

# INTERIORIZACIÓN DE LAS MANIFESTACIONES CULTURALES EN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN\*

DAIMER HIGUITA LÓPEZ\*\*  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

*Recibido/ Received/ Recebido: 14/12/2011 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 03/09/2012*

## Resumen

El artículo presenta una revisión sobre la cultura organizacional. El documento se origina en una tesis doctoral que estudia el proceso en el que los trabajadores interiorizan valores, símbolos y otras manifestaciones culturales. Se revisan las escuelas de pensamiento en la antropología cultural y la forma como la gestión contemporánea ha abordado la cultura organizacional. Para ello, se presentan los enfoques paradigmáticos y metodológicos que han seguido las investigaciones, el tratamiento que se le da a la cultura, las disciplinas involucradas en los estudios y los principales conceptos que son relacionados con la cultura en la empresa. El artículo termina planteando los enfoques teóricos desde los cuales se enfoca el problema y la importancia del estudio para la investigación en el campo.

**Palabras clave:** *Manifestaciones culturales, Interiorización, Hábitos, Gestión de la cultura organizacional.*

## INTERIORIZATION OF CULTURAL MANIFESTATIONS IN ORGANIZATION MEMBERS

### Abstract

This article presents a review on organizational culture. It begins with the PhD thesis that studies the process in which workers interiorize values, symbols and other cultural manifestations. The research problems outlined, schools of thought in cultural anthropology are reviewed, as well as, the way like contemporary management has approached organizational culture. For that, the paradigmatic and methodological approaches, which have been followed by various research were reviewed, so was the treatment to culture, disciplines involved on studies and the main concepts that are related to company's culture. The article ends stating theoretical approaches since which the problem is emphasized, as well as the importance for field research.

**Keywords:** *Cultural manifestations, Interiorization, Habits, Organizational culture management.*

---

\* Artículo de reflexión derivado de la tesis doctoral titulada "Los hábitos en los trabajadores generados por la gestión cultural y su incidencia en la cultura organizacional".

\*\* Doctorado en Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia - Bogotá (*Actualmente*). Magíster en Ciencias de la Administración, MSc Universidad Eafit – Medellín, Antioquia. Administrador de Empresas. Universidad de Antioquia – Medellín, Antioquia. Profesor de la Escuela de Administración y Contaduría, Universidad Nacional de Colombia – Bogotá. Correo electrónico: dhiguita@unal.edu.co

# INTERIORIZAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES CULTURAIS NOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO

## Resumo

O artigo apresenta uma revisão sobre a cultura organizacional. Origina-se na tese doutoral que estuda o processo pelo qual os trabalhadores interiorizam valores, símbolos e outras manifestações culturais. Delineia-se o problema de pesquisa, revisam-se as escolas de pensamento na antropologia cultural e a forma como a gestão contemporânea abordou a cultura organizacional. Para isso, apresentam-se os enfoques paradigmáticos e metodológicos seguidos pela pesquisa, o tratamento que se dá à cultura, às disciplinas envolvidas nos estudos e aos principais conceitos que são relacionados com a cultura na empresa. O artigo termina propondo os enfoques teóricos a partir dos quais se enfoca o problema e a importância do estudo para a pesquisa no campo.

**Palavras chave:** *Manifestações culturais, Interiorização, Hábitos, Gestão da cultura organizacional.*

Higuita, D. (2012) *Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. Una revisión. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XX (2).*

**JEL:** M14.

## 1. Introducción

Hablar de cultura organizacional en *management* es bastante común. La cultura en la empresa se ha estudiado en sí misma y en relación con otros temas como la productividad, el compromiso, el liderazgo, etc. Este documento se deriva de la tesis de doctorado titulada “*Los hábitos en los trabajadores generados por la gestión cultural y su incidencia en la cultura organizacional*”. El propósito del artículo es presentar una revisión y algunas reflexiones sobre la interiorización de las manifestaciones culturales.

El documento se ha estructurado en cuatro partes. En la primera, se describe el planteamiento del problema de investigación y se plantean algunos interrogantes a partir de dos modelos clásicos de cultura organizacional: Allaire & Firsirotu (1992) y Schein (1985). En la segunda parte, se presenta el estado del arte del tema en cuestión. Aquí se mencionan algunas escuelas de la antropología cultural, se revisa la forma como la gestión contemporánea aborda la cultura organizacional, se referencian algunos trabajos en esta área en Colombia y una breve perspectiva desde la sociología del trabajo. En la tercera, se presentan sucintamente algunos referentes conceptuales desde el institucionalismo económico, la ges-

tión y la teoría del *habitus* y el *campo* de Bourdieu (2001; 2007). Finalmente, se plantean unas consideraciones sobre la importancia del estudio para la gestión y para la investigación.

## 2. Un problema por investigar

Posterior a los trabajos denominados clásicos en el *Corporate Culture*, como Ouchi (1981), Deal & Kennedy (1982), Peters & Waterman (1982), Pettigrew (1979), Weick (1979), Schein (1985), Pascale & Athos (1981), sobrevino un gran *boom* por el estudio del fenómeno cultural al interior de la empresa. Hoy es común la afirmación de que “*las organizaciones implican culturas; ellas crean valores, creencias y significados; guardan leyendas, mitos y están adornadas con ritos y ceremonias*” (Allaire & Firsirotu, 1992, 91).

Con aquellas obras clásicas “*se comenzó a considerar la empresa como una entidad social susceptible de generar sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes, en pocas palabras, su propia cultura, que la diferenciaba de las otras empresas*” (Aktouf, 1990, 4). Al hacer una revisión de las publicaciones en este tema, se tiene la impresión, en palabras de Aktouf, que la cultura organizacional se

trata de un *cuarto de san alejo* en el que se mezclan liderazgo, valores, símbolos, mitos, leyendas, anécdotas, creencias, etc.

Pero, ¿qué se entiende por cultura? La cultura es un “conjunto ligado de maneras de pensar, de sentir y de actuar que, siendo aprendidas y comprendidas por una pluralidad de personas, sirven, de una manera a la vez objetiva y simbólica, para construir a esas personas en una colectividad particular diferenciada” (Rocher, citado por Aktouf, 1990). Para Schein citado por Strategor (1995, 465), la cultura organizacional es el “conjunto de las hipótesis fundamentales que han sido suficientemente confirmadas en la acción, de modo que se pueden considerar válidas y enseñar a todo nuevo miembro del grupo, presentándolas como la manera apropiada de pensar y sentir los problemas de la acción colectiva”. Sin embargo, esas hipótesis o formas de pensar ¿han sido verdaderamente incorporadas por los trabajadores?

Aktouf (1990) presenta dos perspectivas sobre la forma de abordar la cultura en la organización. El *Corporate Culture* y el *Humanismo Radical*. La perspectiva del *Corporate Culture* considera la cultura como una herramienta gerencial para el incremento de la productividad, logrando un movimiento de apoyo a la empresa y sus objetivos. Es decir, se espera que los empleados hagan suyos los objetivos y los valores corporativos, pues como afirman Aubert & Gaulejac (1993) se trata de *hacer querer* más que de *hacer hacer*, no se trata de humanizar las normas sino de normalizar al hombre. Sin embargo, Granovetter (1985, 501) sostiene que asumir que los empleados internalizan el interés de la empresa, reduciendo cualquier conflicto con los suyos, no resiste un análisis empírico.

Para el humanismo radical, por el contrario, ninguna cultura es posible sin identificación con pares y lugares de socialización reconocidos como tales. La cultura lleva consigo la interiorización de cada situación hecha por el individuo.

