha permeado en la explicación que las personas le dan al funcionamiento de la organización.

### **6.3 Bienes inmateriales y sociales que emergen en la organización**

En la organización la persona atribuye un sentido, un significado, a hechos o actividades relacionadas con los diferentes actores y con su entorno. En esta dirección se encontraron dos creencias: 1) la idea de que

las personas de la empresa son luchadoras y guerreras, y que en la empresa se crece y asciende por méritos propios; y 2) la idea que tiene el empleado de ser útil al hacer parte de una obra social, la cual le genera satisfacción.

Si bien no es posible asociar estos bienes a los mecanismos de gestión cultural, a partir de un análisis de la cultura de las empresas se pueden arriesgar algunas razones para comprender, en parte, su origen. Para el caso del imaginario de *luchadores y guerreros* se observa que en esa organización las personas nuevas son tratadas amablemente pero no se les ayuda; es normal el trabajo duro, la alta carga laboral, y los miembros actuales de la empresa son personas que han crecido laboralmente por sus méritos. Situación que podría explicarse por la trayectoria y la antigüedad en las organizaciones. Bajo estas condiciones es posible que surja el imaginario de “luchador” para quien logre mantenerse en la empresa. No obstante, este hecho no fue objeto de un análisis más profundo. Con relación a la creencia de *ser parte de una obra social*, la naturaleza de la organización (en este caso pública) y su identidad (orientada a resolver problemas sociales) pueden promover la generación de este bien. En alguna medida las personas se sienten comprometidas con una “causa trascendente”, atribuyen un sentido especial a su trabajo porque saben que este repercute en comunidades necesitadas y en riesgo.

En las organizaciones estudiadas se identifican bienes sociales que no es posible asociar a los mecanismos de gestión cultural examinados. Las relaciones informales; la solidaridad, el deseo de cooperar; la disposición

de los empleados para defender los procesos que se han venido desarrollando, frente a los cambios que traen las nuevas administraciones; el ambiente de trabajo flexible y tranquilo, sin dejar de ser responsable y exigente; y, por último, el ambiente abierto donde siempre se está dispuesto a integrar a los grupos a personas nuevas, son algunos bienes sociales que emergen en estas organizaciones. Allí se observan varias representaciones descritas en términos del ambiente, que tienen que ver con la dinámica del trabajo, con la forma en que las personas interactúan y desarrollan sus actividades dentro de la organización. En las descripciones es evidente la presencia de relaciones que surgen y se afianzan en espacios distintos al medio laboral, o que toman lugar en la organización pero dentro de dinámicas de integración creadas por los mismos empleados, en las cuales aspectos como la confianza, la solidaridad y la identificación pueden surgir de forma “natural” (Aktouf y Chrétien, 1986; López, 2004; Higuera y Leal, 2010).

Sólo para algunos de los bienes sociales emergentes es posible arriesgar una aproximación a los factores que no son gestión cultural y que han participado en su configuración. Con relación a *la flexibilidad en el horario*, en buena medida este se debe al tipo de contrato que vincula a los empleados (prestación de servicios) y al tipo de organización (sector público). Respecto a *al ambiente de trabajo flexible y tranquilo, sin dejar de ser responsable y exigente* se atribuye su emergencia, en parte, a la renovación del personal de dicha empresa “pues ahora está constituida en su mayoría por gente joven” y a la “poca supervisión directa”. Con relación

*al ambiente abierto donde siempre se está dispuesto a integrar a los grupos a personas nuevas*, la práctica de varios de los empleados de “conversar todas las mañanas durante 15 ó 20 minutos con diferentes compañeros de trabajo” ha permitido crear y fortalecer nuevos vínculos sociales.

Los bienes sociales hacen parte de la cultura de la organización y aunque es posible encontrar “prácticas simbólicas” que buscan modificar dicha cultura, algunos de ellos surgen como un orden espontáneo (Hayek, 1994). De otro lado, es posible que los bienes sociales beneficien el desarrollo de las actividades de la organización, o, por el contrario, podrían ser un riesgo para su operación. Por ejemplo, el caso de la disposición de los empleados para *defender los procesos que se han venido desarrollando*, frente a los cambios que traen las nuevas administraciones, donde el apego de los empleados a la forma de trabajar puede ser un obstáculo para emprender cambios o ajustes necesarios. Sin embargo, estas afirmaciones ameritan mayor profundidad en un estudio posterior.

Finalmente, se mencionarán algunas limitaciones y futuras líneas de investigación. En cuanto a las limitaciones, se tiene el hecho de no haber trabajado con el mismo mecanismo en todas las organizaciones; no haber abordado la totalidad de mecanismos en cada organización; y no establecer la relación entre los mecanismos utilizados y la naturaleza de la organización (sector económico, etc.). De otro lado, en futuras investigaciones se podría indagar si los bienes sociales benefician el desarrollo de las actividades de la organización, o cuáles mecanismos cultura-

les son mejor recibidos por los trabajadores. Asimismo, la participación de estos bienes en el cambio organizacional.

