



## ARTÍCULOS DE REFLEXIÓN

# Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional

Daimer Higuital López

*Doctor en Ciencias Económicas. Profesor de la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de ciencias económicas. Grupo de investigación Emprendimiento y Mipymes. [dhiguita@unal.edu.co](mailto:dhiguita@unal.edu.co)*

Recibido el 15 de octubre de 2014

Aceptado el 30 de octubre de 2014

### Palabras clave

Mecanismos de gestión cultural, hábitos, transformación cultural, construcción colectiva

### Key words

Cultural management mechanisms, habits, cultural transformation, collective construction

### Resumen

Este documento traza el papel de mecanismos de gestión cultural en la transformación de la cultura organizacional a través de la formación de hábitos. Mediante encuesta, entrevistas, grupos foco y procesos de observación en una organización del sector energético, se responde a la pregunta ¿por qué los mecanismos de gestión cultural pueden ser efectivos en la transformación de la cultura de una organización? El texto expone factores que participan en la formación de hábitos en los trabajadores y los mecanismos de gestión cultural que han impactado dichos factores en la organización estudiada. Posteriormente, se entiende que la cultura es una construcción colectiva y se exhiben otros elementos que también participan en la transformación cultural.

### Cultural management mechanisms in the formation of habits and in the transformation of the organizational culture

### Abstract

This document outlines the role of cultural management mechanisms in the transformation of the organizational culture through habit formation. "Using surveys, interviews, focus groups and observation processes in an organization of the energy sector, the article poses the question: why cultural management mechanisms can be effective in changing organizational culture? The text sets out factors involved in the formation of habits in workers. Also, the cultural management mechanisms that have impacted those factors are treated. Subsequently, the culture is proposed as a collective construction and other elements that are involved in the cultural transformation are addressed.

## 1. Introducción

Es abundante la literatura acerca de la transformación de la cultura organizacional (Alvesson y Sveningsson, 2008; Thévenet, 2013). Y probablemente son abundantes los casos de gestores que lo han intentado. Los directivos de la organización donde se hizo el estudio que dio pie a estas páginas se propusieron explícitamente hacer evolucionar su cultura. Dicho estudio se tituló *Los hábitos generados por la gestión cultural y su incidencia en la cultura organizacional*. En él, se planteó que una forma en que la gestión cultural tenía una incidencia en la transformación de la cultura fue a través de la formación de hábitos en los trabajadores. Por lo tanto, el propósito de este documento es exponer el papel de mecanismos de gestión cultural en la transformación de la cultura en esa organización.

Así entonces, este documento se ha estructurado en cinco partes. En primer lugar, se expone la revisión de la literatura. Posteriormente se esbozan las nociones “manifestaciones culturales” y “mecanismos”, como vectores de la gestión cultural implementada en organizaciones. Así mismo, la noción de hábitos, como fue entendida en la investigación, será plasmada. En tercer lugar, se delinea la metodología empleada en el estudio. Después, se mencionan los factores que participan en la formación de hábitos y los mecanismos utilizados en esa organización durante el proceso de transformación cultural. Allí se discute porqué esos mecanismos tienen incidencia en la formación de hábitos. El documento termina con algunas conclusiones y preguntas de investigación.

## 2. Revisión de la literatura

La revisión de la literatura muestra que existen varios estudios sobre la generación y formación de hábitos. Por ejemplo, Becker (2005) analiza las características de las rutinas organizacionales y patrones de interacción como fundamentales para la formación de hábitos. Lally, Wardle y Gardner (2011) muestran que el cambio en el comportamiento se experimenta inicialmente como un esfuerzo cognitivo, y que los hábitos se forman en contextos de trabajo. Hunt (2010) expone cómo los hábitos influyen el ritmo de los investigadores. Verplanken y Wood (2006) expresan que las intervenciones efectivas para cambiar hábitos implican alterar factores ambientales que inducen o activan el desempeño del hábito. Ikefuji y Mino (2009) sostienen que además de las rutinas, la formación de hábitos está atravesada por un proceso individual. Por su parte, Hodgson (2004, 2007b) plantea que los mecanismos de replicación de los hábitos son incentivos, represión e imitación. Biggart y Beamish (2003), estudian las comparaciones de hábito, costumbre, práctica y rutina en la manera como se organizan los mercados, mientras que Noth (2010) aborda los hábitos como disposiciones y sostiene que la esencia del hábito es el establecimiento de creencias. Aspecto que es importante en el estudio de la cultura. De otro lado, Wines y Hamilton (2009), arguyen que tendemos a convertirnos en lo que hacemos, y que cambiando las historias en las

organizaciones se cambia la cultura porque las historias y los mitos se asocian con la identidad.

En cuanto a la gestión cultural se dirá que Frahm y Brown (2007) estudian las transformaciones en algunas organizaciones y llegan a la conclusión de que los trabajadores realizan un acercamiento constructivista, a través de la comunicación, para manejar las implicaciones del cambio. Es decir, es a través de intercambios verbales con los otros que dinámicas como la participación se van construyendo. Yingyan y O'Reilly (2010) concluyen que un valor corporativo puede reflejar metas implícitas que guían el comportamiento individual y que las disposiciones están asociadas con el compromiso. Smollan y Sayers (2009) abordan la noción de disposiciones y sus impactos en contextos organizacionales, en la medida en que el individuo posee la tendencia hacia una acción. De otro lado, se ha estimado que, aunque efectivamente algunas dinámicas organizacionales tengan un carácter de espontaneidad (en el que la interacción social juega un rol fundamental), la gestión también está presente en la vida organizacional (Singh, 2006; Teran y Leal, 2009).

## 3. La gestión cultural

La organización PDE cuenta con más de 900 empleados y hace parte del sector minero-energético en Colombia. A partir del 2005, tomando como referencia a Semco<sup>1</sup>, el gerente de PDE se propuso implementar nuevas maneras de comportarse, de trabajar, de organizarse. Hoy, los trabajadores y participantes del estudio hablan de una modificación cultural. Por tanto, se dirá con Sainsaulieu (1997) que las organizaciones no son simples aparatos de producción. Ellas se han convertido en verdaderas instituciones sociales como la escuela o la iglesia, capaces de hacer evolucionar los comportamientos de los trabajadores. Y aunque pueden ser múltiples los factores que participan en la evolución de la cultura, el estudio se focalizó en la generación de hábitos en los trabajadores, como una manera de comprender tal transformación cultural, y el rol que jugaron allí los mecanismos de gestión cultural. Así, en este apartado se hablará de manifestaciones culturales, mecanismos de gestión cultural y de hábitos.