### 2.1. Algunos interrogantes pendientes sobre la interiorización

¿Los cambios adelantados en la cultura por parte de los dirigentes reflejan un cambio incorporado en las

maneras de pensar de los empleados? En otras palabras, ¿la gestión cultural puede generar hábitos en los trabajadores? La perspectiva de *Corporate Culture* considera la cultura como una variable gestionable, es decir, manipulable y, por tanto, ésta ofrece a los directivos una forma de influir en los demás. Pero el asunto de la interiorización de la cultura no está garantizado, pues ¿en verdad las acciones de los trabajadores están totalmente determinadas por las directrices de los directivos? Al respecto, López (2004, 19) sostiene que:

*“En la práctica administrativa dichas prescripciones se traducen ora en decretos gerenciales que inútilmente pretenden dictaminar cambios en el comportamiento colectivo, (...) en su sistema de creencias y escalas axiológicas, ora en complicadas e ineficaces campañas de comunicación y propaganda que aspiran a que dichos cambios se materialicen”.*

Esto lleva a pensar que posiblemente algunas de las manifestaciones culturales no son interiorizadas por los empleados. Aktouf (1990) sostiene que, aunque los dirigentes tengan efectivamente un papel de primer plano en la construcción de la realidad organizacional, esto no debe confundirse con la capacidad de fabricar mitos, símbolos y sistemas de representaciones.

Una vez hechas estas anotaciones, se esbozan a continuación dos modelos clásicos sobre cultura organizacional que permiten comprender mejor el problema de investigación. Para Allaire & Firsirotu (1992, 94), cualquiera que sea la organización, es útil concebirla como constituida por tres elementos interrelacionados: i) un sistema cultural; ii) un sistema socioestructural; y iii) los trabajadores. En este modelo, los autores han establecido cuatro clasificaciones para describir los diferentes modos de integración entre el sistema cultural y los trabajadores. Uno de estos consiste en la *reproducción exacta y total* del sistema de símbolos y significados por parte del individuo. En este caso, la cultura organizacional ejerce una gran influencia sobre las reacciones de los trabajadores.

Otro modo de integración es la *reproducción parcial*, donde el conjunto de símbolos se reproduce

imperfectamente, habiendo sido modificado por las particularidades del individuo. El tercer modo es el *metacultural*. El trabajador comprende el sistema de símbolos y se vale de ellos para predecir el comportamiento de los otros. Finalmente, el individuo puede *no integrarse*. Todo esfuerzo que se haga para integrar a ese individuo será rechazado o suscitará una reacción cínica.

Sin embargo, Allaire & Firsirotu (1992) no explican cómo se dan esos distintos niveles de integración de la cultura. Y los hábitos, como se verá, son una forma de interiorización. De otro lado, Schein (1985) presenta un modelo denominado *Niveles de cultura*. En él, se busca describir el proceso de profundización al convertir las *conductas* (primer nivel) en *principios* (segundo nivel) y éstos en *suposiciones básicas* (nivel más profundo de cultura). “Si un presupuesto básico está muy arraigado en un grupo, cualquier comportamiento basado en otras premisas sería inconcebible para los miembros del mismo” (Schein, 1985, 388). De aquí podría pensarse que ésta última conversión (pasar de *principios* a *suposiciones básicas*) explicaría parte de la interiorización a partir de las manifestaciones culturales. Pero veamos algunas cosas inexplicadas.

## 2.2. Disertaciones a partir de los dos modelos clásicos

Para Schein (1985, 378), para que un *principio* lleve a convertirse en *suposición* tiene que ser una solución a un problema que se ha aplicado repetidamente y ha funcionado. No obstante, ¿realmente es la aplicación de una solución exitosa lo que “hace” cultura? Allaire & Firsirotu (1992), han demostrado que los empleados ejercen grados variables de influencia sobre los sistemas culturales. Y ello no tiene que obedecer exclusivamente a una solución exitosa, lo que reafirman Williamson & Winter (1996, 129) planteando que “*cuando los agentes limitadamente racionales tratan efectivamente de resolver problemas, no se considera la irracionalidad. Además, la satisfacción es sólo una manifestación de la racionalidad limitada*”.

Resumiendo, la perspectiva del *Corporate Culture* parte del supuesto de que la cultura se “hace” a imagen y semejanza del directivo. A pesar de ello existe un vacío pues no todos los empleados la interiorizan. El modelo de Allaire & Firsirotu (1992) deja abierta la posibilidad de que, en tres de los cuatro modos de integración, los empleados simplemente “actúan”, pero no comparten una manifestación cultural específica. Pensemos por ejemplo en la rutina de cantar el himno de la empresa: ¿por el hecho de que los empleados entonen el himno, significa que les representa algo, en una palabra, que esa rutina organizacional es una manifestación cultural interiorizada? No es tan sencillo.

Ahora bien, el modelo de Schein busca explicar cómo se construye cultura (al pasar de *principios* a *supuestos*). Pero hay razones para creer que no es necesariamente la aplicación de soluciones exitosas lo que “crea” cultura. Los hábitos pueden no ser siempre “buenos” hábitos y aún así existir. De acuerdo con Hodgson (2007, 69), debe subrayarse la doble función del hábito: sustenta al comportamiento individual y proporciona los medios cognitivos con los cuales la información recibida puede ser interpretada.

Así entonces, la investigación que origina este artículo se centra en el proceso de interiorización de la cultura organizacional, a partir del establecimiento de hábitos en los trabajadores (entendidos como propensiones hacia la acción)<sup>1</sup>.

## 3. Revisión de la literatura sobre la investigación en cultura organizacional

En esta sección se presentan cinco elementos: i) las perspectivas y algunas escuelas de la cultura, desde la mirada antropológica; ii) los estudios sobre cultura organizacional en gestión, iii) una síntesis de investigaciones y artículos publicados sobre el tema, iv) una breve mención a la investigación en el tema en Colombia; y v) una muy ligera mención a la sociología del trabajo.

<sup>1</sup> Para la Real Academia Española *Interiorizar* es incorporar a la propia manera de ser, de pensar y de sentir, ideas o acciones ajenas. Compenetrarse e identificarse con ideas y sentimientos ajenos.

### 3.1. La cultura desde algunas perspectivas y escuelas de pensamiento

Entre los antropólogos culturales hay quienes ven la cultura como parte integrante del sistema socioestructural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas. Tanto en el primero como en el segundo caso existen cuatro escuelas de pensamiento. Las escuelas para las cuales

la cultura constituye un sistema sociocultural son la funcionalista, la funcional-estructuralista, la ecológico-adaptacionista y la histórico-difusionista. Las escuelas para las cuales la cultura es un sistema de formación de ideas son la cognoscitiva, la estructuralista, de equivalencia mutua y la simbólica. En la Tabla 1 se resumen, con base en Allaire & Firsirotu (1992), los planteamientos esenciales de estas escuelas.

**Tabla 1.** Organizaciones como sistemas socioculturales<sup>2</sup>

DEFINICIONES DE CULTURA Y VÍNCULOS CON LAS OBRAS SOBRE GERENCIA ORGANIZACIONAL (GO)			
ESCUELAS	DEFINICIONES DE CULTURA	VÍNCULOS CON LOS ESCRITOS GO	PRINCIPALES TEÓRICOS E INVESTIGADORES EN GO
<b>Organizaciones como sistemas socioculturales</b>			
Funcionalista (Malinowski)	La cultura es un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades. Se explican las principales manifestaciones de la cultura (instituciones, mitos, etc.) en relación con las necesidades fundamentales de los seres humanos.	El sistema sociocultural de las organizaciones refleja o debe reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y del trabajo organizacionales. De cierta forma las organizaciones son lugares de promulgación y escenificación para la satisfacción de las necesidades de los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela de relaciones humanas (Mayo, Roethlisberger et al.).</li> <li>• Escuela del hombre social (Homans, Zalesnick).</li> <li>• La realización de sí mismo (Maslow, McGregor, Likert, Argyris)</li> <li>• McClelland y las motivaciones empresariales y gerenciales.</li> <li>• La estrategia gerencial (Andrews, Guth, Learned, Christensen, Henderson).</li> </ul>
Funcionalista-Estructuralista (Radcliffe-Brown)	La cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos.	Una organización es un sistema social que contempla metas precisas, dotado de un subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macrosistema, justificando así la posición y el papel de la organización en el sistema social circundante. Las organizaciones son expresiones funcionales de los valores y mitos justificativos de la sociedad circundante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela estructuro-funcionalista (Parsons, Barnard, Crozier).</li> <li>• El hombre complejo (Schein, Bennis).</li> </ul>
Ecológico-adaptacionista (White; Servise; Rappaport; Vayda; Harris)	La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente, existe una interacción dialéctica.	Las organizaciones son producto de la interacción dialéctica con el ambiente, pero la cultura es solo uno de los factores influyentes de contingencia. Pueden constituir subculturas un poco diferentes de su sociedad, pero tienden más bien a estar conformes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del sistema abierto (Katz &amp; Khan).</li> <li>• Teorías de la contingencia (Thompson, Perrow, Lawrence &amp; Lorsch, Burns &amp; Stalker, Blau &amp; Scott).</li> <li>• Estudios interculturales de organizaciones (Dore, Tracy &amp; Azumi, Pascale, Hickson, Hinings et al., etc.).</li> <li>• Perspectiva de sistemas sociotécnicos (Emery &amp; Trist, Miller &amp; Rice).</li> <li>• El grupo Aston (Pugh, Hickson et al.).</li> <li>• Escuela de ecología demográfica (Hannan &amp; Freeman, Aldrich).</li> <li>• Nueva escuela de relaciones organización-ambiente (Pfeffer &amp; Salancik, Meyer et al.).</li> </ul>
Histórico-difusionista (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber)	La cultura consiste en configuración o formas temporales, interactivas, superórganicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos: difusión, aculturación, asimilación.	Las formas organizacionales nacen y desaparecen según las circunstancias históricas. Las organizaciones son actualizaciones sociales de su propia génesis y de sus transformaciones en el curso de los años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chandler.</li> <li>• Stinchcombe.</li> <li>• Scott.</li> <li>• Filley &amp; House.</li> </ul>

