

# LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

## Un fenómeno central en el saber administrativo

### CULTURE IN ORGANIZATIONS

#### A central phenomena in administrative knowledge

Paola Podestá<sup>1</sup>

#### RESUMEN

Este artículo es el resultado de procesos de investigación empírica y bibliográfica alrededor del tema de la cultura organizacional. En él se relacionan algunos aspectos relevantes que desde la perspectiva tradicional bajo la cual se ha entendido este concepto pueden contrastarse con perspectivas más críticas, como la expuesta por la escuela canadiense a la que pertenecen algunos de los autores consultados. De manera similar, este artículo puede considerarse un complemento a uno previamente publicado por la misma autora, al cual se hace referencia en el texto.

*Palabras claves: cultura, cultura organizacional, enfoque pragmático.*

#### ABSTRACT

This article is the result of empirical and bibliographical research processes about organizational culture. It relates some relevant aspects that, from the traditional perspective under which this concept has been understood, may be contrasted with more critical ones, such as that proposed by the Canadian school to which some of the authors researched belong. Likewise, this article may be considered a complement to one previously published by the author, also mentioned in the text.

*Key words: Culture, organizational culture, pragmatic approach.*

1. Universidad EAFIT (Colombia). Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT en convenio con la Escuela de Altos Estudios Comercial HEC de Montreal. <mpodesta@eafit.edu.co>.

## INTRODUCCIÓN

En la historia del saber administrativo del siglo XX, es posible identificar asuntos problemáticos surgidos en las organizaciones de Occidente —especialmente las norteamericanas—, entre los cuales pueden mencionarse la eficiencia, la estructura, las relaciones humanas y el cambio. Para pensar en ellos e incluso intentar solucionarlos, surgen teorías y enfoques administrativos desde diversas perspectivas que brindan caminos para la intervención organizacional.

Una de estas perspectivas es la antropológica, con sus aportes sobre la cultura. La Administración retomó e interpretó esta perspectiva para abordar el problema del cambio, haciendo de la cultura uno de los elementos por considerarse en procesos de adaptación a un entorno cambiante e impredecible. Es esta una de las vías por las cuales llega a hablarse de la cultura organizacional, una herramienta administrativa para los procesos de cambio planificado de la organización.

Este artículo recoge elaboraciones derivadas de procesos de investigación empírica y bibliográfica, fruto del trabajo investigativo y docente en áreas del saber administrativo<sup>1</sup>. Una de estas investigaciones, de modalidad cualitativa, se condujo para indagar acerca del componente «transformación cultural» del modelo de gestión de una empresa del sector aeronáutico en Colombia, modelo que estaba también compuesto por dos componentes más: direccionamiento estratégico y gestión de procesos. La organización en cuestión había comenzado a implementar el modelo en estos dos componentes anteriores, con satisfacción en la evaluación de indicadores; sin embargo, el tercer componente (la transformación cultural) presentaba dificultades en su implementación, especialmente de naturaleza humana. La metodología de análisis textual elegida para llevar adelante el trabajo investigativo permitió extraer,

de la información recabada, análisis y conclusiones que forman parte del presente artículo.

En aras del contexto en el cual se realizó el estudio sobre el tema, se presentan algunas consideraciones acerca del surgimiento de la cultura organizacional como tendencia administrativa en Colombia y la manera como algunas empresas se han dado a la tarea de construir conscientemente sus propias culturas. De manera similar, se hará referencia a algunas vinculaciones que pueden establecerse entre la concepción de cultura desde la corriente dominante en Administración y la noción de cultura pensada desde la perspectiva presentada en el artículo «Un acercamiento al concepto de cultura», publicado en 2006<sup>2</sup>. Esta reflexión se acompaña de los modos de ser y del rombo filosófico, perspectiva teórica desarrollada por Renée Bédard<sup>3</sup>.

## CULTURA ORGANIZACIONAL: ANOTACIONES SOBRE SU APARICIÓN EN EL DISCURSO ADMINISTRATIVO

Uno de los elementos que caracterizan hoy a las organizaciones es su cultura. Esta es una impronta que refleja, entre otras cosas, el modo como ellas conciben el trabajo y la relación con su medio ambiente y que, además, las diferencian de otras organizaciones pertenecientes al mismo sector económico y la misma ubicación geográfica.

Desde finales de la década de 1970, estudiosos en temas administrativos han pensado la cultura organizacional. Así «cultura se convirtió en un término usual para referirse a las diversas dinámicas que se dan dentro de las organizaciones» (Gutiérrez, 2007: 115-129). Particularmente en universidades estadounidenses, este tema se ha abordado desde dos puntos de vista: el primero plantea que «las organizaciones debían

1. Se hace especial referencia a la investigación titulada «Papel del equipo directivo en la transformación cultural de una organización: el caso ACES», adelantada en 2003 por la autora de este artículo. Igualmente, al recorrido bibliográfico y las experiencias construidas entre 2004 y 2008 alrededor de la asignatura Teoría Administrativa y Organizacional, del MBA de la Universidad EAFIT, en Medellín, Colombia.