Las organizaciones tienen unas herramientas para la dirección, y la cultura organizacional ha sido utilizada como una de esas herramientas (Hofstede, 1999; Levin y Gottlieb, 2009). Derivado de las políticas de dirección se “instituyen” programas, reglas, con el propósito de crear una “cultura organizacional”. Por consiguiente, en la investigación se entendió por *gestión cultural* todas aquellas prácticas, políticas y acciones *deliberadas* de los directivos (o consultores) encaminadas a modificar la cultura. Dicha gestión se traduce en dos elementos: por un lado, se busca diseñar *manifestaciones culturales* en la organización y, por el otro, establecer los *mecanismos* organizacionales que se utilizan para la difusión, transmisión y reforzamiento de dichas manifestaciones entre los trabajadores.

<sup>1</sup> Empresa brasilera de metalmeccánica que se hizo exitosa a nivel mundial y que propició la participación de sus trabajadores, dio mayor flexibilidad en las formas de trabajar

La transformación cultural requiere de un aprendizaje cultural, y en este sentido, Sainsaulieu (1997), sostiene que hablar de aprendizaje cultural significa que las personas pueden cambiar la cultura, o hacer evolucionar sus sistemas de representaciones recibidos en la infancia, a partir de las experiencias de la vida adulta.

Así entonces, ¿qué puede entenderse por manifestaciones y mecanismos de gestión cultural? Las **manifestaciones culturales** son esas expresiones propias de la organización, tales como símbolos, ritos, valores, normas, mitos, rutinas, metáforas, eslóganes, historias, logos, lenguaje, que caracterizan la cultura y permiten diferenciar una organización de otra. Los **mecanismos**, por su parte, son dispositivos que los directivos utilizan para buscar que los trabajadores se apropien, aprehendan o se adapten a la cultura y, más específicamente, a las transformaciones culturales propuestas. Algunos de estos dispositivos tienen lugar desde el momento en que los nuevos empleados llegan a la empresa (como los programas de inducción). Otros mecanismos obedecen a las prácticas de socialización en la organización.

Al respecto, Sainsaulieu (1997) plantea que es necesario examinar diversos procesos de inculcación de la cultura a raíz de la socialización de los individuos. El autor afirma que hay tres procesos principales de esta socialización: la transmisión, el aprendizaje y la prescripción.

Por transmisión se entiende una serie de prácticas de información, de formación y de comunicaciones destinadas a hacer tomar conciencia de valores, modelos y normas en la empresa [...] Esta transmisión dependerá de la recepción [Programa de Inducción], de métodos de reclutamiento y de apreciación, pero también de periodos de aprendizaje. Momentos claves donde el individuo comprende lo que hay que hacer para ser aceptado por los grupos ya constituidos (1997, p. 250).

En la investigación, esa transmisión está vinculado con los mecanismos de la gestión cultural implementados por los directivos con el propósito de transformar la cultura. Adicionalmente, Sainsaulieu, hace referencia a la cultura aprendida y a la cultura prescrita:

Se trata de aprendizajes culturales ligados a la experiencia de cada persona (...). A raíz de actos habituales en el trabajo, el individuo tiene una experiencia concreta de usos y de maneras de ser o de pensar en relación con la experiencia de poder, el juego de las comunicaciones, los procesos técnicos, las formas de convivencia o de grupos espontáneos [...] Este aprendizaje en materia de comportamientos y de modos de pensar es crucial porque traduce la manera en la que la vida cotidiana interviene para modificar lecciones del pasado.

La prescripción se refiere a la actividad ideológica de la organización, traducida en visiones del mundo y de representaciones del porvenir en mensajes que buscan un dinamismo de la acción colectiva [...] Se encuentran en las pancartas, tableros, mapas, volantes destinados a promulgar las recomendaciones escritas y las órdenes. Los discursos de los directivos son igualmente difundidos como vectores de la cultura (1997, p. 250).

Ahora bien, como se dijo, son abundantes los casos de organizaciones que han intentado transformar su cultura (Alvesson y Sveningsson, 2008). Si después de varios años

los trabajadores hablan de una transformación cultural en esa organización, se hace interesante saber la manera en que se esa modificación. Y es allí donde entran los hábitos. En la definición de hábito se tomó el concepto de Hodgson. Una acción de un individuo no necesariamente es un hábito, lo será en la medida en que dicho individuo posea la tendencia, la *disposición*, hacia esa acción.

Los hábitos se entienden más como disposiciones que como comportamientos. De acuerdo con Veblen, los hábitos son una propensión o capacidad adquirida que puede o no ser expresada en el comportamiento habitual. (...) *El hábito* es una propensión para comportarse de cierta forma en una situación particular. Como John Dewey anota: Los hábitos son repertorios inconscientes de la conducta potencial, que pueden ser provocados o reforzados a partir de un contexto apropiado (Hodgson, 2007a, p. 41).

En el mismo sentido de *disposición*, aunque desde otra perspectiva disciplinar, Geertz (2005) plantea el siguiente ejemplo: si una persona es considerada como *bondadosa*, esa persona tiene la *tendencia y disposición* a realizar actos de bondad. Aunque en este momento esa persona no esté ejecutando una "acción" de bondad, sigue teniendo la disposición a hacerlo.

Pero, ¿por qué abordar este caso desde los hábitos? Fundamentalmente, por su carácter de disposición la cual permite trazar un vínculo tanto con las creencias (Noth, 2010) como con los comportamientos. Por consiguiente, la adquisición del hábito como disposición se tomó como *una* vía de transformación cultural. Por ejemplo, el hecho de que un empleado adquiera la *disposición* para trabajar en equipo (valor corporativo) sería *una* manera de aprehender ese rasgo cultural en el proceso de transformación cultural. Y uno de los propósitos de la investigación era rastrear si los mecanismos de gestión cultural incidían en la formación de hábitos que reflejaran la transformación cultural de esta organización.