<sup>2</sup> Fuente: Allaire & Firsirotu (1992).

En este sentido, la cultura como sistema sociocultural es un elemento del sistema social que se manifiesta en el comportamiento (maneras de vivir) y en los productos de este comportamiento. La escuela funcionalista y la funcionalista-estructuralista hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos his-

tóricos precisos y en lugares bien definidos (Allaire & Firsirotu, 1992, 7). Por tanto son llamadas sincrónicas. Las otras escuelas (histórico-difusionista y ecológico-adaptacionista) se preocupan por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares; y son llamadas diacrónicas.

**Tabla 2.** Culturas organizacionales como sistemas de ideas<sup>3</sup>

DEFINICIONES DE CULTURA Y VÍNCULOS CON LAS OBRAS SOBRE GERENCIA ORGANIZACIONAL (GO)			
ESCUELAS	DEFINICIONES DE CULTURA	VÍNCULOS CON LOS ESCRITOS GO	PRINCIPALES TEÓRICOS E INVESTIGADORES EN GO
<b>Culturas organizacionales como sistemas de ideas</b>			
Cognoscitiva (Goodenough)	La cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimientos que contiene todo lo que se debe creer o saber, a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de su sociedad.	<p>i-La cultura organizacional se define como una percepción duradera y general de las características de la organización. Su función primordial es influir en el comportamiento individual hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.</p> <p>ii- Las organizaciones son productos sociales basados en los <i>mapas</i> colectivos de cognición de los miembros. Ellos proporcionan el esquema necesario para la acción organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional (Evan, Campbell et al., James &amp; Jones, De Cotús &amp; Koys, Schneider, Payne &amp; Pugh, Tagiuri &amp; Litwin, Springer &amp; Gable, etc.).</li> <li>• Aprendizaje organizacional (Argyris &amp; Schön, Hedberg, Arrow, Heirs &amp; Pehrson, Hedberg &amp; Jönsson).</li> </ul>
Estructuralista (Lévi-Strauss)	Las diferencias culturales son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Su diversidad superficial resulta de permutaciones y transformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes.	March & Simon afirman que las estructuras y los procesos organizacionales reflejan las características y los límites de los procesos cognitivos humanos. Pero el tema nunca se ha profundizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presuposiciones cognitivas (March &amp; Simon).</li> <li>• Investigaciones sobre el estilo cognitivo (McKenney &amp; Keen, Kolb).</li> </ul>
Estructura de equivalencia mutua (Wallace)	La cultura es el conjunto de procesos cognitivos uniformes que crean el esquema general necesario para la predicción recíproca del comportamiento de manera funcional sin tener que acudir a los valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos.	Las organizaciones constituyen lugares de intersección y de sincronización de funciones individuales de utilidad; las micro-motivaciones de los empleados se amalgaman en macro-comportamiento organizacional gracias a la elaboración de estructuras cognitivas que sirven para la predicción recíproca del comportamiento. El grado de participación de los miembros es proporcional al interés que allí encuentran.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemisferios izquierdo y derecho del cerebro (Mintzberg).</li> <li>• El espíritu de gerencia (Summer, O'Connell &amp; Perry, Ewing).</li> <li>• Mapas de causalidad y de equivalencia recíproca (Weick, etc.).</li> <li>• Cálculo de la participación (Barnard, March &amp; Simon, Etzioni, Silverman, Selznick, Perrow).</li> <li>• Organizaciones de tipo A (Ouchi &amp; Jaeger, etc.).</li> </ul>
Simbólica (Geertz, Schneider)	La cultura, producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos, interpretan sus experiencias y orientan sus acciones.	<p>i- Producto de su historia y de las ideologías de los funcionarios dominantes, una organización implica un sistema simbólico que interpreta las acciones de los miembros y solicita su compromiso.</p> <p>ii- Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas provenientes de la decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociología interpretativa accionalista de las organizaciones (Weber, Silverman).</li> <li>• Escuela institucionalista (Selznick, Clark, Rhenman, Pettigrew, Eldridge &amp; Crombie, Wilkins, Harrison, Berg, Stymne, Handy).</li> <li>• Fenomenología, interaccionismo, simbólico y etnometodología (Goffman, Turner, Brown, Garfinkel, Cicourel, Bittner, Burrell &amp; Morgan, Smircich, Berger &amp; Luckmann).</li> </ul>

<sup>3</sup> Fuente: Allaire & Firsirotu (1992).



Estas cuatro escuelas ven la cultura como un sistema de ideas que se sitúa o en los espíritus de los portadores de cultura o en los productos de la mente (significados y símbolos compartidos), para el caso de la escuela simbólica (Tabla 2). En cualquier caso, los dominios cultural y social son distintos pero interrelacionados.

De otro lado, Zapata & Rodríguez (2008) plantean ocho perspectivas antropológicas sobre la cultura. Dado que cinco de ellas tienen una enorme relación con algunas de las escuelas presentadas en las tablas anteriores, solamente se describen, en la Tabla 3, tres de ellas: las perspectivas marxista, psicoanalítica y evolucionista.

### 3.2. Los estudios sobre cultura organizacional en gestión

Se presentan acá las perspectivas teóricas desde donde se ha tratado la cultura organizacional, apoyados en Hatch (1997), Aktouf (1990), Zapata & Rodríguez (2008), Hofstede (1999), Grueso (2010) y Hallett (2003).

Hatch (1997) considera que la cultura se puede estudiar desde tres posiciones teóricas: la simbólico-interpretativa, la moderna y la postmoderna, que se resumen en Tabla 4.

Quienes se oponen a que la cultura puede ser gestionada, argumentan que como las normas y los valores están fundamentados en supuestos enraizados profundamente y en creencias incuestionables (Ember & Ember, 1997), las posibilidades de manejar la cultura son muy pocas. Más que intentar gestionar la cultura a través de programas de cambio cultural, se debería considerar el contexto cultural cuando se intente llevar a cabo dicho cambio. Se puede pensar en administrar culturalmente la organización, es decir, no es gestión *de* la cultura sino gestión *con* la cultura.