2. Publicado en *Cuadernos de Difusión* (Lima, Universidad ESAN), 11, 21, 25-39, en diciembre de 2006.

3. Renée Bédard es investigadora en temas de Administración y Dirección, Ph.D. en Administración y docente de la Universidad HEC en Canadá. Los referentes teóricos a los que se hace alusión son el resultado de su investigación en el campo de la Dirección en Occidente, y su desarrollo se puede consultar en su trabajo doctoral.

mirarse como sistemas de significados socialmente contruidos» (Gutiérrez, 2007, 115-129), mientras que el segundo sugiere que si se «atendía a la simbología del liderazgo, teniendo en cuenta los valores de los empleados, los gerentes podrían mejorar la competitividad de sus empresas» (Gutiérrez, 2007, 115-129). Fue en 1982 que se empezó a sentir que en las organizaciones se estaba creando una conciencia sobre la necesidad de considerar este último aspecto de la cultura como uno de sus componentes principales.

La cultura organizacional se ha entendido también como respuesta a algunas propuestas teóricas que la Administración ha llevado a las organizaciones. De un lado, se concibió para responder al racionalismo extremo del enfoque de sistemas, en un momento en el que las organizaciones requerían «reunir un conjunto de valores que, al ser compartidos por todos los miembros, generen una acción coordinada para conseguir los objetivos organizacionales. Valores compartidos facilitan la delegación, dan eficacia a las decisiones y unidad de imagen e identidad a la organización» (Chiavenato, 1999: 636). De otro lado, apareció como respuesta al fracaso que demostraron las teorías de las relaciones humanas y el comportamiento al ser incapaces de resolver el problema subyacente en la relación entre dirigentes y dirigidos: «Hacer de los dirigentes y los dirigidos verdaderos socios» (Aktouf, s. f.: 557)<sup>4</sup>; esto sumado a la conciencia cada vez más clara de la necesidad de planear cambios organizacionales en función de los cambios en el entorno.

Así pues, los estudios sobre cultura organizacional y el interés que las empresas han demostrado en ellos han cobrado mucha fuerza. Esto se debe, entre otras razones, a que los textos escritos al respecto preconizan el compromiso, la motivación del empleado, la lealtad organizacional, el trabajo en equipo y los valores como los elementos que permiten que la organización tenga una cultura fuerte, que contrarreste la racionalidad —criticada por «premiar la especialización, el parroquialismo y la adopción de una actitud calculadora a expensas de la lealtad y el compromiso» (Barley y

Kunda, 1992: 93)— y que además facilite las acciones de la compañía en el logro de sus objetivos.

El surgimiento de la industria japonesa contribuyó también a fortalecer la cultura organizacional. Popularmente se pensó que este fortalecimiento obedeció al compromiso de los funcionarios de las organizaciones niponas con los objetivos, trabajando de forma flexible y con altos niveles de desempeño. Esta influencia llegó a los Estados Unidos y los estudiosos de las organizaciones se manifestaron al respecto: «Los tratadistas sugirieron que las empresas estadounidenses harían bien en emular a los japoneses desarrollando ‘fuertes’ culturas que fomentaran la preocupación por la calidad, la flexibilidad y el servicio» (Barley y Kunda, 1992: 92). Además, Occidente comenzó a interesarse por el tema de la cultura organizacional debido a la competencia que Oriente representaba en términos empresariales y se reflejaba en el creciente interés del mercado occidental en adquirir, especialmente, productos japoneses. Las empresas de Occidente, principalmente en los Estados Unidos, se convirtieron en «templos consagrados a la productividad» (Aktouf, s. f.: 556). En un escenario como este, la cultura organizacional ofrecía una posibilidad de cohesión y unidad, importantes para el éxito productivo. Las organizaciones comenzaron a mirarse a sí mismas más allá de la actividad productiva y la empresa se consideró como «una entidad susceptible de secretar sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes, en otras palabras, su propia ‘cultura’» (Aktouf, s. f.: 555)<sup>5</sup>.

En Colombia, desde 1980 los administradores le han prestado cada vez mayor atención a las teorías sobre cultura organizacional. Al igual que en los Estados Unidos, en el país también se propagó la cultura organizacional que, como las modas administrativas:

... se acogen, se enseñan y se implementan luego en las empresas, generalmente en calidad de modas, es decir, sin diagnósticos previos haciendo énfasis en las «intervenciones» y la aplicación de los procedimientos, sin buscar la adecuación y adaptación a la realidad particular de la empresa (López, 1998: 85).

4. «Faire des dirigeants et des dirigés de réels partenaires». Traducción libre de la autora.

5. «Une entité susceptible de sécréter ses propres règles, coutumes, habitudes, visions, langages, en bref, sa propre ‘culture’». Traducción libre de la autora.

En Colombia, Coltejer, Leonisa, Carvajal S.A, Locería Colombiana, entre otras, son organizaciones que han estudiado su cultura organizacional y han realizado trabajos en este aspecto<sup>6</sup>.

Al igual que las organizaciones colombianas ya mencionadas, la organización en la cual se condujo la investigación sobre transformación cultural a la que se hace mención líneas arriba no fue ajena al interés por estudiar su cultura y la manera como esta cambia. Dicha empresa quiso hacer de la cultura un medio para lograr éxito en su gestión y fortalecer su presencia en el mercado, y reconoció que no debía ser rígida, sino flexible con el fin de adaptarse a un entorno cambiante, como lo afirmó uno de los ejecutivos entrevistados en la investigación: «La organización se mueve, tiene relaciones con el medio ambiente, por eso estamos preocupados por estudiar la transformación cultura»<sup>7</sup>.