## 7. Conclusiones

El estudio de la cultura en las organizaciones requiere ir más allá de los simples comportamientos y trascender al nivel de lo intangible. Los bienes inmateriales y los bienes sociales, como representaciones colectivas que permiten atribuir sentido y desarrollar formas de trabajo colectivas, están en este nivel; por tanto, entender cómo se conforman estos bienes ayuda a comprender el proceso de configuración de la cultura en las organizaciones.

El surgimiento de bienes inmateriales y bienes sociales ayuda a entender el proceso de configuración de la cultura en las organizaciones, donde además de la gestión cultural deliberada se pueden rastrear efectos de la interacción social y cotidiana entre los trabajadores. Adicionalmente, las dinámicas sociales en las organizaciones no siempre pueden ser gestionadas o manipuladas debido, entre otras cosas, a que los procesos de interacción social surgen de manera espontánea, en espacios no necesariamente atados a los mecanismos de gestión cultural. Esa interacción social y el diálogo tienen un impacto en el surgimiento de bienes inmateriales y sociales. Y ese impacto es algo que difícilmente se puede prever. No obstante, puede decirse que los bienes inmateriales y sociales son factores constituyentes de la cultura ya que estas representaciones son ideas que permean formas de trabajar, de relacionarse y de comportarse dentro de la organización.

En la construcción de los bienes sociales e inmateriales se observa la incidencia que pueden tener aspectos distintos a los mecanismos de gestión cultural y que tienen que ver con características inherentes a las organizaciones como son: el sector al que pertenecen (público o privado), su misión (con un enfoque más o menos social), el tipo de vinculación laboral más frecuente (por nómina o por contrato temporal). Estas características inciden en la formación de representaciones tanto individuales como colectivas. Recordemos que los actores sociales implicados en el discurso se apoyan en marcos colectivos de percepción a los que se denominan representaciones sociales. Estas percepciones socialmente compartidas constituyen el vínculo entre el sistema social y el sistema cognitivo individual, y además proceden a la homogeneización y a la coordinación de las exigencias externas con la experiencia subjetiva (Wodak y Meyer, 2003).

De otro lado, la investigación sugiere que un mismo mecanismo de gestión cultural puede incidir tanto en bienes inmateriales como sociales, *v.gr.*, la capacitación y su incidencia en el imaginario de calidad y en una fortaleza de la organización. Adicionalmente, el estudio permitió rastrear un vínculo entre bienes inmateriales y el desarrollo de las operaciones productivas en las organizaciones, es decir, sus bienes materiales. Por ejemplo, se observa que algunos bienes inmateriales pueden tener efecto positivo en la seguridad de los procesos y en los niveles de riesgos. En otras palabras, se encuentra que es posible, a partir de mecanismos de gestión cultural, contribuir a la generación de disposiciones a

nivel individual que favorecen el desarrollo de las actividades en el trabajo.

Estos hallazgos podrían validarse posteriormente en organizaciones con características similares. Sin embargo, determinar si las características de las organizaciones pueden tener efectos similares que los mecanismos de gestión cultural, en la configuración de bienes inmateriales y sociales, amerita otro estudio.

Aunque no era enfoque central del artículo, se encuentra una necesidad de profundizar a futuro en el efecto que pueden tener los bienes sociales emergentes en aspectos como el cambio organizacional, dado que la generación de ciertos bienes sociales puede llevar a la resistencia frente a transformaciones organizacionales que se requieran promover, no sólo con la llegada de nuevos integrantes a la empresa, sino también frente a nuevas condiciones del entorno o demandas del mercado.

## Referencias

- Abravanel, H. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En *Cultura organizacional: aspectos teóricos prácticos y metodológicos* (pp. 3-33). Bogotá: Legis.
- Abric, J. (2001). *Prácticas sociales y representaciones*. México: Coyoacán.
- Acquadro, D. and Soro, G. (2010). The influence of organizational culture in women participation and inclusion in voluntary organizations in Italy. *Voluntas*, 21, 481-496.
- Aktouf, O. and Chrétien, M. (1986). *L'Anthropologie de la communication et la culture d'entreprise: le cas Cascades*. Ponencia en International Conference on Organizational Symbolism, Universidad del Québec. Montreal, junio.
- Aktouf, O. (1990). El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Ad Minister*, 1, 65-94.
- Allaire, I. y Firsirotu, I. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2008). Changing organizational culture. *Cultural change work in progress*. London: Routledge.
- Araya, S. (2002). *Las representaciones sociales: ejes teóricos para su discusión*. San José: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Ashforth, B. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Berg, P. (1986). Organizational symbolism. *Organizational studies*, 7 (2), 117-134.
- Berson, Y., Oreg, S. and Dvir, T. (1998). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615-633.
- Bourdieu, P. (2001). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Paris: Fayard.
- Bourdieu, P. (2000). *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Branson, C.M. (2008). Achieving organizational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46 (3), 376-395.
- Cable, D., Aiman-Smith, L. and Edwards, J. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1076-1085.
- Calderón, G., Naranjo, C., y Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. Bogotá: ACRIP.

- De Miguel Calvo, J. M. *et al.* (2010). El efecto del grupo de pertenencia en la meta-representación de la organización. *Psicothema*, 22 (4), 835-840.
- Demir, C., Unnu, N. and Erturk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a turkish pharmaceutical company based on the competing values framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12 (1), 197-217.
- Dias, L. e Cavedon, N. (2010). A cultura organizacional do restaurante chaldé da praça xv em porto alegre: espaços e tempos sendo revelados. *Revista de Administração Mackenzie*, 11 (1), 6-37.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Geertz, C. (2005). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Goffman, E. (2001). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goffman, E. (1991). *Los momentos y sus hombres*. Madrid: Paidós.
- Grueso, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar*, 20 (36), 79-90.
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Norma.
- Hartnell, Ch., Ou, A. and Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values Framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University.
- Hayek, F. (1994). *Derecho, legislación y libertad*. Madrid: Unión Editorial.
- Higueta, D. y Leal, J. (2010). Microcultura y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVIII (1), 151-167.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477-492.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Jandeska, K. and Kraimer, M. (2005). Women's perceptions of organizational culture, work attitudes, and role-modeling behaviors. *Journal of Managerial*, XVII (4), 461-478.
- Kwan, P. and Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *The Organizational Analysis*, 12 (1), 21-37.
- Kondra, A. and Hurst, D. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture and organization*, 15, 1.
- Lam, M. and Robertson, D. (2010). The joint effect of organizational culture and tenure on employee attitude towards change: some preliminary data and findings. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15 (1), 33.
- Lemaitre, N. (1985). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Gestion*, febrero, 19-25.
- Lessig, L. (1995). The regulation of social meaning. *University of Chicago Law Review*, 62 (3), 943-1045.
- Levin, I. and Gottlieb, J. (2009). Realignment organization culture for optimal performance six principles and eight practices. *Organization Development Journal*, 27 (4), 31-46.
- López, F. (2004). Dobles sentidos y connotaciones en el discurso administrativo. *Ad-minister*, 5, 11-21.

- Martínez, E. and Robles, C. (2009). Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior (DES) Valle de México. *Gestión y Estrategia*, 36, 53-65.
- Melé, D. (2003). Organizational humanizing cultures: do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*, 45, 3-14.
- Meyerson, D. and Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of management studies*, 24, 623-647.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill
- Rocher, G. (1968). *Introduction à la sociologie générale*, Montreal: Éditions HMH.
- Rokeach, M. (1972). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sainsaulieu, R., Tixier, P. and Marty, M. (1983). *La démocratie en organisation*. Paris: Méridiens Klincksieck.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smollan, R. and Sayers, J. (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. *Journal of Change Management*, 9 (4), 435-457.
- Sprou, L. (1981). Beliefs in organizations. In *Handbook of organizational design* (pp. 203-224). London: Oxford University Press.
- Stallard, M. and Pankau, J. (2008). Strengthening human value in organizational cultures. *Leader to Leader*, Winter, 18-23.
- Thevenet, M. (1992). En *Cultura organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Vallée, L. (1995). Representaciones colectivas y sociedades. *Cuadernos de administración*, 20, 69-120.
- Vasile, T. et al. (2010). The effect of organizational culture on quality management practices. *Economics, Management, and Financial Markets*, 5 (2), 304-309.
- Vieytes, R. (2008). Campos de aplicación y decisiones de diseño en la investigación cualitativa. En *Investigación cualitativa en ciencias sociales. Temas, problemas y aplicaciones*. Buenos Aires: Cengage.
- Whetten, D. and Delbec, A. (2000). Saraide's Chairman HatimTyabji on creating and sustaining a values-based organizational culture. *Academy of Management Executive*, 14 (4), 32-40.
- Nöth, W. (2010). The criterion of habit in Peirce's definitions of the symbol. *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 46 (1), 82-93.
- Wines, W. and Hamilton III, J. (2009). On changing organizational cultures by injecting new ideologies: the power of stories. *Journal of Business Ethics*, 89, 433-447.
- Wodak, R. y Meyer, M. (2003) *Métodos de análisis crítico del discurso*. Barcelona: Gedisa.
- Zapata, A. (2007). *Negociación, conflicto, mitos y poder en la gestión de las relaciones laborales en Ecopetrol*. Cali: Universidad del Valle.
- Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Cali: Universidad del Valle.
- Zucker, L. (1999). El papel de la institucionalización en la persistencia cultural. En *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.