De otro lado, Aktouf (1990) presenta dos perspectivas. La perspectiva *dominante* (o Corporate Culture) y la perspectiva crítica (también llamada *Humanismo Radical*). La perspectiva dominante considera la organización como una entidad social susceptible de generar sus propias reglas, hábitos, visiones, lengua-

**Tabla 3.** Perspectivas antropológicas sobre cultura<sup>4</sup>

PERSPECTIVA	DEFINICIÓN DE CULTURA	CULTURA ORGANIZACIONAL
Marxista (Marx)	Cultura como una práctica social cuyas estructuras no son realidades directamente visibles y observables, sino niveles de realidad que están más allá de las interacciones de los hombres cuyo funcionamiento constituye la lógica profunda de un sistema social.	
Psicoanalítica (Freud)	La cultura es una construcción del hombre que le facilita la satisfacción de muchas de sus pulsiones internas al igual que sirve de agente represor de las mismas, con el fin de mantener un supuesto orden necesario a la convivencia armónica de los individuos en la sociedad, donde la familia es la institución que desarrolla este proceso.	Se define como un segundo hogar donde se tiene la posibilidad de llevar a lo social desde el punto de vista concreto, lo que vive la persona en lo emocional, en que los instintos son una manifestación de la libido para ser reprimidos por lo social, por la cultura.
Evolucionista (Tylor, Morgan y Spencer)		La cultura organizacional es heredera de la idea de progreso emanada de la Ilustración, donde el sentido evolucionista conlleva a la creencia de un progreso universal e ilimitado del hombre. De esta manera lo organizacional lleva implícita la mentalidad de progreso en forma evolucionista, donde el cambio dentro y fuera de la organización es permanente y constante a través del tiempo y el espacio, en su relación con el entorno.

<sup>4</sup> Fuente: construcción propia con base en Zapata & Rodríguez (2008).

**Tabla 4.** Posiciones teóricas sobre la cultura en Hatch<sup>5</sup>

La perspectiva simbólica	La perspectiva postmoderna	La perspectiva moderna
<p>De acuerdo con Geertz (2005), el hombre es un animal suspendido en redes de significación que él mismo ha tejido. La cultura son esas redes y, por tanto, no puede ser una ciencia experimental en busca de leyes, pero si interpretativa en busca de significados. El ser humano es un usuario y constructor de símbolos y el foco de estudio está en la interpretación de dichos símbolos.</p> <p>Aquí se parte del supuesto de que las culturas son realidades socialmente construidas, y de que la realidad no está formada (o solamente determinada) por las condiciones del mundo físico, sino que ésta es definida a través del acuerdo y la asociación interpersonal.</p> <p>Las personas pueden involucrarse en aspectos construidos socialmente de la vida organizacional porque ellas construyen, usan e interpretan símbolos y porque son sensibles a las interpretaciones de los demás. Las experiencias y las interpretaciones no son exclusivas de un sujeto sino del colectivo.</p>	<p>En esta perspectiva, y de acuerdo con Meyerson &amp; Martin (1987), la cultura puede ser integrada, diferenciada o fragmentada.</p> <p>En el enfoque de integración, la cultura es compartida por todos los miembros de forma más o menos consciente, y precisamente esta es la perspectiva de Schein.</p> <p>En el segundo enfoque, la cultura es vista desde subculturas en donde el “todo” ha sido dividido en pequeños grupos cada uno con su propia cultura, la cual está integrada en sí misma.</p> <p>En el tercero, la cultura es fragmentada. Allí lo que se sostiene es que la cultura es inconsistente, ambigua, multifacética y en constante cambio.</p>	<p>Aquí toma valor el conocimiento que los sujetos tengan de sí mismos y de la relación con el entorno. El conocimiento de esta relación (Hatch, 1997) permite mirar dentro de la cultura propia y de la de otra persona.</p> <p>Para los “modernistas” el conocimiento de la cultura es una herramienta de gestión, y en este sentido, la cultura es una variable que se puede manipular para mejorar el desempeño de los miembros de una organización.</p> <p>Se asume que si la cultura influencia el comportamiento a través de las normas y los valores, entonces deberá ser posible intervenir las normas y los valores de una organización en la dirección de los comportamientos deseados, y con esto se garantizaría el desempeño organizacional.</p>

jes, lo que la hace diferente de otras que también pertenecen a una misma cultura nacional. En consecuencia, la cultura es una herramienta gerencial para el incremento de la productividad.

Sin embargo, desde la perspectiva crítica, las nociones de mito, héroe o símbolo no responden a una dinámica consecuente con el ideal del dirigente. Ahora bien, se reconoce el papel del directivo de la organización (o del fundador de la empresa) en la tarea de definir políticas, hacer negociaciones, tomar decisiones, pero eso no puede confundirse con la capacidad de fabricar sistemas de representaciones. Observamos entonces que la corriente dominante plantea postulados cercanos a los de la perspectiva moderna, abordada anteriormente.

El individuo, sostiene el *humanismo radical*, no se sentirá parte de la cultura mientras se sienta extraño en la empresa. La cultura organizacional se construye en la interacción y, como consecuencia, no se puede desconocer su espontaneidad, su subjetividad. La cultura obedecería a lo que Hayek (1994) denomina el orden espontáneo. Lo demás es manipulación, afirman.

De otro lado, Hofstede (1999) sostiene que las perspectivas –y los autores– que abordan el tema de la cultura en la empresa se dividen en dos grupos. Los que consideran la cultura como algo que la organización *tiene* y los que la consideran como algo que la organización *es*. En el primer caso se genera un planteamiento analítico y se interesan por el cambio. Para el segundo grupo, el planteamiento es sintético y se interesa por la comprensión. Para Hofstede, el interés por la comprensión se encuentra fundamentalmente en las personas que estudian el simbolismo, tales como Pondy et al. (1983) y Berg (1986).

Para Grueso (2010, 79), entre las diferentes aproximaciones al concepto de cultura organizacional se han identificado dos enfoques: el institucional, que defiende la idea que los valores corporativos son en esencia el resultado de los valores de los fundadores y gerentes de la organización, y el enfoque ecológico, que postula que los valores corporativos están fuertemente influidos por los valores de la sociedad y tienen efecto en aspectos procedimentales y operativos en las organizaciones. Finalmente, Tim Hallett (2003) plantea tres focos para acercarse a la cultura organizacional, como se aprecia en la Tabla 5.

<sup>5</sup> Fuente: construcción propia con base en Hatch (1997).



**Tabla 5.** Aproximaciones a la cultura organizacional<sup>6</sup>

Categoría	Subjetivo	Contextual	Poder simbólico
<b>Ubicación cultural</b>	Mente de los individuos	Contexto social	Orden negociado
<b>Foco empírico</b>	Creencias subjetivas y valores	Significado público	Práctica e interacción
<b>Visión de la cultura</b>	Integrado	Integración y conflicto	Integración y conflicto
<b>Fuentes del conflicto</b>	-----	Funciones y disfunciones	Audiencias competitivas
<b>Bases de cambio</b>	Nuevos valores	-----	Cambios en contextos estructurales y de negociación, cambios en las audiencias dentro de las organizaciones
<b>Naturaleza de causalidad</b>	Creencias y valores que suministran fines para la acción	Comunicativo, no causal	Tanto medios de acción como fines hacia la cual la acción es dirigida
<b>Niveles de análisis</b>	Micro	Meso	Micro, meso, macro

### 3.3. Metodología de la revisión y una síntesis

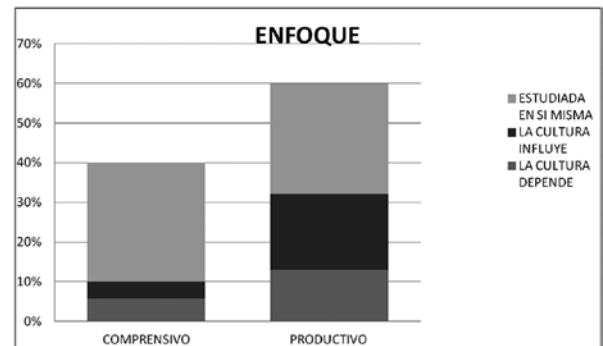
En las siguientes líneas se presentan los enfoques paradigmáticos y metodológicos que siguieron las investigaciones y artículos revisados, así como las disciplinas involucradas y las principales categorías que son relacionadas con la cultura en la empresa. Fundamentalmente se revisaron artículos publicados en revistas y en bases de datos (como Jstor, Business Source Complete, Business full text, Econlit, Humanities full text, Emerald), y, adicionalmente, se examinaron algunos libros. Los aspectos destacables sobre los hallazgos se describen a continuación.