### RELACIONES GENERALES ENTRE EL ENFOQUE PRAGMÁTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA NOCIÓN DE CULTURA

Puede decirse que la manera como la Administración ha concebido la cultura organizacional guarda coherencia con el concepto de cultura que define la Antropología, en cuanto a estar compuesta por un sistema de símbolos que conforman las representaciones de un grupo determinado. Organizaciones como las ya mencionadas han considerado que si en sus miembros existen, entre otros elementos, acuerdos sobre los símbolos creados por la dirección para orientar los valores, es posible hablar de cultura dentro de la empresa. En ese orden de ideas, la organización trabaja con conciencia sobre el establecimiento del sistema de símbolos de los cuales las personas que allí laboran se apropiarán para construir la cultura de la empresa.

De manera similar, la concepción administrativa puede asociarse con el constructivismo —uno de cuyos aspectos se refiere a la interacción humana y los resultados de dicha interacción—, porque no se desconoce que en la organización, lo que se ha llamado

*cultura* («el término ‘cultura’ ya es, a mi parecer, abusivo», Aktouf, s. f.: 554<sup>8</sup>), se construye a partir del contacto entre seres humanos y está en permanente cambio y transformación<sup>9</sup>. Si bien en organizaciones como la mencionada el grupo directivo gesta los lineamientos sobre los cuales considera conveniente construir cultura, sus miembros saben que la cultura sin las personas no existe. Por este motivo, y así sucedió en la empresa en cuestión, las acciones que se llevan a cabo para fortalecer la idea de cultura entre los miembros de la organización tienen que ver con consideraciones como, por ejemplo: sondear la opinión que los empleados tienen, entre otros aspectos, sobre la manera como se hace el trabajo, la relación con superiores y subalternos, los procesos que se llevan a cabo, el ambiente de trabajo<sup>10</sup>, o con reforzar entre los miembros de la organización la filosofía de cultura que la organización desea establecer, divulgándola en medios escritos o de manera verbal por parte de los directivos, como lo ilustra la siguiente afirmación: «Me siento muy contento, por ejemplo, visitando todas las bases de la empresa y echando cuento de cultura»<sup>11</sup>. Expresiones como estas podrían indicar la importancia que tiene para la empresa el que la cultura organizacional surja a partir de los intercambios entre sus miembros, asunto desde el cual es posible establecer un lazo con el constructivismo, en términos de la apuesta que esta corriente hace por la construcción de sentido entre actores sociales, y que podría remitir a los acuerdos que se pretenden establecer entre las personas en cuanto a las representaciones —expresadas en signos y símbolos—, a lo cual se hizo alusión anteriormente.

No obstante estas dos relaciones indicadas en cuanto a las vinculaciones de la cultura organizacional con la noción antropológica de cultura y con la construcción que de ella surge a partir de las relaciones entre las personas, en el transcurso de un tiempo inde-

6. Cfr. Ángel, 2001.

7. Entrevistado 1. Entrevista del 24 de julio del 2000.

8. «Le terme ‘culture’ est à mon sens déjà abusif». Traducción libre de la autora.

9. Aquí el término constructivismo alude a «énfasis en la experiencia vivida por los actores sociales, afirmando que la realidad no se descubre sino que se construye» (Vélez y Galeano, 2002: 16).

10. Este trabajo se hizo a partir de las mediciones de clima organizacional realizadas por ACES, dirigidas por el área de Servicios y Talento Humano.

11. Entrevistado 2. Entrevista del 8 de mayo de 2001.

terminado, en los planteamientos que más adelante se expondrán se verá que en las organizaciones que adoptan una perspectiva instrumental sobre la cultura como herramienta asociada, por ejemplo, a procesos de cambio planificado, se concibe la cultura de manera premeditada, por parte de una cabeza —representada en un grupo directivo— que define que en su empresa en particular, la cultura será de una u otra manera. Esta cultura se enmarca dentro de los objetivos organizacionales, por lo que puede verse como un medio práctico con el que cuenta la empresa para lograr sus cometidos. Especialmente en esta concepción más pragmática, se dista de lo que perspectivas como las de Pierre Bourdieu u Omar Aktouf, y las demás corrientes que han estudiado la cultura como fenómeno humano, han propuesto en cuanto a la manera como ella se forma y se manifiesta: así se presentan dos perspectivas, dígame opuestas, una más instrumental, de tendencia más estadounidense, y otra más emergente, posición más cercana al enfoque humanista de la escuela francesa o canadiense.

Teóricos como Terrence Deal y Allan Kennedy pertenecen a la corriente tradicional norteamericana, que se ha impuesto en los estudios sobre cultura organizacional. Ellos han planteado las bondades de una cultura organizacional fuerte como la única que puede garantizar la longevidad de las empresas y la permanencia de estas en un estado de competencia, acorde con los comportamientos cambiantes de los mercados. Siguiendo su lema «en la cultura está la fuerza» (Deal y Kennedy, 1982: 19)<sup>12</sup>, estos autores han desarrollado un trabajo sobre los ritos y rituales en las culturas corporativas y cómo estos se tejen por parte de las personas que trabajan en una organización, pasando por los valores, los héroes, lo simbólico y la comunicación.

El enfoque norteamericano dominante permite hacer ciertas vinculaciones: en cuanto a la organización de referencia, hay una identificación en la forma como se concibió la empresa y la cultura de esta, pues la filosofía bajo la cual entendió su cultura se enmarca dentro de la corriente norteamericana de la que Deal y Kennedy dan cuenta. Tanto estos autores como la empresa elegida coinciden en la manera de ver la cultura

organizacional como un elemento útil para cumplir con los objetivos organizacionales y, como tal, maleable en virtud de dichos objetivos. En cuanto a los modos de pensamiento y el rombo filosófico de Bédard, que apoyan la perspectiva constructivista, más emergente, de cultura, en términos generales se puede establecer un contraste con las dimensiones mismas del rombo y las categorías que describen a las personas que tienden hacia un modo de pensamiento determinado. A manera de ilustración, puede hacerse alusión a la identificación que se daría entre una praxeología mítica<sup>13</sup> —orientada hacia la ritualización y las celebraciones— y los dictados de la cultura organizacional.