#### 4. Metodología

La recolección de información tuvo **dos etapas**. En la **primera**, se buscaba identificar qué deseaban transformar los directivos y cómo buscaban hacerlo. En esa etapa se hicieron entrevistas semiestructuradas a 12 directivos y se examinaron diferentes documentos.

Algunos de los interrogantes de las entrevistas apuntaban a indagar por el diseño de manifestaciones culturales y por los mecanismos de gestión cultural. Las personas fueron seleccionadas por el rol que han tenido en la configuración de mecanismos culturales, por la información que poseían y por la disponibilidad para participar en el estudio. De otro lado, se analizaron documentos impresos y archivos proporcionados por las áreas de *Talento* y por la Gerencia, donde se plantean algunas políticas de transformación cultural.

En la **segunda etapa**, se exploraron los hábitos que se formaron a partir de los cambios propuestos y el rol que han jugado los *mecanismos* de gestión cultural en la formación de hábitos en los trabajadores. En esta etapa se

aplicó una encuesta, se efectuaron grupos foco, entrevistas en profundidad a trabajadores y visitas de observación en la organización.

La encuesta tenía como propósito identificar: 1) cuáles son los mecanismos de gestión cultural a los que se les atribuye mayor importancia por parte de los trabajadores, 2) hábitos asociados a valores, mecanismos y filosofía organizacional. En total 199 personas respondieron la encuesta. Esta fue aplicada on-line por recomendación de los mismos trabajadores durante la prueba piloto.

En total se realizaron nueve grupos foco. Cada grupo estuvo conformado en promedio por siete personas. Los propósitos del grupo foco fueron: producir nuevas significaciones a partir del discurso; corroborar los primeros hábitos encontrados en los trabajadores y analizar la participación de los mecanismos. ¿Por qué el grupo foco?. Porque el propósito era validar que las personas (en presencia de otras) determinarían si habían adquirido algún hábito que otros también habían adquirido.

Para Bonilla y Rodríguez “la muestra no se selecciona, se configura, es decir, se va estructurando a través de las diferentes etapas del proceso de recolección de datos” (2005, p. 134). Así que esta fue la dinámica que siguió la aplicación de las 12 entrevistas en profundidad realizadas con trabajadores. Todas las entrevistas se aplicaron en las instalaciones de la compañía y tenían como objetivo corroborar la participación de los mecanismos en la formación de hábitos.

De otro lado, se realizaron siete visitas a la organización con propósitos de observación. La utilización de la observación durante la investigación fue de gran utilidad porque permitió contrastar la información que se fue recolectando con otras técnicas. Todo el trabajo de campo se desarrolló durante 14 meses.

Respecto al análisis, se acudió al análisis de contenido. En cuanto al uso de software se utilizó el SPSS 20 y el MaxQda 10 para el análisis de la información recolectada con la encuesta. Como un paso previo a la categorización, se construyeron redes conceptuales (Alvesson y Kärreman, 2011) con los distintos elementos que emergieron del análisis de la información. A partir de la identificación de los hábitos que se asocian a medidas implementadas en la gestión cultural, se les preguntó a los participantes qué aspectos habían incidido en que ellos adquirieran un determinado hábito. Posteriormente, se analizó qué mecanismos de gestión cultural estaban presentes allí.

## 5. Algunos hallazgos

Se empezará diciendo que en la organización donde se hizo el estudio existió durante siete años el propósito explícito de hacer evolucionar la cultura. Para ello se emplearon, entre otros mecanismos, grupos de discusión, el programa de inducción, políticas como la participación, medidas como la autonomía, la flexibilidad para trabajar, la libertad en el horario y el uso de guías como estándares operacionales. Pero antes de abordar los mecanismos, es importante mencionar que uno de los primeros hallazgos fue un conjunto de hábitos que reflejaban rasgos de la cultura de la organización. Dado que muy probablemente esos hábitos solo corresponden a esa organización particular, se ha considerado que no es muy relevante enlistarlos aquí. Sin embargo, si es

importante exponer los factores que están presentes en la formación de hábitos. Por consiguiente, en esta sección se trata, en primer lugar, esos factores. Posteriormente, los mecanismos. Luego, otros factores que fueron claves en la transformación cultural en esta organización.

Al indagar acerca de los elementos que inciden en el hecho de que los trabajadores adquirieran un determinado hábito, surgieron siete elementos: *Sentido*, *Procesos cotidianos*, *Ambiente de trabajo*, *Identificación*, *Satisfacción personal*, *Control social* y *Compenetración con el grupo*. Muy probablemente estos siete no son los únicos factores presentes en la formación de hábitos, pero si son los que emergieron en el análisis de la información en esta organización. Veamos cada uno.

Las personas afirman que han adquirido un determinado hábito porque le encuentran algún *sentido* a dicho hábito en la organización o porque creen que haciendo las cosas de esa manera, las cosas funcionan. El *sentido* acá es tomado en función de los resultados que se obtienen o de una utilidad al proceder de determinada manera. Pero ¿por qué encontrar *sentido* participa en la formación de hábitos? Porque hacer las cosas de determinada manera no crea ningún choque en el empleado con sus propios esquemas de pensar y actuar. Podría decirse que el sentido se vincula con lo que Bourdieu (2002) llama la racionalidad práctica.

De otro lado, un aspecto que también ha favorecido la formación de hábitos es la manera como se realizan los **procesos cotidianamente** en la organización. Es decir, las formas de trabajar implican unas Guías y unas rutinas en las formas de proceder. Los participantes sostienen que el hecho de que diariamente deben hacer una determinada tarea para desarrollar su trabajo, ha incidido en adquirir ese hábito. Los trabajadores saben que los protocolos y Guías son como herramientas que no deben olvidar. Y las siguen con tanta cotidianidad que llegan, en palabras de ellos mismos, “a interiorizar el proceso, a incorporar la guía.