El análisis de los artículos consultados se inició identificando aquellos estudios que asumen la cultura organizacional con un enfoque productivo (como fenómenos de gestión, donde la cultura es vista como una variable al servicio de la productividad) y aquellos que la abordan con una mirada comprensiva (donde la cultura es vista como un fenómeno emergente). La mayoría de los artículos toman un enfoque productivo. Dentro de cada enfoque, se analizó el tratamiento que se le da a la cultura y se agruparon los estudios en tres categorías. Los que consideran que la cultura depende de otros factores, los que consideran que ésta influye en otros aspectos, y una tercera categoría donde la cultura es estudiada en sí misma (y no en relación con otros factores). Posteriormente,

los artículos se agruparon en otras tres categorías: los estudios desde la gestión, desde las ciencias sociales, y los que plantean una combinación entre gestión y ciencias sociales. Las investigaciones que abordan la cultura desde la gestión no la tratan desde una única orientación, sino que algunas la ven como variable dependiente y otros como factor influyente en otros aspectos.

Sin embargo, es importante precisar que en la mayoría de los artículos revisados, publicados en revistas de gestión, economía, antropología, sociología y psicología, durante los últimos quince años, la cultura es vista como un fenómeno gestionable (ver Ilustración 1).

**Ilustración 1.** Enfoques comprensivo y productivo, y tratamiento de la cultura organizacional<sup>7</sup>

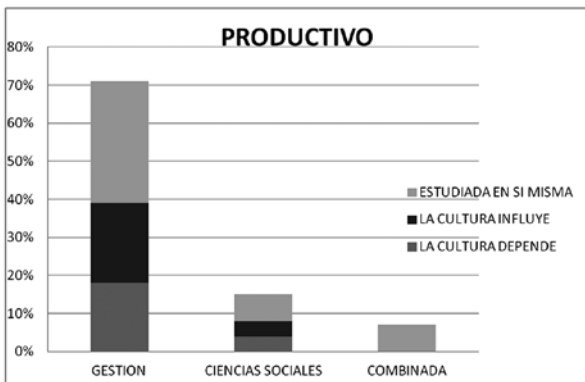


<sup>6</sup> Fuente: Hallett (2003, 132).

<sup>7</sup> Fuente: construcción propia.

El fenómeno de gestión está tomado como la capacidad de los directivos y las organizaciones para tratar de hacer que sus empleados asuman determinadas conductas, que pasen de ser agentes individuales a ser agentes colectivos, en busca de mejorar su desempeño y resultados a favor de la organización, teniendo en cuenta la dinámica de un entorno globalizado que exige niveles más competitivos y emprendedores. Bajo esta perspectiva las organizaciones argumentan que pueden intervenir en la psicología de los individuos y en sus diferentes niveles de compromiso o interiorización (Singh, 2006). También ven la cultura como una fuerza holística que envuelve a los individuos en los valores y objetivos que los rodea. Algunos de estos trabajos se encuentran en Arellano (2008), Jean & Yu (2004), Levin & Gottlieb (2009), Hansen (2007). Tanto en los estudios con miradas productivistas como comprensivas, se analizaron las disciplinas desde las cuales se abordó el fenómeno cultural. Esto se muestra en las Ilustraciones 2 y 3.

**Ilustración 2.** Disciplinas desde las que se abordan los estudios con enfoque productivo<sup>8</sup>



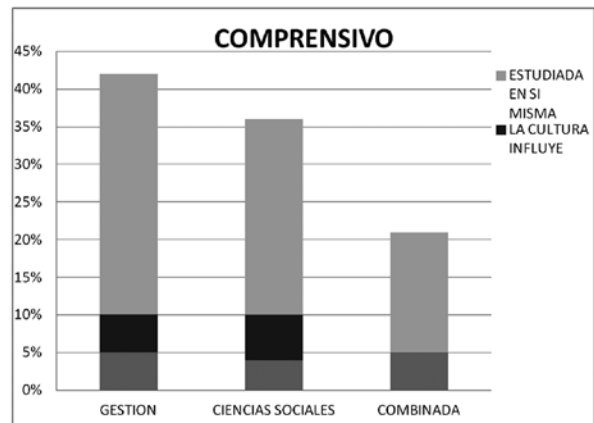
Schein (1985) afirma que, la cultura es tanto un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, promulgado y creado por nuestras interacciones con los demás, formado por el comportamiento de liderazgo, como un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y limitan comportamiento. Esta definición fortalece la perspectiva

<sup>8</sup> Fuente: construcción propia.

<sup>9</sup> Fuente: construcción propia.

de gestión, que enfoca a la cultura organizacional como una herramienta que se puede optimizar de acuerdo a las habilidades que posea los líderes y administrativos, según un estudio realizado por la *University of Pannomia* en enero de 2010. Algunos ejemplos son Castro & Lupano (2005), Guillén & Aduna (2008), Podesta (2009), Teran & Leal (2009).

**Ilustración 3.** Disciplinas desde las que se abordan los estudios con enfoque comprensivo<sup>9</sup>



Por otro lado, el fenómeno emergente se toma como las manifestaciones subjetivas y particulares de las personas en los colectivos que comparten sus propios intereses y valores. La cultura subyace entonces en modelos mentales que sustentan esas manifestaciones, que influyen en el modo de comprender el mundo y de actuar, aún cuando muchas veces no se es consciente de ellos ni de sus efectos (Aguilar, 2006). También se encontró que en los rasgos culturales, considerados como fenómenos emergentes, existen fuertes identidades morales, que permiten influenciar en mayor o menor proporción la cultura de cada empleado, cuyo sentido de sí mismo no está definido en términos morales (Moberg, 2006; Chen, Sawyers & Williams, 1997).

Entre los estudios de la cultura organizacional que la abordan en relación con otros conceptos o categorías –ya sea porque la cultura influye en o es influida

por éstas– se encuentran los trabajos de Armenakis & Wigand (2010), Arango (2000), Enríquez (2007), Gaál et. al. (2010), Gonzales & Parra (2008), Jarrin (2007), Montealegre & Calderón (2007), Quiñones (2005), Salazar et. al. (2009), Sánchez et. al. (2007), Song, Baek & Chermack (2009), Szabunia (2010), Vallenilla (2006), Zapata, Romero & Arias (2005). De otro lado, se ha encontrado un conjunto de publicaciones donde la cultura organizacional ha sido estudiada en sí misma y no en relación con otras categorías. El propósito puede ser tanto hacer una descripción del fenómeno como tal o plantear algunos modelos para su abordaje. Entre estos estudios están Aguilar (2006), Barciela (2007), Calderón (1999), Folch et. al. (2008), García (2006), García (2007), Kondra & Hurst (2009), Negrete (1997), Piñango (2008), Rodríguez (2010), Sánchez, Alonso & Palací (1999). Al integrar este análisis con las disciplinas y los enfoques, se tiene la Tabla 6.

Se identificaron en estas investigaciones puntos de partida principalmente de tipo cuantitativo, fundamentados en estudios de casos en algunas empresas del mundo (Dinamarca, Chile, Colombia, México, Quebec, Korea, Hungría) que permiten determinar la magnitud y alcance de la participación e interacción, mantenimiento y transformación de la cultura organizacional. Algunas otras realizan diagnósticos con enfoques más administrativos que cubren ejes

fundamentales (los valores, la normatividad, la división del trabajo y la comunicación) de estudio que permiten, según sus autores, identificar dinámicas específicas en la organización.

A pesar de esto, los estudios sobre cultura organizacional no han sido suficientemente explorados como para que se permita proponer líneas o formular estrategias útiles (Delgado & Forero, 2004). Ninguno de los estudios analizados propone alternativas concretas sobre cultura organizacional. Sin embargo, siguen pretendiendo orientar las acciones de todos los miembros de la organización, principalmente las acciones de los dirigentes, hacia lograr un contexto cultural de apoyo a los objetivos empresariales (Whetstonen, 2005).