Es necesario aquí referirse a la definición que los mencionados autores proponen de organización y de cultura organizacional. Para ellos la organización son «instituciones humanas, no confortables edificios, frases pegajosas, análisis estratégicos o planes a cinco años» (Deal y Kennedy, 1982: 4)<sup>14</sup>. De tal definición se desprende, a su vez, la de cultura organizacional, que entienden como: «Una cultura corporativa, una cohesión de valores, mitos, héroes y símbolos» (Deal y Kennedy, 1982: 4)<sup>15</sup>. Podría decirse que para las organizaciones que se identifican con esta manera de concebirse a sí mismas, es claro que una cultura fuerte es vital para mantener la cohesión entre las personas de la empresa. La cultura en la organización ofrece un significado a la vida organizacional porque les recuerda a las personas que allí laboran que son ellas quienes representan lo que la empresa misma representa.

Lo anterior se ha considerado teniendo en cuenta un aspecto fundamental: se está hablando de personas que pertenecen a una organización en la que se ha diseñado una cultura, personas que a su vez tienen sus prácticas, valores, saberes y un ser —las dimensiones del rombo de Bédard— y, finalmente, que son producto de una cultura que se instala en ellos, antes que la propia cultura de la organización en la cual trabajan. A partir de esto puede decirse que esa cultura de la

12. «In culture there is strength». Traducción libre de la autora.

13. Cfr. Bédard, 2003: 68-88.

14. «... human institutions, not plush buildings, bottom lines, strategic analysis, or five – year plans». Traducción libre de la autora.

15. «A corporate culture, a cohesion of values, myths, heroes, and symbols». Traducción libre de la autora.

que hace parte una persona, independientemente de la organización en la que se desempeñe, se define en términos menos conscientes, menos delimitados, en palabras de Omar Aktouf, «más 'irracional' y más profundamente subjetivo o inconsciente, tal vez» (Aktouf, s. f.: 554)<sup>16</sup>.

Las relaciones generales más visibles que se han querido resaltar, entonces, tienen que ver con elementos que acercan las nociones de cultura y cultura organizacional, así como con aquellos que las distancian y en los cuales pueden encontrarse las dificultades que hacen que en la organización la cultura no sea «administrable» y, por lo tanto, pueda hablarse de adaptación de los hábitos y las formas de hacer, mas no de transformación de la cultura, en el corto o el mediano plazo. Estas nociones se aproximan en lo que tiene que ver con los acuerdos que generan los símbolos y aquello que representan entre las personas que comparten una cultura, el hecho de que la cultura se construye a partir de la interrelación humana y la virtud cohesionadora de la misma. Por el contrario, se distancian en lo que tiene que ver con la forma como las organizaciones han llevado a su interior la cultura, concepción que está atravesada por la corriente dominante norteamericana que trata sobre la cultura organizacional, representada, en este caso, por dos autores que han estudiado el tema —Deal y Kennedy— y con la cual se han identificado organizaciones que adoptan la cultura como un instrumento de gestión, que no se compeadece de las dinámicas antropológicas propias de la cultura en la sociedad.

### **LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Uno de los planteamientos principales que se hacen sobre cultura organizacional tiene que ver con la intención estratégica de una organización, que se entiende como la forma en la que la organización desea cumplir con los objetivos que se ha propuesto. Más concretamente, puede decirse que es uno de los dispositivos

con los que una organización cuenta para cumplir sus objetivos —por ejemplo, para incrementar la eficiencia con la que produce un bien— o para competir en un medio cambiante en el que debe distinguirse de las demás organizaciones frente a los clientes actuales o potenciales. En pocas palabras, es una herramienta más para competir. Si se tiene en cuenta que entre las categorías propuestas por Bédard para la axiología pragmática<sup>17</sup> se encuentra la *utilidad* —la posibilidad de servicio que algo puede prestar o el proporcionar comodidad—, puede decirse que la cultura organizacional se entiende de manera pragmática: «La cultura organizacional y las culturas de trabajo son tanto herramientas como objetos de acción, así como son simultáneamente el objeto de contención y el resultado temporal de una negociación» (Strati, 1998: 1382)<sup>18</sup>.

A continuación se hará una breve referencia a la investigación empírica a la que se ha hecho mención desde el comienzo de este artículo. En general, la cultura de algunas organizaciones, como lo que indica el caso de referencia, se ha orientado a partir de ciertas fortalezas determinantes para sus giros de negocio; no en vano los valores de esta compañía se expresaron desde el acróstico de la palabra SERVICIO, condición en la que se apuntaló su competitividad, tal como se verá posteriormente.

Los entrevistados en la fase exploratoria de esta investigación coincidieron en que el servicio era fundamental para que un cliente eligiera la compañía. A partir de esto, el grupo directivo decidió que la cultura de la organización estuviera atravesada por el servicio. De hecho, la empresa modificó su propia estructura organizacional para facilitar la formalización de una cultura que girara en torno al servicio. En palabras de una de las personas encargadas de trabajar sobre la cultura de la empresa, la creación de su cargo en el momento obedeció, en parte, a la necesidad de poner a funcionar una cultura organizacional fuerte, en virtud del fortalecimiento de esta cualidad diferenciadora, el servicio:

16. «Plus 'irrationnel', et plus profondément subjectif ou inconscient, peut-être». Traducción libre de la autora.