En tercer lugar, las personas hacen referencia a la forma como se trabaja, pero no en términos de procedimientos (como en el caso anterior) **sino de comportamientos y de relaciones** con sus colegas. Es decir, las personas van adquiriendo ciertos hábitos en la interacción con los otros. Para los trabajadores, las formas de comportarse, de interactuar y de relacionarse constituyen el *Ambiente de trabajo*, del cual cada uno se va impregnando en la cotidianidad. Y se va impregnando gracias al lenguaje, pues como sostiene un informante: “es que desde el primer momento uno escucha las personas hablar de autonomía”. Y otro agrega: “uno ve que las personas se tratan con respeto”. Podría decirse, en palabras de Prue y Devine (2012), que se observa una consonancia entre lo psicológico y lo social, pues son los trabajadores los que sienten que *ese* es el ambiente.

Otro factor que participa en la formación de hábitos ha sido la **identificación**. En este caso, los trabajadores fueron enfáticos en sostener que ellos han adquirido ciertos hábitos porque “yo como persona me siento identificado con dicho hábito. Siempre he sido un convencido de eso”. En términos generales, la identificación puede entenderse como un mecanismo psíquico que induce a un sujeto a comportarse, pensar, vincularse y sentir como otro que actúa como su modelo o encuentra en él afinidad en su comportamiento y el propio (Freud, 1981, p. 2587).

Las personas se sienten identificadas con algunos elementos de los valores y de la filosofía organizacional porque, según ellos, es algo de lo que siempre han estado convencidos. Ahora bien, cuando las personas encuentran una organización que fomenta el respeto, sienten que tienen un lugar en esa organización. O, en palabras de Watts (2010), encuentran una identificación con un aspecto cultural de la organización.

El quinto aspecto es la **Satisfacción personal**. Y no se refiere a la satisfacción laboral por *lo que se hace* sino a esa satisfacción *por ser reconocido como ser humano, por sentir* que se tiene un valor como persona, que es cada uno como trabajador el que cuenta. Las personas manifiestan que al adquirir, por ejemplo, el hábito de confiar en el otro o de participar en decisiones, sienten que esa satisfacción se mantiene o mejora. ¿Por qué podría pasar esto?. Porque, probablemente, más que hacer o tener, para las personas también cuenta el sentir, el ser y su realidad afectiva. Al respecto, Smollan y Sayer (2009) rastrean la importancia de aspectos afectivos, como las emociones, en la configuración de la cultura organizacional.

De otro lado, en algunas ocasiones, las personas adquieren hábitos porque encuentran que esa es una manera de **compenetrarse con el grupo** de trabajo. Las personas afirman: “es que si yo no trabajo con cumplimiento y compromiso me voy quedando atrás. No encajo en ese proyecto ni en esta empresa”. En este caso, los individuos observan los rasgos del grupo, pero son ellos mismos quienes sienten la necesidad de integrarse o sentirse parte de. ¿Y por qué esta situación entra en juego en la formación de hábitos? Al parecer, es un asunto que obedece a una necesidad humana de tener validación o legitimación (Bietti, 2009) por parte de los otros. En términos institucionales podría hablarse de un isomorfismo, de una imitación (Kondra y Hurst, 2009). No obstante, parece ser que esta situación va más allá de la imitación, en busca de una *Compenetración con el grupo*.

A diferencia de la *Compenetración con el grupo*, el **control social** es un proceso más explícito para las personas. Las personas son conscientes de que hay unas “normas” que es necesario seguir. Los trabajadores se dan cuenta que algunos compañeros inducen a otras personas a hacer las cosas de cierta manera. Allí se ha creado un contexto de *Control social* para el mantenimiento de ciertas prácticas de trabajo. Por ejemplo, en el caso de la libertad de horario, los participantes afirman que es una situación donde hay personas que abusan de esta posibilidad. Pero ellos mismos se encargan de decirle al incumplido que, además de la libertad en el horario, la filosofía de la empresa proclama el cumplimiento con el cliente y la calidad a tiempo.

Una vez revisados estos factores que participan en la formación de hábitos en los trabajadores, se discuten los mecanismos de gestión cultural utilizados en la organización.

Con la llegada del gerente y su filosofía “Calidad a tiempo”, se propusieron nuevas medidas en la organización. Específicamente, algunas de estas medidas consisten en libertad en el horario de trabajo, cambios en la denominación de procesos y áreas, implementación de guías y el otorgamiento de autonomía a ingenieros y directores de proyectos. Y mecanismos como grupos de discusión, programa de inducción, política de participación, otorgamiento de autonomía, flexibilidad para trabajar, libertad en el horario y uso de guías como estándares operacionales.

Después de varios años, se puede observar que hay hábitos que han sido adquiridos por los ingenieros. Por ejemplo, que esta empresa se caracterice hoy por ofrecer servicios con *calidad a tiempo* son posibles (no solo porque ese es el deseo del gerente) sino porque las personas tienen la *disposición* de participar en las decisiones y procesos, y lo hacen; porque poseen la *disposición* a comprometerse en los proyectos que se les encomiendan, y lo hacen; porque tienen la *disposición* a desempeñarse con responsabilidad, y lo hacen. Estas disposiciones pudieron evidenciarse en el discurso de los informantes y en la observación efectuada en la organización, pues, como se dijo, las disposiciones se materializan en comportamientos.

No obstante, vale recordar que en el estudio de la cultura también entran en juego, además de los comportamientos, los bienes inmateriales y sociales (Vallée, 1985), las significaciones (Geertz, 2005), las costumbres, tradiciones, historia, lenguaje, interacción social (Aktouf, 2001; Zapata et. al. 2008). Pero volvamos a los mecanismos implementados.

Durante la entrevista, el gerente manifestó que consideró importante acompañar la transformación cultural de un *equipo de personas* cuyo fin ha sido el de “conversar con la gente”, en **grupos de discusión**. En promedio, estos grupos se efectúan dos veces por semana. La idea con los grupos ha sido conocer de primera mano aquellas cosas “que no marchan bien”, pero también para dar la oportunidad efectiva a las personas de opinar y de participar. De acuerdo con Fiss y Zajac (2006), las organizaciones usan un lenguaje encaminado a reforzar las modificaciones estructurales realizadas, y los procesos de socialización son claves para dicho propósito. En el caso de PDE algo fundamental es que **los trabajadores encuentran allí (en estos grupos) una oportunidad real de hablar, de manifestarse, de proponer**. Y fueron ellos quienes tomaron libremente la posición de ser parte del grupo. En estos grupos, los mismos trabajadores discuten sobre maneras de trabajar y sobre aspectos de la vida colectiva en términos de la cultura. Para ellos, estos grupos han sido muy importantes en la manera como se difunde la cultura. Y una de esas maneras ha sido el *control social*.

En estos grupos las personas socializan sus inconformismos y las experiencias que han tenido, y logran que se tomen decisiones para mostrar que son pocos los que no comparten la filosofía organizacional. Una de esas decisiones ha sido el concurso de cuál es el empleado que mejor representa la cultura de la organización. En suma, los grupos son claves porque representan una oportunidad de hablar y de sentirse constructores, ya que allí pueden hacer propuestas en términos de la construcción de la cultura organizacional o ejercer control social.

El **programa de inducción** es uno de los primeros encuentros entre los trabajadores con el entorno organizacional. Allí el equipo directivo describe la organización, la cultura de trabajo y presenta las decisiones que se han venido tomando. Pero, en muchas organizaciones existe un programa de inducción. Entonces ¿qué es lo particular? Primero, la **expectativa** que propicia en los trabajadores. Algunas expresiones de ellos, al referirse a ese momento que vivieron en la inducción, son: “¿si será cierto eso que dicen allá sobre la forma de trabajar?” y otros sostienen:

“que agradable encontrar una organización como esta”. Para Demir et al. (2011) lo que se busca en actividades como esta es, precisamente, actuar sobre las expectativas de los nuevos acerca de la cultura y enviar el mensaje de que el “éxito” dependerá de un acople entre la persona y la organización. Claro, pero es que cualquier primer encuentro propicia expectativas. Entonces, nuevamente, ¿qué es lo particular? Lo segundo es la **cristalización de esas expectativas**. Los informantes argumentan que, efectivamente, una vez empiezan a trabajar se encuentran con un “ambiente totalmente diferente a otras organizaciones donde habían trabajado antes”. En los casos en los que se encuentran con elementos nuevos como la autonomía, la flexibilidad y la participación, los trabajadores se van adaptando y desarrollando nuevos hábitos.

¿Por qué los trabajadores podrían hacer estas afirmaciones? ¿Por una adherencia total a la filosofía organizacional? La investigación muestra que no todos los jefes y no todos los trabajadores se han *integrado* al sistema cultural. Sin embargo, de acuerdo con los informantes, sí hay una visión general en el sentido de que allí han encontrado un “ambiente totalmente diferente a otras organizaciones donde habían trabajado antes”, lo que les cristaliza las expectativas que se habían creado en la inducción.

Ahora bien, ¿hay allí un uso del poder y de la violencia simbólica, como dirían Oakes, Townley y Cooper (1998), para cambiar la manera como las personas ven y perciben su entorno organizacional? Tal vez sí o tal vez no. Lo que interesó en la investigación fue identificar cuáles de los mecanismos han impactado el proceso de transformación cultural, sea que haya o no uso del poder o de la manipulación, ya que, muy a pesar del uso del poder en las transformaciones culturales, hay mecanismos que no impactan la cultura organizacional (Alvesson y Sveningsson, 2008).

Las **guías**, por su parte, son documentos que contienen estándares operacionales. En estas guías se define el *qué*, dando la posibilidad de que cada equipo incorpore su *cómo*. Lo importante de estas guías en la formación de hábitos son dos cosas: 1) para los trabajadores es **una manera concreta** (y no solo discursiva) de recibir autonomía y confianza para operar, 2) trabajar de acuerdo con estos estándares moviliza otro tipo de prácticas, otras formas de hacer las cosas y **probablemente de representaciones**. Por ejemplo, al utilizar estas guías, los trabajadores tienen la idea (representación en términos de Abric, 2001) de que no hay procedimientos rígidos y que ellos tienen cierto grado de libertad en el cómo operar. Costea, Crump y Amiridis (2007) argumentan que la gestión busca una subjetivación de las transformaciones organizacionales, a partir de términos como excelencia, conocimiento, competencia. En las entrevistas y en los grupos foco, los informantes se refieren frecuentemente a estas guías como una de sus herramientas de trabajo. Podría pensarse, entonces, que allí hay una asimilación de este concepto o subjetivación, en el sentido de que las guías son algo que orienta, pero que, en sus propias palabras, “no condiciona”. Ahora bien, no es en sí la guía la que incide en la formación de hábitos, al menos no esa guía específica, sino lo que esta propicia: la sensación de autonomía y la representación que se genera al trabajar de determinada manera. Y Sainsaulieu, cuando habla de aprendizaje, argumenta que “a raíz de actos habituales en

el trabajo, el individuo tiene una experiencia concreta de usos y de maneras de ser o de pensar” (1997, p. 250).

La filosofía de la **participación** en la empresa es un asunto que para las personas va más allá del deseo. Para ellos es un hecho y un derecho. ¿Por qué ha sido importante la **participación** en la transformación de la cultura? Además de hacer sentir a las personas importantes y darles un lugar en la compañía, este es un elemento que a través del uso de la palabra parece permitir, siguiendo a Chanlat (1994), **una gran satisfacción psíquica, cuando cada uno toma la palabra**. De otro lado, el estudio de Montealegre y Calderón (2007, p. 52) sugiere que la participación en las organizaciones colombianas es restringida en su esencia (pues se sugiere pero no se participa en decisiones), en su finalidad (solo se considera lo que es de interés para la empresa) y en su ámbito (pues se limita al área de trabajo). En PDE no solo se puede participar en los grupos de discusión. Allí, los mismos empleados entrevistan a sus futuros compañeros en los procesos de selección. Por consiguiente, la **posibilidad** efectiva de participar genera una satisfacción psíquica que facilitaría la formación del **hábito** de participar.

Asimismo, las medidas de **flexibilidad y autonomía** para trabajar son realidades concretas en esta organización, las cuales parecen comprometer a las personas con una contraprestación. Es decir, ellos sienten que deben responder a dicha autonomía y flexibilidad con compromiso, cumplimiento y responsabilidad. Tal vez es una forma de alienación, en el sentido de que el trabajador se convierte en su propio supervisor (Ignatow, 2009). Como sostienen Sánchez et al. (2006), la atmósfera presiona a los miembros a adaptarse a una forma de ver las cosas. Pero también es una forma como los trabajadores, **al sentir que tienen autonomía, han llegado a sentirse parte de, y toman posiciones**. En esta medida, se ven a sí mismos como constructores de primer plano de esa realidad organizacional, como cuando expresan: “es que aquí te dan la autonomía. Ya es tu decisión de si haces uso de ella o no”. El hecho de que los trabajadores hacen uso de la autonomía que se promueve, o de la flexibilidad para trabajar, evidencia que los trabajadores son tomadores de posiciones.

Ahora bien, podría hacerse un listado de mecanismos de gestión cultural, pero lo que aquí concierne es por qué inciden en la cultura. Entonces, estos mecanismos de gestión cultural inciden porque se puede hacer uso de la palabra, **lo que desata formas y dinámicas de articulación entre bienes y hábitos** (grupos de discusión, participación); **porque las expectativas son, en alguna medida, cumplidas** (programa de inducción); **porque la idea de la flexibilidad y autonomía se puede materializar** (guías); **porque las personas se sienten parte de y se refuerza una identidad colectiva** (participación); **porque se genera un sentimiento de intercambio y la necesidad de responderle a la empresa** (libertad de horario, flexibilidad para tomar vacaciones). Además, estos mecanismos participan en la formación de hábitos a través del impacto que logran tener sobre los factores que inciden en dicha formación.

A continuación, en la tabla 1, se resume en qué factores presentes en la formación de hábitos participan los mecanismos de gestión cultural utilizados en la organización.

De otro lado, es pertinente mencionar que las medidas de gestión cultural que se han ido implementando gra-

dualmente tienen un principio: “Si las cosas no marchan bien entonces se retira la medida”, afirman el gerente y la líder del equipo. Si se tratara de recoger en pocas palabras los propósitos de la gerencia, se diría que se busca una cultura caracterizada por aspectos como el respeto, la flexibilidad, el compromiso y la responsabilidad, en la que se reconozca al empleado como ser humano, que le cumpla al cliente con calidad y a tiempo. Ahora bien, esta filosofía organizacional está, como diría Bourdieu (2002), ligada al interés de posicionar la empresa dentro del campo organizacional.

Efectivamente, la idea de “Calidad a tiempo”, acompañada del respeto y del hecho de que se valora al empleado está anclada a la estrategia organizacional. En entrevistas con el gerente de estrategia, afirma que uno de los propósitos de la organización no ha sido crecer por crecer, sino posicionarse en el mercado y destacarse como una empresa a la que le importan sus empleados.

Así mismo, en esta investigación se observó que hay factores adicionales a la gestión cultural que participan en la transformación de la cultura. Algunos de estos factores son el liderazgo, el mundo material, la interacción en términos de intercambios verbales y la acción colectiva de los trabajadores.

Por ejemplo, se reconoce que el estilo de dirección tiene un papel particular en la forma como se configura la cultura (Castro y Lupano, 2005). Sin duda, al analizar la configuración de la cultura se requiere hacer referencia al estilo directivo del gerente. Su estilo se podría definir como carismático e inclusive paternalista, no tanto porque se interese en donar cosas materiales a los trabajadores sino por establecer un vínculo directo con ellos, hasta el punto de escucharlos en el rol de consejero, inclusive ante problemas personales.

Por otro lado, es útil mencionar lo que se denomina el *mundo material* (Aktouf y Chrétien, 1995). Adicional a las condiciones favorables para los trabajadores, como contratación a término indefinido en un 80% de los empleados, salarios competitivos, vinculación a la seguridad social y programas de capacitación técnica, la empresa ofrece un amplio plan de beneficios sociales extralegales. Al respecto, estos autores argumentan que una filosofía empresarial que rompa con la tradición (estímulo-respuesta) sí impacta la cultura de una organización. En este sentido, Melé (2003) afirma que una cultura organizacional humanista contribuye a la construcción de un entorno social de reconocimiento para los trabajadores.

También hace parte de este *mundo material* la participación en decisiones, o el respeto. En este caso, los gestores culturales y los trabajadores han hecho un trabajo conjunto para que **el respeto permee las relaciones interpersonales tanto al interior de la organización como con clientes y proveedores**. ¿Cómo se podría propiciar tal situación? Esa construcción obedece a una acción colectiva, en la que participan los intercambios verbales, y en la que el trabajador, más que un agente, es un actor. Es un trabajador que participa, que se siente reconocido, se identifica y sobre todo se siente constructor de esa cultura cuando declara: “es que la cultura aquí no es Pablo o Juliana. La cultura la hacemos nosotros, la vivimos nosotros y la hacemos entre todos. Ellos dan unas pautas y un respaldo, pero somos nosotros

con la responsabilidad y el compromiso quienes hacemos de esta empresa lo que es”<sup>2</sup>.

Retomando el hecho de que se valora al empleado, se dirá que cuando se indaga a los trabajadores por características de la cultura, la filosofía organizacional o la manera como se trabaja, emerge en las respuestas de los participantes el hecho de que ellos se sienten valorados y sienten que son importantes para la empresa. En la tabla 2, se puede apreciar esta idea.

Es claro que, además de la gestión cultural, otros elementos participan en la transformación cultural como: 1) el **mundo material** (es decir, las condiciones tangibles que la organización ofrece a sus trabajadores); 2) la **visión no determinista**, es decir, la disposición a retirar las medidas que no funcionen (de allí los grupos de discusión); 3) el estilo de **liderazgo** quien construye con el ejemplo; y 4) la **acción colectiva permanente**. Es decir, **los trabajadores son actores** que toman posiciones, y cuando lo hacen están participando en el proceso de modificación de sus disposiciones. Diremos, entonces, con Fernández (2003), que más que agentes, los trabajadores son actores. La formación de hábitos es una dinámica mediada por los *intercambios verbales*, el *comportamiento*, la *representación* y la *toma de posiciones*.

En la tabla 3 se exponen, en la primera columna, los elementos que la gestión cultural proponía, y en las siguientes columnas, los elementos que emergieron en cada uno de los instrumentos de recolección de información. El propósito es analizar visualmente cómo algunos elementos de la gestión cultural tienen presencia en la información que arroja cada instrumento, que entre otras cosas buscaban validar la información que se iba recolectando.

## 6. Conclusiones

La formación de hábitos es *una* forma de configuración de la cultura en esta organización, y dado el propósito central de este documento, se dirá que esos mecanismos participan en la medida en que impactan elementos de la individualidad de cada trabajador, como el sentido, la identificación o la satisfacción personal, y en la medida en que generan un entorno de trabajo donde las interacciones y el lenguaje son fundamentales, como en compenetración con el grupo o ambiente de trabajo.

En muchas organizaciones existe un programa de inducción. Y probablemente uno de los objetivos de ese programa sea contribuir a configurar una determinada cultura. Pero cuando los trabajadores encuentran que lo que se dijo en la inducción no es lo que viven en su cotidianidad de trabajo, tal vez ese mecanismo no tenga el impacto esperado.

Ahora bien, en PDE la gestión cultural a través de mecanismos participa en el proceso de configuración de rasgos culturales, materializados en hábitos. ¿Por qué puede decirse que participa? Porque hay, efectivamente, algunos hábitos que son adquiridos por los trabajadores como el de *participar*. Pero, en el caso particular de esta

<sup>2</sup> Pablo y Juliana son nombres ficticios que se asignaron al gerente y a la líder del equipo, respectivamente.

organización, esto parece no ser una obra exclusiva de la gestión cultural. También se debe a que allí existen unas condiciones concretas de respaldo hacia los trabajadores: la participación en decisiones, la confianza y el respeto que reciben de los directivos. Adicionalmente, el trabajador también participa, es un actor activo, con una historia, y enmarañado en redes de intercambios verbales y de acciones colectivas (Muñoz, 2011). Es un actor que toma posiciones, que se identifica y que siente satisfacción personal.

En este caso puede hablarse de una transformación cultural que tiene el trabajador en el escenario organizacional, apoyado por la interacción social, por los intercambios verbales, por la cotidianidad y por la gestión cultural. Esa interacción toma más fuerza en factores como *ambiente de trabajo* y *compenetración con el grupo*. Pero, ¿condiciones como el tipo de contrato o la rotación de trabajadores alterarían considerablemente estos factores?, ¿en qué medida la acción colectiva de los trabajadores re-dirigen el curso de los mecanismos de gestión cultural?

**Tabla 1.** Factores y mecanismos presentes en la formación de hábitos

		Mecanismos utilizados en Energéticos S.A.				
Factores en la formación de hábitos		Programa de inducción	Guías	Grupos de discusión	Filosofía de participación	Políticas de flexibilidad y autonomía
	Sentido					•
	Identificación	•				•
	Satisfacción personal				•	
	Ambiente de trabajo		•	•	•	•
	Compenetración con el grupo			•		•
	Procesos cotidianos		•			•
	Control social	•		•		

Fuente: elaboración propia

**Tabla 2.** Factores culturales identificados en la organización con base en encuestas

Orden en las respuestas	Características que representan la cultura	Qué significa para usted trabajar en energéticos	Describe en sus propias palabras la filosofía de energéticos	Mencione tres valores corporativos	Como se trabaja en terminos de procedimientos y ambiente laboral
1	Flexibilidad	Oportunidad de crecer profesionalmente	valores	respeto	ambiente
2	Calidad a tiempo	Flexibilidad para trabajar	Una empresa que valora al empleado	Confianza	procedimiento
3	Importancia de las personas	Ambiente de confianza	calidad tiempo	responsabilidad	se reconoce al empleado
4	Participación	Satisfacción por lo que se hace	cliente	valorar al empleado	calidad tiempo
5	Autonomía	Oportunidad de crecer personalmente	ambiente	ética	guías
6	Diversidad	Exigencia por la calidad	proceso	calidad	
7	Liderazgo	Ser respetado por compañeros y directivos		compromiso	
8	Proactividad	Reconocimiento por el trabajo		honestidad	
9	Cambio	Ser escuchado por los jefes		calidad a tiempo	
10	Adaptación	Un buen salario		flexibilidad	
11		Oportunidad de participar en decisiones		Libertad	

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Elementos que aparecen en los distintos momentos del trabajo de campo

ELEMENTOS PROMOVIDOS POR LA GESTIÓN CULTURAL	APARECEN CON FUERZA EN LA ENCUESTA	APARECEN CON FUERZA EN LOS GRUPOS	APARECEN EN LAS ENTREVISTAS
El compromiso	El compromiso	El compromiso	El compromiso
Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad
	Satisfacción por lo que se hace	Satisfacción por lo que se hace	
El trabajo en equipo		El trabajo en equipo	
La honestidad			
La ética	La ética		
Autonomía			
El respeto entre las personas	El respeto entre las personas	El respeto entre las personas	El respeto entre las personas
Confianza	Confianza	Confianza	Confianza
	Disfrutar de un buen ambiente laboral	Disfrutar de un buen ambiente laboral	Disfrutar de un buen ambiente laboral
Tener la oportunidad de aportar sus ideas	Tener la oportunidad de aportar sus ideas	Tener la oportunidad de aportar sus ideas	Tener la oportunidad de aportar sus ideas
Importancia de las personas	Importancia de las personas	Importancia de las personas	Importancia de las personas
La flexibilidad	La flexibilidad	La flexibilidad	
Flexibilidad	Flexibilidad	Flexibilidad	
Participación	Participación	Participación	Participación
inducción		inducción	
Halloween	Halloween	Halloween	
libertad de horario	libertad de horario	libertad de horario	libertad de horario
calidad a tiempo	calidad a tiempo		
Guías de trabajo		Guías de trabajo	
Comunicación			
Cambios en denominaciones			
Manual		Manual	
Grupos de discusión		Grupos de discusión	Grupos de discusión
Equipo de psicólogos		Equipo de psicólogas	
PeDEito			

Fuente: elaboración propia

## Referencias

- Abric, J. (2001). *Prácticas sociales y representaciones*. México: Coyoacán
- Aktouf, O. (2001). *La administración. Entre la tradición y la renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. y Chrétien, M. (1995). Antropología de la comunicación y cultura empresarial: El caso Cascades. *Cuadernos de Administración*, 20, 121-144.
- Alvesson, M. y Kärreman (2011). Qualitative research and theory development. Mystery as method. London: SAGE.
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. London: Routledge.
- Becker, M. (2005). A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. *Industrial & Corporate Change*, 14(5), 817-846. doi:10.1093/icc/dth072.
- Yong He (ed.), *L'organisation industrielle, la modernisation des entreprises et la recherche de flexibilité* (pp. 221-240). Grenoble: IREPD.
- Bietti, L. M. (2009). Disonancia cognitiva: procesos cognitivos para justificar acciones inmorales. *Ciencia Cognitiva: Revista Electrónica de Divulgación*, 3(1), 15-17.
- Biggart, N., & Beamish, T. D. (2003). THE ECONOMIC SOCIOLOGY OF CONVENTIONS: Habit, Custom, Practice, and Routine in Market Order. *Annual Review Of Sociology*, 29(1), 443-464.
- Bonilla C., E. y Rodríguez S., P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Norma.
- Bourdieu, P. (2002). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial.
- Castro, A. y Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas en el liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.
- Chanlat, J. F. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública* 3(2), 317-364.
- Costea, B., Crump, N. y Amiridis, K. (2007). Managerialism and "Infinite Human Resourcefulness": a Commentary on the "Therapeutic Habitus", "Derecognition of Finitude" and the Modern Sense of Self. *Journal For Cultural Research*, 11(3), 245-264.
- Demir, C., Ayyıldız Unnu, N. A. y Erturk, E. (2011). Diagnosing the Organizational Culture of a Turkish Pharmaceutical Company Based on the Competing Values Framework. *Journal Of Business Economics & Management*, 12(1), 197-217.
- Fernández, O. (2003). Pierre Bourdieu: ¿agente o actor?. *Tópicos del Humanismo*, No. 90.

- Fiss, P. C. y Zajac, E. J. (2006). The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving Via Framing and Decoupling. *Academy Of Management Journal*, 49(6), 1173-1193.
- Frahm, J. y Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370-387.
- Freud, S. (1981). Vol. 3. *Obras completas*, Madrid: Biblioteca Nueva.
- Geertz, C. (2005). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Hodgson, G. (2004). Reclaiming habit for institutional economics. *Journal of Economic Psychology*, 25, 651-660.
- Hodgson, G. (2007a). *Economía institucional y evolutiva contemporánea*. México: Casa Abierta al Tiempo.
- Hodgson, G. (2007b). Instituciones e individuos: interacción y evolución. *Organization Studies*, 28(1). En Eduardo Ibarra Colado (ed.), *Estudios institucionales: caracterización, perspectivas y problemas* (pp. 103-33). Barcelona: Gedisa Editorial.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hunt, M. R. (2010). "Active Waiting": habits and the practice of conducting qualitative research. *International Journal Of Qualitative Methods*, 9(1), 69-76.
- Ignatow, G. (2009). Culture and Embodied Cognition: Moral Discourses in Internet Support Groups for Overeaters. *Social Forces*, 88(2), 643-689.
- Ikefuji, M. y Mino, K. (2009). *Discussion paper N° 676. Internal vs. external habit formation in a growing economy with overlapping generations*. Kioto: Kioto University.
- Kondra, A. Z. y Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture & Organization*, 15(1), 39-58.
- Lally, P., Wardle, J. y Gardner, B. (2011). Experiences of habit formation: A qualitative study. *Psychology, Health & Medicine*, 16(4), 484-489.
- Levin, I. y Gottlieb, J. (2009). Realignment organization culture for optimal performance six principles and eight practices. *Organization Development Journal*, 27(4).
- Melé, D. (2003). Organizational Humanizing Cultures: Do They Generate Social Capital? *Journal Of Business Ethics*, 45(1/2), 3-14.
- Montealegre, J. y Calderón, G. (2007a). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 49-70.
- Montealegre, J. y Calderón, G. (2007b). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. *Innovar*, vol 17 N 29. 49-69.
- Muñoz, R. (2011). *Formar en administración*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- 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.
- Oakes, L. S., Townley, B. y Cooper, D. J. (1998). Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 257-292.
- Prue, D. y Devine, K. (2012). Isomorphism and organizational culture. A first Nation's housing initiative. *International Journal of Indigenous Peoples*.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*. Mayenne: Presses de Sciences Politiques et Dalloz.
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403.
- Singh, K. (2006). Predicting organizational commitment through organization culture. A study of automobile industry in india. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 29-37.
- Smollan, R. K. y Sayers, J. G. (2009). Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study. *Journal of Change Management*, 9(4), 435-457.
- Teran, W y Leal, M (2009). MANAGEMENT AND HUMAN TALENT ORGANIZATIONAL CULTURE IN INSURANCE COMPANIES. CICAG, Volumen 6 - Edición 1 - Año 2009
- Thevenet, M. (2013). *La culture d'entreprise*. Paris (France): PUF, 2010
- Vallée, L. (1985). *Représentations collectives et sociétés*. Montreal: Québec-Amerique.
- Verplanken, B. y Wood, W. (2006). Interventions to Break and Create Consumer Habits. *Journal Of Public Policy & Marketing*, 25(1), 90-103.
- Watts, S. (2010). Identification and the Cultural Organization: How the Concept of Identification Can Impact the Constituencies Who Work Within Cultural Organizations. *Journal Of Arts Management, Law & Society*, 40(3), 200-216.
- Wines, W. y Hamilton, J. J. (2009). On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories. *Journal Of Business Ethics*, 89(3), 433-447.
- Yingyan, W. y O'Reilly, C. A. (2010). Dispositions, organisational commitment and satisfaction: A longitudinal study of MBA graduates. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(8), 829-847.
- Zapata, A. et al. (2008). *Cultura organizacional en empresas colombianas. Estudios de caso*. Cali: universidad del Valle.
- Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Cali: Universidad del Valle.