Otro análisis fue mirar las metodologías utilizadas y los temas con los cuales se asocia la cultura organizacional. En esta clasificación se encontró que los temas relacionados con áreas de la gestión estaban presentes en aproximadamente el 70% de los artículos. Dichos temas son: gestión humana, teoría organizacional/estrategia, calidad/productividad y cambio. A nivel general puede destacarse que los temas de gestión que más predominan son gestión humana con el 33% y teoría de la organización y estrategia cada uno con el 21%, aproximadamente. Respecto a la metodología, prevalecen los estudios cuantita-

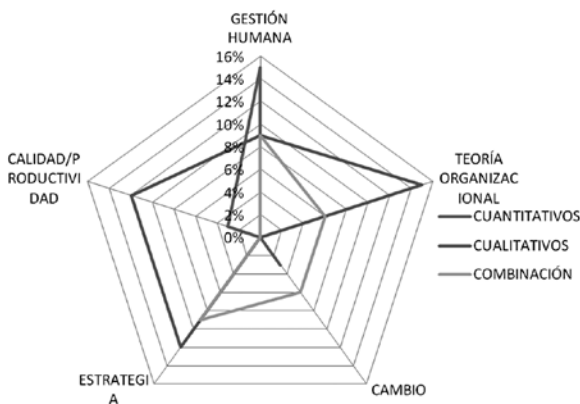
**Tabla 6.** Enfoque, disciplinas y forma de abordar la cultura organizacional<sup>10</sup>

		Estudios de la cultura organizacional con énfasis en la productividad			Estudios de la cultura organizacional con un acercamiento comprensivo			
Forma de tratar la cultura		LA CULTURA DEPENDE DE OTROS FACTORES	LA CULTURA INFLUYE EN OTROS FACTORES	LA CULTURA SE ESTUDIA EN SI MISMA	LA CULTURA DEPENDE DE OTROS FACTORES	LA CULTURA INFLUYE EN OTROS FACTORES	LA CULTURA SE ESTUDIA EN SI MISMA	Total
Disciplinas desde las que se abordan los estudios	GESTION	10,6%	12,8%	19,1%	2,1%	2,1%	12,8%	59,6%
	CIENCIAS SOCIALES	2,1%	2,1%	4,3%	2,1%	2,1%	10,6%	23,4%
	GESTIÓN y C.C.S.S.	0,0%	4,3%	4,3%	2,1%	0,0%	6,4%	17,0%
	Total	12,8%	19,1%	27,7%	6,4%	4,3%	29,8%	100,0%

<sup>10</sup> Fuente: construcción propia.

tivos, seguidos de aquellos que combinan métodos cuantitativos y cualitativos. En los artículos que abordan la cultura desde la gestión humana predomina la metodología cuantitativa, contrario a los siguientes temas con mayor peso (teoría de la organización y estrategia) donde la tendencia general es hacia los métodos cualitativos. Algunos de los trabajos destacados acá, y que en algunos casos buscan generar modelos de análisis de la cultura organizacional, son Anzola (2006), Díaz (2008), Guerrero (2006), Hojma & Pérez (2005), Lakos & Phipps (2004), Medina (2005), Olea (1995), Rodríguez & Zapata (2006), Trillo & Espejo (2008). El resumen de esta sección se presenta en la Ilustración 4.

**Ilustración 4.** Enfoques metodológicos y temas asociados al estudio de la cultura organizacional<sup>11</sup>



### 3.4. El estudio del tema en Colombia

Son varios los autores que han adelantado trabajos en el tema, pero es de resaltar los avances de los profesores Álvaro Zapata Domínguez y Gregorio Calderón Hernández. En el caso del profesor Zapata, y algunos de sus colegas, a través del grupo de investigación *Humanismo y Gestión*, han hecho estudios en empresas como Ecopetrol y en algunas otras con asentamiento en el Valle del Cauca. Entre sus libros se encuentran: “*Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*” (Zapata & Rodríguez, 2008); “*Organización y management*” (Zapata et al., 2006); “*Negociación, conflicto, mitos y poder en la ges-*

*ción de las relaciones laborales en Ecopetrol*” (Zapata, 2007); “*Cultura organizacional en empresas colombianas*” (Zapata, A. et al (2008)); entre otros.

Zapata & Rodríguez (2008) afirman que el *corporate culture*, surgido de la necesidad de afrontar la crisis norteamericana y de los éxitos de las empresas japonesas, se inspira en la teoría estructural-funcionalista de Radcliffe-Brown, para la cual la cultura es un mecanismo adaptativo y regulador. Por su parte, el profesor Calderón, con algunos colegas y en asocio con Acrip –a través del grupo de investigación *Cultura organizacional y gestión humana*–, han publicado artículos como: “*Relaciones entre cultura organizacional y gestión humana: un estudio empírico*” (Calderón & Serna, 2009); “*Perfil cultural de las empresas innovadoras: Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas*” (Calderón & Naranjo, 2007); “*Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué*” (Montealegre & Calderón, 2007); “*Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial*” (Calderón & López, 2006); “*Cultura organizacional y bienestar laboral*” (Calderón, Murillo & Torres, 2003).

En adición a los anteriores, otros académicos han realizado publicaciones en el tema de la cultura organizacional, tanto en Bogotá como en otras ciudades del país. En estas se mantienen unas lógicas similares, a saber: se estudia la cultura como un factor que impacta otros aspectos de la empresa, se aborda la cultura como un elemento que depende de otros factores organizacionales, o sencillamente se busca hacer una caracterización de la cultura en una empresa o sector específicos. Entre estos se pueden mencionar Arango (2000), Delgado & Forero (2004), López (2004), Medina (2005), Anzola (2006), Higueta & Leal (2010), García et al. (2008) y Muñoz (2010).

### 3.5. De la sociología del trabajo y de la organización

En cuanto a la sociología del trabajo, Rendón & Montaña (2004) consideran que es una corriente con un

<sup>11</sup> Fuente: construcción propia.

alto grado de institucionalización. Aunque su origen es francés, en países como México y Brasil también tienen desarrollos. Se enfatizan actualmente las consecuencias de la nueva tecnología en el trabajo, la cultura obrera y el género. Aunque en Colombia se han desarrollado algunos trabajos y tesis de grado sobre la cultura desde esta perspectiva, se destacan los trabajos de Alberto Mayor Mora, Anita Weiss y Rainer Dombois, quienes, en colaboración con otros investigadores, han desarrollado, durante los últimos 30 años, enormes acercamientos a la realidad no solo colombiana sino también latinoamericana. Algunos de estos estudios se han centrado especialmente en las relaciones industriales y sus diversas interrelaciones, como el tema de la contratación, el manejo del control y del conflicto, entre otros. Los estudios están orientados a comprender los fenómenos que ocurren dentro de la empresa en una realidad social nacional. Sobresalen investigaciones sobre temas como la reestructuración productiva y sus impactos sobre el trabajo (Dombois, citado en Calderón, 2007).

Para Rendón y Montaña, la sociología de las organizaciones, por su parte, tiene una herencia weberiana. Allí hay dos vertientes. Una derivada de la tradición sociológica estadounidense, con Merton y Gouldner; y la otra con una tradición francesa encabezada por Crozier. Aunque una preocupación fundamental ha sido el poder, también existen estudios sobre el fenómeno cultural en las organizaciones. La mirada sociológica concibe la empresa como una unidad o campo de relaciones sociales, en el que intervienen actores (empresarios, directivos, trabajadores) con valores, intereses, estrategias y proyectos de vida lo cual genera ciertas estructuras técnicas y organizativas (Weiss, citado en Calderón, 2007).

Después de esta revisión del tema (principal objetivo del documento) se delimitan los referentes teóricos y las consideraciones finales de este artículo.

#### 4. Los referentes teóricos

El problema de la interiorización de las manifestaciones culturales en los trabajadores es abordado desde

la gestión, y se apoya en una vertiente del institucionalismo económico y en la teoría del *campo* y el *habitus*.

Es claro que los trabajadores tienen que apegarse a las normas (so pena de ser sancionados), pero ello no significa hábitos o significaciones incorporadas. Por tal razón, en la investigación se adopta la perspectiva según la cual se reconoce el papel que tienen los directivos y fundadores en la configuración de la cultura organizacional, pero se asume, además, que dicha cultura obedece a una construcción colectiva, dialéctica, en donde los trabajadores no son cuerpos inertes. Donde a partir de la interacción social pueden configurarse un conjunto de costumbres, hábitos, que le dan identidad a una organización específica<sup>12</sup>.