17. Cfr. Bédard, 2003: 68-88.

18. «Organizational Culture and work cultures are both the tools and objects of action, just as they are simultaneously the object of contention and the temporary outcome of negotiation». Traducción libre de la autora.

Tengo una orden de la Junta, y es que yo no puedo crear ninguna vicepresidencia sin orden de Junta. Pero en este momento voy a violar la norma y acabo de crear una Vicepresidencia de Servicios. En junio hace dos años yo era vicepresidente de Servicios, e hicimos una reestructuración en la empresa y ya no solamente soy de Servicios, sino de Servicios y Talento Humano<sup>19</sup>.

En las investigaciones realizadas por Deal y Kennedy en organizaciones norteamericanas, se encontró que «una cultura fuerte ha sido casi siempre, la fuerza motriz detrás del éxito continuo en los negocios americanos» (Deal y Kennedy, 1982: 5)<sup>20</sup>. Como se ha mencionado anteriormente, los Estados Unidos han influenciado la forma en la que la gestión se lleva a cabo en las empresas latinoamericanas, incluyendo las colombianas. Este punto lleva a afirmar que las organizaciones de estas latitudes no son ajenas a la idea de que la cultura que se forje en una empresa es determinante en el éxito o fracaso de sus negocios, y como tal se ha llevado a la práctica.

Parte de la gestión que realizan los grupos directivos es dar a conocer a sus empleados y al público en general la forma como la organización cumplirá sus objetivos. Así, es corriente que la cultura organizacional no solo se conozca al interior de las organizaciones, sino que se divulgue también al exterior, con el fin de fortalecerla y de hacer que la industria, los clientes y demás entidades que puedan entrar en contacto con ellas las diferencien de las demás organizaciones, locales o internacionales, que se dedican a negocios iguales o afines. A manera de ilustración, puede hacerse mención de las diversas organizaciones de toda índole que colocan en su página web información sobre la manera en que la cultura organizacional se ha incluido como parte de las estrategias corporativas para lograr los objetivos propuestos. En dichas páginas puede advertirse, entre otros aspectos, la relación que existe entre valores, objetivos y estrategias; es decir, la con-

secutividad misma de los temas en los enlaces llevan a pensar en la premeditación que existe al partir de los valores para llegar a las estrategias y los objetivos<sup>21</sup>. En otras palabras, llevan a entender la cultura como un mecanismo para cumplir con los objetivos establecidos por el grupo directivo.

### Valores en la cultura organizacional

Al igual que en la cultura de una comunidad humana —no organizacional—, podría decirse que los valores son la columna vertebral alrededor de la cual se teje la cultura. Como se ha visto ya desde la perspectiva constructivista y las dimensiones del rombo filosófico, estos valores se van moldeando y fortaleciendo a partir del origen social y en los años tempranos de escolaridad, elementos que se han considerado axiológicos y ontológicos y que contribuyen a la adquisición de lo que Pierre Bourdieu ha llamado cultura natural (Bourdieu, 1998)<sup>22</sup>.

En el caso de las organizaciones, también puede hablarse de elementos que contribuyen al diseño de su cultura. En virtud de las relaciones generales de las que se ha tratado, este diseño podría analizarse paralelamente a la adquisición de cultura de la que habla Bourdieu para las personas. Para las empresas entonces, tales elementos pueden ser: el tipo de negocio, el entorno de sus actividades empresariales, el mercado, la competencia misma. Estos son determinantes para lo que la empresa en cuestión establece como valores organizacionales: «El entorno de negocios es la influencia más grande para dar forma a una cultura corporativa» (Deal y Kennedy, 1982: 7)<sup>23</sup>. Regresando nuevamente al caso de referencia, con el *servicio* como elemento diferenciador y partiendo de su entorno de negocios

19. Entrevistado 1. Entrevista del 23 de marzo de 2001. La primera parte de esta cita hace alusión a una conversación con el presidente de ACES, en el marco de la entrevista para ingresar a la compañía.

20. «A strong culture has almost always been the driving force behind continuing success in American business». Traducción libre de la autora.

21. El tema de Estrategias y Objetivos se presentaba como uno de los componentes de la sección: «Filosofía del Servicio ACES», en la cual se hablaba sobre los valores. <www.aces.com>. 2003.

22. En este texto el autor hace una separación entre *cultura natural* y *cultura adquirida*, según la cual la primera refleja aquella cultura que el ser humano incorpora antes de su primer contacto con la institución escolar, mientras de la segunda se refiere a la cultura que se adquiere a partir del primer contacto de un ser humano con la institución escolar.

23. «The business environment is the single greatest influence in shaping a corporate culture». Traducción libre de la autora.

—la aviación comercial— se enuncian los valores en el acróstico de SERVICIO<sup>24</sup>.