Las instituciones son grupos de personas que buscan alcanzar objetivos determinados e incluyen cuerpos políticos, económicos, sociales, educativos (North, 1990, 2007). Las organizaciones son un subconjunto de las instituciones, con la diferencia de que las primeras son creadas deliberadamente con una intención o propósito (North, 1990; Hayek, 1994). Una similitud es que como las instituciones, las organizaciones proporcionan una estructura para modelar la interacción humana.

Los hábitos tienen un papel fundamental tanto en la generación como en la permanencia de las instituciones (Hodgson, 2007, 187), sin embargo para Nelson & Winter (1982) son las rutinas las que juegan un papel fundamental en la permanencia y evolución de las instituciones. En lugar de considerar individuos dados al interior de las organizaciones, Hodgson (2004) propone la idea de agentes interactivos y parcialmente moldeables, siendo esa la posición teórica asumida en la investigación. Sobre la formación de los hábitos y el papel de éstos en algunas instituciones se encuentran los trabajos de Álvarez (2004) y Ikefuji & Mino (2009).

Por *habitus*, Bourdieu (2001) entiende el conjunto de esquemas que suponen la interiorización de la es-

<sup>12</sup> Por cuestiones de espacio, no se transcriben en este documento las múltiples definiciones conceptuales que existen de cultura organizacional. Para más información véase Zapata & Rodríguez (2008, 198-205). Ahora bien, sobre el abordaje que la gestión tradicional tiene sobre las organizaciones, se puede ampliar esta perspectiva en Saavedra (2009).



estructura social en el que el agente se ha conformado como tal. Pero al mismo tiempo son las estructuras a partir de las cuales se producen las percepciones y acciones del agente.

Para Bourdieu (2007, 191), el *habitus* no tiene valor sino en un espacio social, en un sistema “en el que los agentes pueden ser descritos como fuerzas que, posicionándose y oponiéndose, le confieren su estructura específica en un momento dado. Se acude a los conceptos de *habitus* y *campo* porque se parte de que la cultura se deriva de las distintas fuerzas que hacen parte de la organización (altos directivos, jefes, trabajadores y diferentes grupos, con sus respectivos intereses y posiciones). Esta perspectiva es compatible con la asumida desde la gestión, ya que se reconoce el papel de los directivos en la configuración de la cultura, pero también el de los actores en interacción. Precisamente cuando Bourdieu se refiere al *habitus*, afirma que esta categoría permite dejar de lado las posiciones donde es el sujeto quien determina las estructuras y aquellas posiciones donde son las estructuras las que hacen al sujeto (Bourdieu & Wacquant, 1995). Ahora bien, algunos institucionalistas como Hodgson (1996), también consideran una relación dialéctica donde los individuos y las estructuras se producen mutuamente.

## 5. Consideraciones finales

Los grupos de trabajadores, en permanente interacción dentro de la organización, pueden generar ciertos hábitos y costumbres propias del grupo, que no necesariamente corresponden al ideal del directivo, porque son una construcción social. El concepto de *habitus* de Bourdieu ofrece una *comprensión* alternativa sobre las acciones de las personas, pues presenta diferentes racionalidades prácticas de los sujetos, que son función de sus esquemas de acción y percepción formados en unas condiciones materiales particulares.

En consecuencia, comprender el proceso de generación de hábitos en los trabajadores es un fenómeno que contempla, al menos, los siguientes aspectos: i)

la interacción social en la organización; ii) factores propios de los trabajadores; iii) la relación entre la cultura de la organización y los individuos; y iv) los distintos niveles de integración entre el trabajador y el sistema cultural<sup>13</sup>.

## 6. Referencias

- Aguilar, A. (2006) El diagnóstico de “La cultura organizacional o las culturas de la cultura”. En: Global media Journal, 3 (6).
- Aktouf, O. (1990) El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. Quebec: Pul-Eska. Traducción al español. En: AD MINISTER, Universidad Eafit, 1: 65-94.
- Allaire, I. & Firsirotu, I. (1992) Cultura organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Bogotá: Legis.
- Alvarez, C. (2004). Habit formation, catching up with the joneses and economic growth. En: Journal of economic growth, 9 (1): 47-80.
- Anzola, O. (2006) Importancia dada a la cultura corporativa por los responsables del área de talento humano, en empresas colombiana medianas y grandes. En: Hombre & Trabajo, Asociación Colombiana De Gestión Humana, 23: 30–38.
- Arango, L. (2000). Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia. Bogotá: Colciencias. Corporación calidad.
- Arellano, E. (2008) La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. En: Razón y palabra, 13 (2).
- Armenakis, A. & Wigand, J. (2010) Stakeholder Actions and Their Impact on the Organizational Cultures of Two Tobacco Companies. En: Business and Society Review, Center for Business Ethics at Bentley University, 115 (2): 147-171.
- Aubert, N. & Gaulejac, V. (1993) El coste de la excelencia. Barcelona: Paidós.
- Barciela, E. (2007). Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. En: Acimed, 16 (2).
- Berg, P. (1986). Organizational symbolism. En: Número especial de *Organizational studies*, 7 (2).
- Bourdieu, P. (2001). Las estructuras sociales de la economía. Buenos Aires: Manantial.
- Bourdieu, P. (2007). Razones y lecciones de una práctica sociológica. Buenos Aires: Manantial.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1995) Respuestas, por una antropología reflexiva. México: Grijalbo.
- Calderón, G. (1999) “Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado”. En: Decisión Administrativa. Centro De Publicaciones De La Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, 2 (2): 17 – 26.
- Calderón, G. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. En: Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, 23 (103): 39-64.
- Calderón, G. & Lopez, L. (2006) “Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial”. En: Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, 99: 13 – 38.

<sup>13</sup> En los aspectos i) y ii) se pueden considerar, entre otras, las perspectivas de Luckmann & Berger (1968) y Stephen (1994). Además, el mérito de Simon (1986) es haber identificado los componentes informales del comportamiento humano y haberlos integrado a una concepción más dinámica de las organizaciones (Estrada, 2007, 190).