En una cultura, los valores son los conceptos y creencias básicas de sus miembros. En la cultura organizacional es similar, ellos son su núcleo. Adicionalmente, los valores clarifican cuál es la manera ideal que la empresa ha determinado para tener éxito y, en ocasiones, se convierten en un lineamiento en los procesos de selección de las organizaciones: «Los valores definen el 'éxito' en términos concretos para los empleados y establecen estándares de logros dentro de la organización» (Deal y Kennedy, 1982: 14)<sup>25</sup>. Esto indica que ellos se establecen a partir de lo praxeológico y lo epistemológico, pues dictan concretamente las *formas de hacer* necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. En este orden de ideas, los valores se operativizan, se orientan más hacia el hacer que hacia consideraciones de tipo ético o moral, lo que podría llevar a pensar que un valor pudiera ser cambiado por otro que convenga más a las condiciones de negocio que estén vigentes para la organización en determinado momento.

Este punto puede ilustrarse con un suceso que se dio en la organización objeto de la investigación de referencia, que modificó sus valores en virtud de los cambios en el entorno de negocios. Hasta el año 2000, en el lugar de la segunda letra «l» del acróstico de Servicio se encontraba el valor: «Integridad». Luego «Innovación» pasó a reemplazar a «Integridad» y este último entró a formar parte de la definición de «excelencia». ACES introdujo un nuevo valor en su organización como una respuesta estratégica que pretendió enfrentar las demandas del mercado e «incluir el tema en la vida cotidiana. Este nuevo valor se lanza como una manera de REFRESCAR los valores de la empresa, pero con la seguridad de que no íbamos a dejar de ser ÍNTEGROS»<sup>26</sup>. Esto es consecuente con el papel de los valores en la cultura organizacional, que Deal y

Kennedy han definido como orientadores explícitos del éxito de la organización.

Existe también una relación entre los procesos de selección y los valores. Al respecto la investigación encontró que había quienes consideraban que dicho proceso no tenía por qué estar determinado por los valores que la organización había establecido: «Yo nunca tengo en cuenta lo que me dice ACES en ese aspecto»<sup>27</sup>. De manera similar, otro de los entrevistados consideró que en su grupo inmediato de colaboradores existían rasgos que no se acercaban precisamente a los valores corporativos, pero que representaban ventajas personales o profesionales para desempeñar las labores de su área, por lo tanto los elegía para que se vinculen a la organización:

Hay unas características particulares que las diferencian de las demás personas. Porque lógicamente si uno dirige las cosas así y es así, uno busca gente muy sensible. Inclusive gente conflictiva. Uno empieza a encontrar los choques. Tengo gente que es conflictivísima, de temperamentos supremamente fuertes, de temperamentos duros, muy arraigados en sus convicciones, muy ejecutivas, al mismo tiempo muy sensitivas<sup>28</sup>.

Afirmaciones como las anteriormente citadas pueden corroborar la autonomía que en este caso existe entre el grupo directivo a la hora de escoger su equipo, selección que en determinado momento parece privilegiar sus propias convicciones y estilos de trabajo, más que los lineamientos derivados de los valores de la organización. A partir de esto podría afirmarse que la uniformización que pretende la cultura organizacional se ve enfrentada a la individualidad de sus miembros. En este punto se hace pertinente considerar cómo las dimensiones del rombo filosófico<sup>29</sup> y sus acercamientos hacia uno u otro modo de pensamiento pueden permear la cultura organizacional. Asimismo, es posible aludir a la cultura que la persona ya ha adquirido —su cultura natural— y que generaría resistencias para adoptar nuevas maneras de proceder —en este caso seleccionar a sus colaboradores más inmediatos—, especialmente cuando se

24. Estos valores son: Seguridad, Excelencia, Respeto, Vocación, Información, Cumplimiento, Innovación, Oportunidad. Cada uno de ellos fue definido por la organización. Cfr. Podestá, 2003.

25. «Values define 'success' in concrete terms for employees and establish standards of achievement within the organization». Traducción libre de la autora.

26. Entrevistado 3. Entrevista del 15 de junio de 2001.

27. Entrevistado 4. Entrevista del 31 de marzo de 2001.

28. Entrevistado 5. Entrevista del 25 de abril del 2001.

29. Cfr. Bédard, 2003: 68-88.

trata de modificar una estructura de valores adquirida a partir del origen social.

Se pretende, por ejemplo, que la persona con una tendencia a valorar la *coherencia*, como lo indica la axiología sistemática, cambie de marco y valore, dígase, la *utilidad*, valor por excelencia del pragmático, buscando convencerla de los beneficios de insertarse en la cultura organizacional. Para alguien cuya axiología se pueda identificar cómodamente con los valores sistemáticos, puede resultar difícil apreciar la *utilidad*. Aludiendo al rombo filosófico y dicho de una manera más metafórica, es reemplazar el rombo al que se tiende, por otro diseñado para atender a la nueva cultura. Las dimensiones del rombo apuntan a la identidad de una persona, así como a la posibilidad de que se identifiquen con una cultura natural —la axiología y la ontología— o con una cultura adquirida —la praxeología y la epistemología—. Entonces, para algunos en la organización puede resultar incomprensible tener que construir una identidad para la organización diferente de su propia identidad personal, ontológica. En consecuencia, y desde el punto de vista antropológico, puede decirse que: «... los dirigentes juegan efectivamente un papel principal en la construcción de la realidad organizacional. Pero esto no debe confundirse con la capacidad de fabricar mitos, símbolos y sistemas de representación» (Aktouf, s. f. 558)<sup>30</sup>.

### La manifestación de la cultura organizacional a través de valores, rituales y héroes

Los empleados deben conocer la cultura de la organización, pues esta se concibe, entre otras cosas, con el fin de condicionarlos para que se comporten de determinada manera. «Cuando ya han trabajado durante varios años, [los empleados] pueden estar tan bien condicionados por la cultura que pueden llegar a no reconocerla siquiera» (Deal y Kennedy, 1982: 16)<sup>31</sup>. Una

de las estrategias que utilizan las organizaciones para dar a conocer a sus empleados la cultura que han propuesto en la empresa es hacer explícitos los valores. Contrario a lo que podría ocurrir con la cultura natural, en la que los valores están implícitos en el hacer, la organización da formalidad a sus valores a través de la consignación por escrito de estos, información que la misma empresa se encarga de difundir tanto al interior como al exterior. Sin embargo, la cultura organizacional es coherente con el concepto antropológico de cultura en lo tocante al reconocimiento que hace de la importancia de lograr un consenso en los significados de sus diferentes expresiones: «La cultura es pública porque la significación lo es» (Geertz, 1997: 26).

Además de estar por escrito y definidos, es corriente que en las organizaciones, al igual que ocurre en la cultura, los valores sean encarnados y representados en héroes y rituales o ceremonias. Sin tal expresión tangible, la cultura permanece en el dominio de lo abstracto, como idea de una serie de costumbres que se entretajan, sin una puesta en escena de las mismas. En este orden de ideas, cuando las organizaciones establecen sus rituales y ceremonias e identifican a sus héroes, se está haciendo eco de lo mítico que hay en la cultura.

El mito procede de todas las civilizaciones, modernas o no y cumple una función de explicación de los lazos entre el saber y el hacer y entre el ahora y el entonces. Pero también, da la posibilidad de realizar su identificación, de hacer legible su lugar y su propia evolución, de vivir su 'imaginación afectiva', de transformar en acto (el ritual) los hechos primordiales y de lograr el acto tabú por medio de sus héroes. El lazo con la vida y la práctica social vivida es una condición de base (Aktouf, s. f.: 564- 565)<sup>32</sup>.

La modificación del conjunto de valores en el acróstico de ACES, al que se hizo referencia anteriormente, se decidió a partir de la identificación de una necesidad de

30. «Les dirigeants aient effectivement un rôle de premier plan à jouer dans la construction de la réalité organisationnelle. Mais cela n'est pas à confondre avec la capacité de fabriquer des mythes, des symboles et des systèmes de représentations». Traducción libre de la autora.

31. «By the time they've worked for several years, [employees] may be so well conditioned by the culture they may not even recognize it». Traducción libre de la autora.

32. «Le mythe procède de toutes les civilisations, modernes ou non et remplit une fonction d'explication des liens entre le savoir et l'agir et entre le maintenant et le jadis. Mais aussi, il donne la possibilité de réaliser son identification, de rendre intelligible sa place et sa propre évolution, de vivre son 'imagination affective', de transformer en acte (le rituel) les faits primordiaux et d'accomplir l'acte tabou par l'intermédiaire des héros. Le lien avec la vie et la pratique sociale vécue est une condition de base.» Traducción libre de la autora.

incorporar uno nuevo en el día a día de la organización. Esta decisión se tomó en una reunión periódica de planeación estratégica, ritual cotidiano en la vida organizacional. Para introducir y comunicar este cambio, se recurrió a comunicación formal, se modificaron los textos que ya estaban escritos y se recurrió a «hacer un módulo en Calidez y Calidad»<sup>33</sup> para difundir los nuevos valores de ACES. A partir de estos cambios, se pretendió comunicar la conciencia que la dirección de la organización tenía de la adaptación al medio. No obstante, a partir de esta ilustración se puede entender que lo que se ha transformado no es la cultura, sencillamente se ha reformulado la lista de valores que los empleados de la organización tendrán en cuenta. «Cambiamos de vocabulario, esto es suficiente para el ritual de hacer creer en la evolución del pensamiento gerencial» (Aktouf, s. f.: 581)<sup>34</sup>.

Por su parte, los integrantes de los grupos directivos de las organizaciones personifican valores. Metafóricamente, son los héroes, los «grandes motivadores, los magos, las personas con las que todos podrán contar cuando las cosas se compliquen» (Deal y Kennedy, 1982: 37)<sup>35</sup>. Sin embargo, los valores que deberían personificar —los organizacionales— no siempre están presentes.

Para ilustrar la afirmación anterior, puede hacerse referencia al proceso de recolección de información de la investigación mencionada, que se desarrolló dentro de un notable ambiente de respeto en la totalidad de los casos —no solo por parte de los entrevistados, sino de todas aquellas personas con quienes hubo contacto en el trámite de las entrevistas—, valor que se promulgaba en la organización. Podría decirse, en referencia a este aspecto en particular, que en todas aquellas personas en las cuales se evidenció el respeto,

existe un valor por el mismo desde su cultura natural, pues no se vio modificado en relación con el valor establecido por la cultura organizacional. Este valor parece hacerse consciente en el rigor con el que algunos directivos lo abordan, no solo en temas relacionados con las tareas directamente, sino también en las relaciones personales, en las que se puede evidenciar el cuidado por observarlo y llevarlo a la práctica, en contraste con el cumplimiento que, aunque valor en la organización, podría no existir en la cultura natural de quienes no lo representaron en su momento<sup>36</sup>.

La conciencia de ser el ejemplo a seguir hace que las personas responsables de difundir la cultura organizacional adopten comportamientos, prácticas que deben aparecer consistentes con lo que la organización quiere y que deben volverse costumbre en la organización; es así como algunos directivos de las empresas saben que deben esforzarse por representar la cultura.

En esta afirmación pueden observarse rasgos que indicarían una axiología y ontología míticas en el sentido de la categoría ontológica del *héroe*, que, según Bédard, es la representación por excelencia del mítico<sup>37</sup>. La idea de cultura en la organización, encarnada en personajes que representan al héroe para los miembros de la empresa, podría permear con mayor facilidad entre aquellos que en su esencia se sientan identificados por esta figura, a partir del referente ontológico que allí se da.

## CONSIDERACIONES FINALES

Es un hecho que organizaciones como la estudiada han dedicado esfuerzos y tiempo considerables a estudiar su cultura; en este caso fueron más de cinco años de trabajo alrededor de un modelo gerencial que fue fortaleciéndose y en el cual el componente cultural tenía un peso tan importante como el de los procesos y

33. Entrevistado 3. Entrevista del 15 de junio de 2001. Calidez y Calidad era un evento que se llevaba a cabo en ACES anualmente para congregar a los coequiperos y hacer con ellos una difusión de la cultura organizacional a través de actividades lúdicas y pedagógicas.

34. «On change de vocabulaire, cela suffit au rituel qui fait croire à l'évolution de la pensée managériale». Traducción libre de la autora.

35. «The hero is the great motivator, the magician, the person everyone will count on when things get tough». Traducción libre de la autora.

36. El cumplimiento era uno de los valores derivados del acróstico ya mencionado que, según se fue dando el proceso de entrevistas, no se evidenció en el equipo directivo, en el sentido que no se cumplían con las citas o lugares pactados previamente para las entrevistas.

37. Cfr. Bédard, 2003.

las estrategias. Este proceso fue dirigido por un grupo de personas que conjuntamente diseñaron y pusieron a circular aquellos valores que según su parecer, generan las costumbres y comportamientos deseados para sustentar las estrategias de calidad, competitividad y productividad establecidas por la empresa. En palabras del entonces presidente de la compañía: «Yo creo que un logro profesional, especialmente en ACES, en mis últimos ocho años es una cultura empresarial como con un *drive* y una empresa con un sello característico, unos nortes compartidos por mucha gente, bien desplegados, bien divulgados»<sup>38</sup>.

No obstante la afirmación anterior, y lo que se ha evidenciado en los esfuerzos de organizaciones como la de referencia y muchas otras que han pensado su cultura organizacional, el peso de la cultura desde el punto de vista antropológico subyace a cualquier pro-

ceso premeditado de «diseño de cultura» en una organización: «La cultura puede ser una cultura de oposiciones o de separaciones en el seno mismo de una comunidad. Una cultura no significa necesariamente una unidad u homogeneidad o un monolitismo» (Aktouf, s. f.: 562)<sup>39</sup>.

No se trata entonces de renunciar a la idea de que las organizaciones puedan hablar de sus culturas, pues es claro que en las últimas décadas este hecho se ha convertido en un tema nodal del saber sobre la Administración. Más bien, se trata de identificar si, en la perspectiva de quien observa o estudia las organizaciones, se entiende que las organizaciones *tienen* una cultura o, por el contrario, las organizaciones *son* una cultura y, en esta medida, identificar el criterio de análisis sobre la misma, así como la intervención organizacional que con ella o desde ella se haga.

38. Entrevistado 2. Entrevista del 8 de mayo de 2001.

39. «La culture peut être une culture d'oppositions ou de clivages au sein d'une même communauté. Une culture ne signifie pas forcément unité ou homogénéité ou monolithisme». Traducción libre de la autora.

## Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (s. f.). Le symbolisme et la 'culture d'entreprise'. Des abus conceptuels aux leçons du terrain. En *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec: PUL-ESKA.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Ángel, A. et ál. (2001). *Un sueño en construcción: el caso de Lorcía Colombiana, 120 años*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.
- Bédard, R. (2003, junio-diciembre). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *Revista AdMinister* (Medellín, Universidad EAFIT), 3, 68-88.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (1985). *Más allá del dilema de los métodos*. Santafé de Bogotá: Norma.
- Bourdieu, P. (1998). *La distinción*. Madrid: Santillana.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Cummings, Th. et ál. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- Feyerabend, P. (1989). *Contra el método* (2.ª ed.). Barcelona: Ariel.
- Geertz, C. (1997). La descripción densa. En *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gutiérrez, E. (2007, enero-abril). Cultura, organizaciones e intervención. *Universitas Psychologica* (Bogotá), 6 (1), 115-129.
- Hernández, R. et ál. (1991). *Metodología de la investigación* (2.ª ed.). México: McGraw Hill.
- López, F. (1998, marzo). Educación en Administración y modas administrativas en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 109, 59-88.
- Navarro, P. & Díaz, c. (1998). Análisis de contenido. En Juan Manuel Delgado y Juan Gutiérrez (eds.). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.
- Podestá, P. (2003). *El papel de un equipo directivo en la transformación cultural: El caso ACES*. Tesis de grado, Universidad EAFIT, Colombia.
- Podestá, P. (2006, diciembre). Un acercamiento al concepto de cultura. *Cuadernos de Difusión* (Lima, Universidad ESAN), 11 (21), 26-39.
- Strati, A. (1998). Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the Sociology of Knowledge. *Human Relations*, 51 (11), 1379-1402.
- Vélez, O. & Galeano, E. (2002). *Investigación cualitativa: estado del arte*. Medellín: Universidad de Antioquia.