- Calderón, G., Murillo, S. & Torres, K. (2003) Cultura organizacional y bienestar laboral. En: Cuadernos de Administración, 16 (25): 109-137.
- Calderón, G. & Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras: Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas En: Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, 20 (34): 161 – 189.
- Calderón, G. & Serna, H. (2009) Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. En: Acta colombiana de psicología, 12 (2): 97-114.
- Castro, A. & Lupano, M. (2005) Diferencias individuales en las teorías implícitas en el liderazgo y la cultura organizacional percibida. En: Boletín de Psicología, 85: 89-109.
- Chen, A., Sawyers, R. & Williams, P. (1997) Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture. En: Journal of Business Ethics, 16 (8): 855-866.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Delgado, L. & Forero, C. (2004). Estado del arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional, realizadas en facultades de Psicología de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI entre 1998 y 2003. En: Acta colombiana de psicología, 4 (11): 81-96.
- Díaz, E. (2008) Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. El caso Papeles Ponderosa (San Juan del Río, Querétaro, México). En: Revista Galega de Economía, 17: 1-8.
- Ember, C. & Ember, M. (1997) El concepto de cultura. En: Antropología cultural. Madrid: Prentice Hall.
- Enríquez, A. (2007). La significación en la cultura. Concepto base para el aprendizaje organizacional. En: Universitas Psychologica, 6: 155 – 162.
- Estrada, F. (2007). Herbert Simon y la economía organizacional. En: Revista cuadernos de economía, Universidad Nacional de Colombia, 26 (46).
- Folch, M., Mas Faz, A. & Jofre, G. (2008) ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB. En: Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, Universidad Autónoma de Barcelona, 2: 1-18.
- Gaal, Z. et al. (2010) Clan, Adhocracy, Market or Hierarchy? Which is the Best for Knowledge Sharing in Hungary? En: Proceedings of the 2nd European conference on intellectual capital, 1: 249-251.
- García, C. (2006) Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. En: Universitas Psychologica, 5 (1): 163 – 174.
- García, O. (2007) La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. En: Pensamiento & gestión, Universidad del Norte, 22: 143-167.
- García, M. et. al. (2008) Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Cali: Universidad de Valle.
- Geertz, C. (2005) La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa.
- Gonzales, M. & Parra, P. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. En: Pensamiento & gestión, Universidad del Norte, 25: 40-57.
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structures: the problem of embeddedness. En: *AJS*, The University of Chicago, 91 (3).
- Grueso, M. (2010) Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. En: *INNOVAR*, 20 (36): 79-90.
- Guerrero, V. (2006) Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. En: *Pensamiento & gestión*, Universidad del Norte, 20: 194-215.
- Guillén, I. & Aduna, P. (2008) La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. En: *Estudios gerenciales*, 24 (106): 47-64.
- Hallett, T. (2003). Symbolic Power and Organizational Culture. En: *Sociological Theory*, 21 (2): 128-149.
- Hansen, H. (2007) Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990. En: *Enterprise & Society*, 8 (4): 920-953.
- Hatch, M. (1997) Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University.
- Hayek, F. (1994) Derecho, legislación y libertad, unión editorial. Madrid: Unión Editorial.
- Higuaita, D. & Leal, J. (2010) Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada*, XVIII (1): 151-167.
- Hodgson, G. (2004) Reclaiming habit for institutional economics. En: *Journal of Economic Psychology*, 25: 651–660.
- Hodgson, G. (1996) The evolution of institutional economics. Agency, structure and darwinism in american institutionalism. London: Routledge.
- Hodgson, G. (2007) Economía institucional y evolutiva contemporánea. México: Casa abierta al tiempo.
- Hofstede, G. (1999) Culturas y organizaciones. El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. Madrid: Alianza Editorial.
- Hojma, D. & Pérez, G. (2005). Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena. En: *Revista latinoamericana de administración*, 35: 87-105.
- Ikefuji, M. & Mino, K. (2009). Internal vs external habit formation in a growing economy with overlapping generations. *Kioto university*. Discussion paper N° 676.
- Jarrin, A. (2007) Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia. En: *Signo y pensamiento*, Pontificia Universidad Javeriana, 26: 161-167.
- Jean, S. & Yu, K. (2004) Corporate culture and organizational performance. En: *Journal of Managerial Psychology*, National University of Singapore, 19 (4): 340-359.
- Kondra, A. & Hurst, D. (2009) Institutional processes of organizational culture. En: *Culture and organization*, Standing Conference on Organizational Symbolism, 15 (1).
- Lakos, A. & Phipps, E. (2004) Creating a Culture of Assessment: A Catalyst for Organizational Change. En: *Libraries and the Academy*, 4 (3): 345-361.
- Levin, I. & Gottlieb, J. (2009) Realigning Organization Culture for Optimal Performance Six principles and eight practices. En: *Organization Development Journal*, 27 (4).
- López, F. (2004) Dobles sentidos y connotaciones en el discurso administrativo. En: *Ad-minister*, Universidad EAFIT, 5: 11-21.
- Luckmann, T. & Berger, P. (1968) La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu.

- Medina, C. (2005) Diseño de un instrumento para caracterizar la cultura organizacional de una empresa del Estado. En: Investigación: 48-58. Disponible en: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fforos.uexternado.edu.co%2Fcoinstitucional%2Findex.php%2Fsovento%2Farticle%2Fdownload%2F1599%2F1438&ei=Mb-2UKHfIoT69gSHtGgCg&usq=AFQjCNGYq-UcD5Ntt9GGI-hVf7kUH0waazA>
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987) Cultural change: an integration of three different views. En: *Journal of management studies*, 24: 623-647.
- Moberg, D. (2006). Ethics Blind Spots in Organizations: How Systematic Errors in Person Perception Undermine Moral Agency. En: *Organization Studies*, 27 (3): 413-428.
- Montealegre, J. & Calderón, G. (2007) Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. En: *INNOVAR*, 17 (29): 49-69.
- Muñoz, R. (2010). Sociología de la empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas. Bogotá: Universidad Eafit.
- Negrete, A. (1997) ¿Cultura Organizacional o manipulación ideológica? En: *Revista de contaduría y administración*, 18.
- Nelson, R. & Winter S. (1982) An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- North, D. (1990) Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University.
- North, D. (2007) Para entender el proceso de cambio económico. Bogotá: Norma.
- Olea, B. (1995) Dirigir el cambio de la Cultura Organizacional hacia la Calidad Total. En: *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*, 28: 11 – 18.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: how american business can meet the japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pascale, R. & Athos, A. (1981). The art of japanese management. New York: Warner Books.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, R. (1979). On studying organizational cultures. En: *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Piñango, R. (2008) La cultura es buena pero no tanto. En: *DEBATES IESA*, 8 (3): 60-63.
- Podesta, P. (2009) La cultura en las organizaciones: Un fenómeno central en el saber administrativo. En: *Cuadernos de Difusión*, 14 (26): 81 – 92.
- Pondy, L. et al. (1983). Organizational symbolism. Greenwich. JAI press.
- Quiñones, M. (2005) Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional. En: *Revista Galega de Economía*, 14: 1-18.
- Rendón, M. & Montaña, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. En: *Contaduría y Administración*, 213: 1-15.
- Rodríguez, A. & Zapata, A. (2006) Modelo de análisis de la cultura organizacional. Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia 2006: Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas- ASCOLFA.
- Rodríguez, O. (2010) La cultura organizacional: Comprensiones, características y reflexiones en una institución de carácter social y comunitario. En: *Sotavento, Universidad Externado de Colombia*, 14: 54-60.
- Saavedra, J. (2009) Descubriendo el lado oscuro de la gestión. Los critical management studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada*, XVII (2).
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En: *Acimed*, 20 (4): 67-75.
- Sánchez, J., Alonso, E. & Palací, F. (1999) El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. En: *Rev. de Psicol. Gral. y apli.*, 52: 287 – 299.
- Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A. & Tejero, B. (2007) Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. En: *Psicothema*, 19 (2): 218-224.
- Schein, E. (1985). Organizational cultura and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Singh, K. (2006). Predicting organizational commitment through organization culture. A study of automobile industry in india. En: *Journal of business economics and management*, 8 (1): 29-37.
- Simon, H. (1986) Rationality in Psychology and Economics. En: *Journal of Business*, 59 (4).
- Song, J., Baek, K. & Chermack, T. (2009) The Dimensions of Learning Organization Questionnaire -DLOQ- A Validation Study in a Korean Context. En: *Human Resource Development Quarterly*, 20 (1): 43-64.
- Stephen, F. (1994) Organizing and emotion: towards and social construction. En: *Towards a new theory of organizations*. Londres: Routledge.
- Strategor (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política General de Empresa. Barcelona: Biblio Empresa.
- Szabunia, P. (2010). El cerebro y la cultura organizacional ¿Similitudes casuales? En: *DEBATES IESA*, Vol. XV (1).
- Teran, W. & Leal, M. (2009) Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. En: *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6: 30-47.
- Trillo, M. & Espejo, R. (2008) Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual. En: *Estudios de Economía aplicada*, 26 (2): 105-118.
- Vallenilla, F. (2006) Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela. En: *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 3: 16-39.
- Weick, K. (1979). The social psychology of organizing. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Whetstonen, J. (2005). A framework for organizational virtue. The interrelationship of mision, culture and leadership. En: *Business ethics: a european review*, 14 (4): 367-378.
- Williamson, O. & Winter, S. (1996) La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zapata, A. (2007). Negociación, conflicto, mitos y poder en la gestión de las relaciones laborales en Ecopetrol. Cali: Universidad del Valle.
- Zapata, A. et al. (2006). Organización y management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Cali: Universidad del Valle.
- Zapata, A. et al. (2008). Cultura organizacional en empresas colombianas. Estudios de caso. Cali: universidad del Valle.
- Zapata, A., Romero, L. & Arias, B. (2005) Cultura organizacional para la calidad total. Memorias Encuentro Nacional de Investigación en Administración - ASCOLFA.
- Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008) Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle.