



Universitas Psychologica

ISSN: 1657-9267

revistascientificasjaveriana@gmail.com

Pontificia Universidad Javeriana

Colombia

García Álvarez, Claudia María

Una aproximación al concepto de cultura organizacional

Universitas Psychologica, vol. 5, núm. 1, enero-abril, 2006, pp. 163-174

Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

CLAUDIA MARÍA GARCÍA ÁLVAREZ\*

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA - PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Recibido: octubre 25 de 2005

Revisado: Noviembre 15 de 2005

Aceptado: diciembre 8 de 2005

## ABSTRACT

In order to make evident the instrumental nature of the concept of culture applied to organization, this essay develops a comprehension of the concept of organizational culture. This effort is important because the concept of organization itself implies a construction of a social order from meanings becoming hegemonic in the framework of a particular context. Organizational Psychology, even with its neutrality pretension, is not innocent about the instrumental role that social sciences have had in the organizational arena; however this essay introduces alternatives from critical approaches that allow ways of comprehension and why not, intervention from perspectives explicitly political.

**Key words:** organizational psychology, organizational culture, critical perspective, industrial psychology, corporate culture.

## RESUMEN

En este ensayo se busca desarrollar una comprensión del concepto de cultura organizacional con el fin de hacer evidente el carácter instrumental del concepto de cultura aplicado a las organizaciones, siendo importante hacerlo porque el mismo concepto de organización implica el establecimiento de un orden social a partir de significados que logran volverse hegemónicos en el marco de un contexto particular. La Psicología organizacional, a pesar de su pretensión de neutralidad, no es ajena al papel instrumental que han tenido las ciencias sociales en el contexto organizacional; sin embargo en este ensayo se presentan alternativas desde perspectivas críticas que vislumbran formas de comprensión y por qué no, de intervención, a partir de apuestas abiertamente políticas.

**Palabras clave:** psicología organizacional, cultura organizacional, perspectiva crítica, psicología industrial, cultura corporativa.

---

\* Correspondencia: clamagar@yahoo.es

En este ensayo se intenta explorar el concepto de cultura organizacional a partir de la revisión de perspectivas que se han desplazado de las comprensiones de las organizaciones basadas en la racionalidad de los actores, para centrarse en miradas que empiezan a reconocer los aspectos subjetivos que orientan la acción colectiva. Sin embargo en el seno de las teorías que abordan la realidad organizacional a partir de la cultura, existen a su vez diversidad de miradas que evidencian el conflicto y debate que hay alrededor de estas perspectivas y que dan cuenta de las posiciones e intenciones de los mismos académicos cuando hablan acerca de lo que es cultura organizacional. A continuación se hará una revisión del concepto de cultura organizacional teniendo en cuenta diferentes aproximaciones desde las cuales se ha buscado no solamente articular comprensiones de la realidad organizacional, sino también intervenir para lograr transformaciones de acuerdo a intereses determinados, siendo esto evidencia del papel instrumental y político que han tenido las ciencias organizacionales, y específicamente la Psicología Organizacional.

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización. Desde esta perspectiva se empiezan a reconocer los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos, elementos que según Mayo configuran patrones de interacción implícitos en los grupos, fenómeno al que Mayo denominó *organización informal de los grupos* (Dávila, 1985). A partir de este estudio de Mayo en la fábrica de Hawthorne y sobretodo a partir de su última etapa en la que participó el antropólogo Lloyd Warner quien introdujo metodologías antropológicas, se inicia una

serie de estudios acerca de la cultura en las organizaciones desde perspectivas antropológicas (Dávila, 2000). De acuerdo a Dávila, no sería sino hacia finales de los setenta que los estudios relacionados con la cultura organizacional experimentan cierto ímpetu, sobretodo a partir del estudio comparativo que William Ouchi (1985) desarrolla entre empresas norteamericanas y japonesas.

De manera creciente y con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de una organización, han tomado fuerza las perspectivas culturales referentes a la organización. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional no es unívoco, ya que desde la misma antropología -de donde los estudios organizacionales importaron el concepto- no hay consenso acerca del significado de cultura. De igual forma en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional (la organización como una entidad objetiva, como realidad socialmente construida). Estas diferentes miradas, toman forma a través del uso de metáforas que posibilitan diferenciar y enmarcar determinada concepción de la realidad organizacional (Smircich, 1983; Morgan, 1991). Así, las diferentes metáforas permiten centrar la atención sobre formas de experiencia que ofrecen comprensiones particulares de la complejidad del fenómeno organizacional. Cada aproximación no puede abarcar la totalidad y complejidad del fenómeno, y por eso es tan importante examinar las diferentes metáforas para abordar y entender desde cada una de ellas las diversas comprensiones de la realidad organizacional.

La diversidad de formas en que el concepto de cultura es usado por los teóricos organizacionales, se deriva directamente de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura. La investigación está guiada por diferentes metáforas y busca diferentes fines; cada metáfora a su vez, da lugar a particulares intereses y preguntas de investigación, como también a abordajes metodológicos determinados (Smircich, 1983).

Para entender las diferentes aproximaciones al concepto de cultura que se han ido desarrollando en el seno de los estudios organizacionales, se hará

alusión a la clasificación que hace Smircich (1983), quien identifica las metáforas predominantes que han surgido en los intentos por comprender la cultura organizacional: cultura como una variable externa, como una variable interna y cultura como una metáfora raíz.

### **Cultura y gerencia comparativa: la cultura como una variable externa**

Desde esta perspectiva, la cultura se entiende como un fenómeno *nacional* que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios.

La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membresía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen (Hatch, 1997).

La investigación desarrollada desde esta perspectiva, se ha centrado en la identificación de diferencias y similitudes entre culturas, y su implicación en la efectividad organizacional. Los estudios transculturales llevados a cabo por Hofstede (1980) son un ejemplo de este tipo de investigaciones, en las que este autor examina la influencia de las culturas nacionales en la organización IBM, comparando las filiales internacionales de dicha multinacional. Los resultados de este estudio arrojaron diferencias entre las culturas organizacionales de las diversas filiales de IBM, diferencias que fueron clasificadas en cuatro dimensiones: poder-distancia, incertidumbre-evitación, individualismo y masculinidad. La utilidad práctica de este tipo de investigaciones se ha centrado en el

interés que las organizaciones multinacionales tienen para ajustar sus políticas y filosofías a los entornos culturales donde operan (Smircich, 1983).

### **Cultura corporativa: la cultura como una variable interna**

A través de esta metáfora se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado. (Smircich, 1983)

La investigación, desde esta concepción, generalmente está basada en el marco de la teoría de sistemas, que tradicionalmente ha considerado variables como el tamaño, la tecnología, la estructura, y cómo estas variables están determinadas por el ambiente organizacional. El ambiente impone imperativos que los gerentes deben tener en cuenta para ajustar la organización a dichas demandas, y la cultura se considera por tanto como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la organización. Para promover la adaptación de la organización a los imperativos ambientales, es necesario cambiar la cultura organizacional.

El cambio organizacional se considera como un imperativo ante las exigentes circunstancias del entorno. Hoy en día se habla de diferentes estrategias gerenciales de cambio, como por ejemplo reingeniería, planeación estratégica, gerencia de la calidad total, cambio cultural, etc. Para lograr el cambio organizacional deseado, entonces es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional. Desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen una cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales. El cambio organizacional pretende en este sentido,

que a través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran unos nuevos. El cambio cultural desde esta perspectiva, se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional, es decir, los valores y políticas institucionales determinados por la dirección se difunden por toda la organización, con la intención de que éstos sean internalizados por las personas y de esta forma construir compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados. Esto es lo que contribuye a la constitución de una cultura homogénea y fuerte. Algunos autores afirman que las organizaciones con culturas “fuertes” son las más aptas para ser exitosas (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1984). El sentido de esto es que las organizaciones que tienen culturas alineadas con las estrategias corporativas, tienen mayor probabilidad de tener éxito.

La tarea del gerente es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para mover e influir en los empleados de acuerdo a los propósitos gerenciales. Los seguidores del Desarrollo Organizacional, como Schein (1985), enfatizan que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento. Schein señala que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales. De acuerdo a este autor el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero sólo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes.

Sin embargo, algunos autores señalan que la difusión de estos valores no garantiza su adopción por parte de los miembros de la organización (Anthony, 1990; Ogbonne & Wilkinson, 1990; Ogbonne & Lloyd, 2002; Legge, 1995; Anthony, 1994). Muchos críticos de esta perspectiva cuestionan si la cultura organizacional realmente se puede manejar y hacen evidente de igual forma,

las implicaciones éticas de la pretensión del manejo de la cultura por parte de los gestores del cambio. Algunos señalan que el término de cultura corporativa no se refiere a nada más que a una ideología cultivada por la gerencia con el propósito de controlar y legitimar la actividad gerencial.

La aproximación metodológica desde esta perspectiva, se lleva a cabo a partir de métodos cuantitativos, que buscan encontrar correlaciones estadísticas entre la cultura y otras variables tales como el desempeño. Estas mediciones se realizan a través de encuestas que intentan determinar el grado de acuerdo (cultura fuerte) o desacuerdo por parte de los empleados acerca de ciertos valores y luego éstos se correlacionan con el grado de desempeño (Smircich, 1983).

En general, las aproximaciones que consideran la cultura como una variable (Gerencia Comparativa y Cultura Corporativa), se derivan de supuestos básicos similares acerca de la naturaleza del mundo social, de las organizaciones y de la naturaleza humana. Ambos enfoques conciben a la organización como un organismo que debe adaptarse a los imperativos del ambiente y de esta forma, la cultura es un subsistema que debe ser controlado por la gerencia para poder asegurar y predecir la eficiencia y éxito organizacional.

### **La cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización (*root metaphor*)**

Desde esta mirada, las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son, “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos.” (Smircich, 1983, p. 347).

Según la clasificación de Smircich, dentro de esta aproximación a la cultura organizacional, existen diferencias derivadas de las diversas conceptualizaciones de cultura desde la antropología moderna: antropología cognitiva, simbólica y estructural. Aquí revisaremos las aproximaciones de cultura organizacional a partir de los aportes de la antropología cognitiva y simbólica.

### **Perspectiva cognitiva**

Según la antropología cognitiva (Goodenough, 1971; citado por Smircich, 1983), la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos; Harris y Cronen (1979) citados por Smircich (1983), consideran que la cultura es una estructura de conocimiento para saber y actuar. El objetivo del investigador es identificar las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen su mundo.

Las organizaciones son sistemas de creencias o marcos de referencias que los miembros de la organización comparten en grados variados. Un supuesto que subyace a este trabajo es que el pensamiento está conectado con la acción, lo que implica que las preguntas de investigación en este enfoque están conducidas a encontrar las reglas o guiones que dirigen la acción y las estructuras de conocimiento que están operando. (Smircich, 1983)

### **Perspectiva simbólica**

De acuerdo con Geertz (1973), parafraseando a Max Weber, el hombre está suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido, refiriéndose a la cultura como esa red de significados. Desde esta perspectiva el investigador analiza la cultura no como un científico experimental en busca de leyes sino como un intérprete en búsqueda de significados. Lo que hace el etnógrafo de acuerdo a Geertz (1973), es hacer descripciones densas, las cuales implican la identificación de las estructuras significativas, que permiten entender las acciones sociales; estas acciones son simbólicas ya que se producen e interpretan a partir del significado colectivo. La cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción. El uso e interpretación de símbolos permite a las personas mantener y crear su cultura, y es por eso que a través de la observación de la construcción y uso de símbolos, que el investigador comprende la cultura (Hatch, 1997). El objetivo del investigador es descifrar, leer e interpretar los patrones de significación a partir de los cuales los miembros de una comunidad interactúan, enfocándose primero en cómo las expe-

riencias se vuelven significativas para las personas: “Lo que en realidad encara el etnógrafo es una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están superpuestas o entrelazadas entre sí, estructuras que son al mismo tiempo extrañas, irregulares, no explícitas, y a las cuales el etnógrafo debe ingeniarse de alguna manera, para captarlas primero y para explicarlas después” (Geertz, 1973, p. 24). El investigador también se preocupa por articular los temas recurrentes que representan los patrones en el discurso simbólico y que especifican los lazos entre creencias, valores y acción (Smircich, 1983). En últimas, el análisis cultural se centra en identificar cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción; es comprender lo que se constituye en normal para un grupo de personas, en un proceso de negociación en el que ciertas concepciones de mundo se naturalizan hasta constituirse en “la realidad” o “lo normal” para ese grupo de personas.

### **Paradigmas emergentes**

Esta manera de entender la realidad organizacional como una realidad socialmente construida se enmarca en lo que las ciencias sociales se ha conocido con el nombre de paradigmas emergentes, en los cuales a su vez confluyen diferentes perspectivas tales como el socioconstructivismo, el socioconstructivismo y las perspectivas críticas. A diferencia de las anteriores metáforas, esta forma de entender la realidad organizacional explora el fenómeno organizacional como una producción social, mirada que a su vez se deriva de las transformaciones que han habido tanto en las aproximaciones al concepto de cultura desde la antropología como al concepto mismo de organización. Estos cambios, en sintonía con transformación que se ha llevado a cabo en general en las ciencias sociales en las últimas décadas, han surgido por la búsqueda de formas alternativas a la aproximación de carácter objetivo y realista de la realidad, la cual pretendía la neutralidad del científico cuando enunciaba sus conceptos y teorías, desconociendo el carácter político de éstos. Lo anterior significa que la realidad es socialmente construida, es decir, las interpretaciones que

la gente, en este caso los científicos tienen acerca de la realidad, son producto de significados que se han vuelto hegemónicos y que a su vez, tienen efectos materiales.

Desde perspectivas socioconstructivistas, las organizaciones se conciben como realidades construidas socialmente, en donde los individuos son moldeados por el contexto cultural más amplio, es decir la organización, y a su vez ésta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas. En este sentido, las organizaciones en vez de poseer una cultura, son cultura; ellas se constituyen a partir de las interacciones cotidianas de donde surgen patrones de interacción que se institucionalizan y que a su vez permean las interacciones particulares. Esto resalta una comprensión de las organizaciones e individuos como entidades que se construyen y transforman mutuamente. (Munduate, 1997)

De esta forma, las organizaciones se definen como ámbitos donde la gente intersubjetivamente construye significados alrededor de su actividad laboral, significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman. Las personas con el fin de dar sentido a su ser y quehacer, negocian diversos significados en un proceso donde entran en conflicto multiplicidad de versiones y la finalidad es hacer prevalecer ciertas visiones, con el fin de establecer un orden y sentido común. De esta forma, organizar significa coordinar acciones para establecer un orden y estabilidad, lo que es el fin de la organización (Weick, 1995). La cultura en este sentido está constituida por rutinas, normas, rituales, comportamientos, que han sido negociados e instituidos y que por tanto son productos de aprendizajes pasados exitosos que le siguen dando sentido al presente, promoviendo la estabilidad y el orden. Sin embargo, la existencia de significados compartidos que les permiten a los miembros de la organización coordinar sus acciones y reducir la variabilidad, no implica que en el contexto organizacional no haya lógicas alternativas que cuestionen las dominantes. (Abma, 2000)

El grado de estabilidad y orden alcanzado por la organización a través del establecimiento y

consolidación de dichos mitos evidentes en rituales, normas, rutinas, comportamientos, expresiones, debe permitir el logro de las metas de la organización. Sin embargo, debido al cambio del entorno organizacional y a la complejidad de las situaciones, llega un punto en que estos significados compartidos producto de aprendizajes pasados no pueden seguir dando sentido al presente; de esta forma, estos órdenes establecidos deben cuestionarse en la medida en que no permitan la viabilidad organizacional (desarrollo de las personas, eficiencia, calidad de los productos, impacto ambiental). En este mismo sentido, Abma (2000) señala que durante las estabildad relativa, los actores organizacionales actúan de acuerdo a reglas e historias codificadas que ellos han construido colectivamente, y que les brindan un marco adecuado para la acción; cuando estas historias heredadas no son adecuadas, significa que el proceso de cambio y aprendizaje organizacional debe empezar.

Así, el cambio y la innovación son necesarios y también son una finalidad de la organización (Weick, 1995), ya que la apertura al cambio implica el empoderamiento de significados marginales que en la medida en que son reconocidos pueden empezar a generar procesos de reflexión necesarios para iniciar el cambio. Desde esta perspectiva, la organización debe procurar la promoción de espacios donde el diálogo posibilite el intercambio de racionalidades que amplíen los horizontes de interpretación y de esta forma, a través del intercambio y negociación de significados, no sólo se promueva la reflexión acerca de las formas vigentes de mirar y actuar sobre el mundo, sino que se brinde el espacio para la construcción de nuevas posibilidades. De lo anterior se desprende que la diversidad antes que impedir, es el motor para la construcción de nuevas realidades.

De esta forma, la organización, debe alternar estadios de estabilidad y orden (memoria colectiva, aprendizajes pasados) con procesos de cambio, innovación y desorden (cuestionamiento, conflicto); la implementación de mecanismos de coordinación y control por un lado (orden) y la promoción de la autonomía y creatividad por el otro (desorden) (Weick, 1995).

Para sintetizar, hasta aquí se han revisado de manera global dos metáforas; una que enfatiza el carácter instrumental del concepto de cultura organizacional al asimilarla a una variable (interna o externa) que puede ser moldeada de acuerdo a los propósitos gerenciales y la otra (aparentemente no instrumental) que asimila el concepto de cultura al concepto de organización, resaltando el carácter socialmente construido de ésta.

Algunos autores cuestionan el carácter instrumental del concepto de cultura asociado a una variable que se puede controlar, y señalan cómo modelos teóricos de autores tales como Peters y Waterman (1984), tienen serias restricciones intelectuales por su carácter pragmático e instrumental (Barley, Meyer & Gash, 1988; citados por Chan & Clegg, 2002): "En esta vertiente, la retórica estaba intencionada para ser persuasiva, sus representaciones objetivadas, sus paquetes mercadeados para consumo simbólico por una audiencia, a través de libros, magazines y productos de consultoría generalmente" (Linstead, 2000; citado por Chan & Clegg, 2002, p. 262); mientras que al mismo tiempo estos mismos autores (Barley, Meyer & Gash, 1988) consideran la concepción derivada de perspectivas antropológicas (la organización como cultura), más académica y por lo tanto menos instrumental. De acuerdo con estos autores, la literatura "académica" ha sido contaminada recientemente por miradas instrumentales que encadenan la práctica gerencial con el conocimiento gerencial.

En ese mismo camino, Dávila (2000) señala que las prevenciones ideológicas (por el carácter instrumental del concepto de cultura) que tienen algunos académicos como antropólogos y sociólogos, por incursionar en el tema de cultura deben ser superadas, para no dejar en manos del pragmatismo gerencial el tema de cultura organizacional: "el pragmatismo gerencial, fincado en la obtención de resultados y los medios para lograrlos, tiende a glorificar -y cosificar- lo 'práctico', inmediato y 'aplicable' sobre cualquier otra consideración. En esta perspectiva, 'saber hacer' es un valor que tiene primacía sobre el 'saber'" (p. 14). De esta forma Dávila privilegia las miradas aca-

démicas por encima de las perspectivas prácticas, pues de acuerdo a este autor, son los científicos sociales los que tienen el conocimiento experto y por lo tanto la autoridad para desarrollar trabajos verdaderamente pertinentes y bien intencionados, en el tema de cultura organizacional.

Sin embargo, Chan y Clegg (2002) en un interesante análisis genealógico del concepto de cultura, cuestionan la creencia de que esta mirada instrumental sea reciente. Por el contrario, estos autores al hacer un recuento histórico del concepto de cultura, señalan que desde que el concepto aparece siempre tuvo una connotación instrumental. Así, en el contexto del cultivo de la tierra que fue donde primero tuvo su aparición, "cultura" significaba el cultivo de la tierra para promover el desarrollo y mejoramiento de la cosecha; y cuando el concepto se transfirió a la sociedad humana, el concepto de cultura se traslapó con el concepto de civilización (que fue usado en el siglo dieciocho para describir el proceso de lograr el refinamiento y dejar a un lado el barbarismo). Según estos autores, quienes a su vez retoman a Thompson y Elías, el concepto de cultura y civilización fueron usados para describir el proceso del desarrollo progresivo del ser humano, tanto en la mente, facultades, maneras y comportamiento, a través de la educación y el entrenamiento (Elías, 1989). Bauman (1987), citado por Chan y Clegg (2002), señala también la conexión del concepto de cultura con la preocupación de generar un orden social durante la época de la ilustración, a través del uso de la disciplina, la razón y la aplicación de tecnologías basadas en la vigilancia que posibilitaban el control, y predicción de la conducta de la clase incivilizada, y de esta forma fuera factible la producción de un tipo deseado de sujeto: el sujeto racional (proyecto moderno): "La cultura tiene un largo linaje en el dominio público desde los orígenes de la ilustración. Estos orígenes connotan una manera racionalista de pensar acerca de la cultura, como una actividad... algo que algunas personas hacen, o hacen hacer a otros -como un granjero que cultiva sus plantas para ennoblecer las semillas y enriquecer la cosecha" (Bauman, 2000; citado por Chan & Clegg, 2002, p. 266).

La necesidad de las organizaciones modernas de disciplinar a sus trabajadores a través del uso de diferentes tipos de conocimiento experto, para lograr la cooperación y obediencia de los trabajadores y de esta forma el incremento en la producción (taylorismo, teoría de las relaciones humanas), evidencia que desde los orígenes de las organizaciones modernas, el conocimiento experto se ha utilizado para producir cierto tipo de subjetividades, en el marco de la hegemonía de los discursos modernos-rationales. Es decir, la misma noción de organización moderna, ha implicado el establecimiento de un orden racional a través de la implementación de tecnologías sociales, lo que lleva a la idea de que organizar es un proceso de construcción de un orden social para el logro de unos fines específicos en un contexto particular (productividad-razionalización en el caso del contexto moderno). En esa medida, los conceptos de organización y cultura son equivalentes ya que organizar implica el establecimiento de un orden, a partir de procesos de instrucción, educación, aplicación de tecnologías sociales y conocimientos expertos, procesos a través de los cuales ciertos significados logran volverse hegemónicos y en la medida en que se vuelven hegemónicos, tienen efectos materiales (comportamientos, rituales, procedimientos). A continuación quiero ilustrar con algunos ejemplos cómo en nuestro contexto organizacional se han utilizado diversas tecnologías sociales que buscan alcanzar un orden social racional a través de la producción de cierto tipo de subjetividades en el marco del proyecto moderno (capitalista), sin que necesariamente se apele al concepto de cultura organizacional.

En un recorrido histórico de las empresas colombianas, Urrea y Arango (2000) muestran cómo la consolidación de las empresas requirió de un proceso de educación de la clase trabajadora por parte de los empresarios, amparados en técnicas inspiradas en el taylorismo, cuyo objetivo era erradicar aquellas conductas de los trabajadores que impedían el afianzamiento de la empresa moderna capitalista (ineficiencia, falta de ambición, desorden). Al respecto Mayor (1985), contribuye a la comprensión de cómo se fue instaurando en nuestro contexto, particularmente a través de la ense-

ñanza a los estudiantes-ingenieros (futuros empresarios y gerentes) de la Escuela de Minas de la Universidad Nacional de Antioquia, los valores que debía tener el gerente (ingeniero) para lograr el manejo adecuado de su empresa:

Bajo el sistema de Taylor, en el que todos debían sentirse colaboradores, el tono democrático era indispensable. De este modo, las cualidades morales, estimuladas por la Escuela de Minas: autodominio, vida privada irreprochable, severidad, exactitud, conocimiento de sus subalternos, etc., se constituían en el terreno más favorable para invalidar el modelo de la confrontación de clases, supuesto número uno del taylorismo (p. 107).

El taylorismo, de acuerdo a Mayor, se convierte en una práctica común en las fábricas antioqueñas para la homogeneización de la mano de obra y al mismo tiempo en una ideología legitimadora de valores racionales necesarios para la definición de un trabajo productivo y eficiente, y en últimas, una ideología legitimadora del modelo capitalista; al respecto Mayor (1985), ilustra cómo el ingeniero tenía la obligación de educar al trabajador para que éste ampliara sus necesidades y así pudiera aceptar el sistema de incentivos del taylorismo; el siguiente es un texto que Mayor extrae de una monografía de la Escuela de Minas en donde se hace un análisis “descarnado” del obrero antioqueño, al que habría que instruir:

Y esto no es todo: estudiadas las causas de nuestra deficiencia en el trabajo y las dificultades con que se tropieza al establecer nuevos métodos de manejo, se encuentra como obstáculo de primer orden las pocas necesidades que nuestro obrero tiene que llenar. Desgraciadamente, por lo general el obrero se acomoda con facilidad a la miseria y a la estrechez. Los hay que dejan pasar la vida con una indiferencia por el hambre, el mal vestido, el desconocimiento de los deberes de familia, que demuestran la mayor pereza, la peor ignorancia, la menor falta de estímulo y la carencia de ambiciones de mejoramiento (p. 198).

De otro lado, se observa cómo el taylorismo está de la mano con un discurso moralizador amparado por la ética del trabajo, el cual se instaura como lo señalan Arango y Urrea (2000), a partir de una actitud ambivalente por parte de los industriales hacia la clase trabajadora:

En general los industriales se perciben como educadores de la clase trabajadora dentro de una ambivalencia paternalista que busca 'proteger' y orientar al trabajador, pero que supone una superioridad del patrono y un relativo desprecio hacia el trabajador. La educación de la clase trabajadora incluye la lección moral del patrón de la que habla Mayor, según la cual el obrero aprendería 'la ética del trabajo' siguiendo el ejemplo de su patrón. Para los hombres, la fábrica se presenta como escuela técnica y moral; para las mujeres puede ser un convento de trabajo, un medio de redención que exige sacrificio y castidad como lo muestra el caso de Fabricato.

Las actitudes paternalistas de los empresarios hacia los trabajadores, buscaban ubicar a la fábrica como eje central de la vida de los obreros generando una identificación con ella. Adicionalmente las políticas de los empresarios de construir viviendas para sus trabajadores alrededor de las fábricas (empresas providencia), pretendían estabilizar a la población obrera en torno a la fábrica. Este disciplinamiento se ejerce de manera diferenciada sobre las mujeres sometidas a peores condiciones salariales y a controles disciplinarios especiales, evidentes en el caso de Fabricato donde las obreras son reclutadas en un internado y obligadas a mantener una "soltería forzosa".

En esta misión moralizadora del trabajador participa activamente la Iglesia colombiana que desarrolla estrategias en sintonía con el taylorismo para disciplinar y estabilizar a las poblaciones obreras. Al respecto Mayor señala cómo fueron aplicadas las doctrinas del Papa León XIII en las grandes empresas manufactureras antioqueñas como Fabricato, Coltejer o Colombiana de tabacos, con el fin de promover la armonía en la empresa y eliminar el conflicto capital-trabajo. Estas doctrinas pontificias defendían:

El salario justo y legítimo; daban a la propiedad privada una función social; sustituían el tratamiento en masa del trabajador por su trato individual e integral; planteaban la solución del problema social no sobre la lucha de clases sino sobre la colaboración amistosa entre obreros y patronos; finalmente transformaban las fábricas en verdaderos templos del trabajo (Mayor, 1985, p. 319).

La iglesia católica de acuerdo a Arango y Urrea (2000) también interviene para contribuir al disciplinamiento de la vida privada de los trabajadores para el buen uso del salario. Este papel

modelador y disciplinador, fue complementado por ciencias sociales tales como la psicología, que fue encontrando un espacio dentro de la fábrica en la tarea de racionalizar el trabajo y las organizaciones a través de estandarizaciones, evaluaciones e intervenciones que apuntaran a la configuración de un trabajador disciplinado y comprometido con la organización, lo que a su vez repercutía en una mayor eficiencia del trabajador en su puesto de trabajo.

En este sentido, la Psicología organizacional como otras disciplinas, a través de un conocimiento experto, ha contribuido al mantenimiento y reproducción de discursos y prácticas hegemónicas que claramente benefician a unos intereses particulares, a pesar de su pretensión de neutralidad. Al respecto Arango y Urrea (2000) señalan cómo la psicología dentro del marco de la gerencia de recursos humanos, ha desarrollado prácticas referidas al desarrollo integral de los trabajadores, los cuales apuntan

No sólo a una integración (compromiso) con la empresa sino también a proponer un cambio del individuo en sus comportamientos (manifiesto en programas de capacitación, cursos de inducción, propaganda corporativa intra y extraempresa, etc.); se podría sugerir en calidad de hipótesis que se trata de un programa de reforma moral del individuo (en forma intencional) (p. 69).

En esta misma línea, Rose (1999), señala que la Psicología es una tecnología que hace parte de programas políticos que posibilitan la conexión de los imperativos macro (eficiencia de la nación) con la dimensión micro (producción de cierto tipo de subjetividades). De esta manera las organizaciones contemporáneas que enfrentan un contexto competitivo, incierto y cambiante, demandan trabajadores flexibles y con competencias específicas. Por eso los programas de cultura corporativa liderados por las áreas de recursos humanos, buscan alinear las subjetividades de los trabajadores con los objetivos corporativos a través de programas de selección, capacitación y evaluación de desempeño, que aseguren el flujo de ciertos comportamientos y actitudes por parte de los trabajadores (actitud de servicio, compromiso, flexibilidad, capacidad de asumir la incertidumbre, competencias comunicativas y de innovación).

En este sentido se hace evidente, como lo señalan Chan y Clegg (2002), la presencia en las organizaciones de prácticas y discursos (muchos de estos legitimados por disciplinas científicas) productores de subjetividades, que responden al orden hegemónico del contexto en el que las organizaciones están inmersas. Los sujetos que emergen de dichas prácticas se adhieren al orden hegemónico, en tanto naturalizan hábitos de comportamiento y concepciones de mundo que reproducen dicho orden. Es decir, la connotación de cultura desde sus orígenes siempre se ha referido al proceso a partir del cual, ciertas prácticas tienen efectos sobre los hábitos de comportamiento y de pensamiento de las personas, y por lo tanto su connotación ha sido desde siempre instrumental. De esta manera, a partir de este análisis, se hace necesario adoptar una mirada más crítica que en primer lugar, obligue a reconocer al investigador o analista cultural la posición desde donde se sitúa, sin desconocer los efectos que sus discursos puedan tener (esto permite asumir el carácter político de la actividad científica), y que, en segundo lugar, incluya análisis de los contextos donde las organizaciones están inmersas, que permitan identificar los discursos hegemónicos que atraviesan dichas organizaciones y de esta forma los sujetos producidos por estos discursos. En este punto, se hace necesario ampliar el concepto de cultura, desde perspectivas socioconstruccionistas y críticas.

Desde estas perspectivas, para analizar la cultura organizacional, nos debemos situar en el contexto donde las organizaciones están inmersas, pues la cultura no es simplemente el conjunto de creencias compartidas por un grupo de trabajadores, sino “un producto anclado en aparatos institucionales y que posee, por tanto una materialidad específica” (Castro, s. f.). Este concepto de cultura se nutre del concepto de ideología (Althusser) que a su vez es incorporado por Stuart Hall (1994) en el seno del debate contemporáneo de los estudios culturales. En este sentido, de acuerdo a Castro, se empieza a ver a la sociedad “como una red de antagonismos en la que instituciones como el Estado, la familia, la escuela, juegan como mecanismos de control disciplinario sobre los individuos”, y en este marco, se constituye “un campo

de batalla en el que diferentes grupos sociales se disputan la hegemonía sobre los significados”.

Las organizaciones están atravesadas por discursos hegemónicos, en donde la presencia de grupos dominantes, garantiza que ciertos significados logren ser incorporados y naturalizados por los trabajadores, de manera que se conviertan en la forma normal y común de ver el mundo (Alvesson & Deetz, 1995); el sentido común es entonces, producto de sistemas de significados sedimentados e institucionalizados (Mumby, 1997). Así, las organizaciones se conciben como arenas políticas en las que se da una lucha por la hegemonía de los significados, y los grupos con mayor capital político, cultural y económico son los que logran fijar el significado (Mumby, 1997). Sin embargo la hegemonía nunca es permanente, ya que el proceso de lucha implica de por sí estrategias de resistencia que se dan simultáneamente a la hegemonía. Esto sugiere que el concepto de hegemonía entraña “un proceso de lucha más que un estado existente de dominación consensual que es continuamente producido y reproducido” (Mumby, 1997, p. 12).

La hegemonía implica la articulación y rearticulación de elementos ideológicos en el terreno del discurso (Laclau, 1998), ideologías que suministran al hombre “un horizonte simbólico para comprender el mundo y una regla de conducta moral para regular sus prácticas” (Castro, s. f.); de esta manera, las ideologías son posibilitadoras de sentido, lo que significa que toda práctica social es una práctica significativa; este carácter significativo de la práctica permite la emergencia del conjunto de articulaciones que a la vez que fundan la hegemonía, constituyen a los agentes sociales como sujetos. En este sentido, no existen sujetos previos al discurso, sino que estos emergen de él (Laclau, 1998).

De lo anterior se deriva que en el contexto organizacional, las prácticas y discursos que circulan, en la medida en que son hegemónicos, se convierten en posibilitadores de sentido, y como tal, tienen efectos sobre los hábitos de comportamiento y de pensamiento de las personas.

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y

significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas; en este sentido, el analista cultural desde este enfoque se interesaría por identificar no sólo cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción, sino que trataría de entender cómo los discursos y prácticas que circular en la organización están inmersos en relaciones de poder en las que se da una lucha por el control de significados. Así, el analista además de develar los discursos hegemónicos, también debe buscar revelar aquellos discursos marginales que circulan en la organización, para hacer evidentes los conflictos y las resistencias que se configuran desde lugares no hegemónicos, y en lo posible abrir el diálogo reflexivo que permita el cuestionamiento de los discursos hegemónicos que se dan por sentados, a partir del empoderamiento de las lógicas marginales. De esta forma, el analista cultural interviene desde una posición política que se hace evidente y busca desde esta intervención facilitar el proceso de desnaturalización de los significados que se dan por sentados por parte de los miembros de la organización, para posibilitar la entrada de nuevas metáforas que configuren nuevas formas de comprensión y de relación.

### Referencias

- Abma, T. (2000). Fostering learning-in-organizing through narration: Questioning myths and stimulating multiplicity in two performing art schools. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 211-231.
- Alvesson, M. & Stanley D. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization Studies* (pp. 191-217). London: Sage.
- Anthony, P. (1990). The paradox of the management of culture or the who leads is lost. *Personnel Review*, 19(4), 3-8.
- Castro, S. (s. f., recuperado en 2005, febrero 3). *Althusser, los estudios culturales y el concepto de ideología*. Recuperado de: <http://www.campus-oei.org/salactsi/castro3.htm>
- Chan, A. y Clegg, S. (2002). History, culture and organizations studies. *Culture and Organization*, 8(4), 259-273.
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Dávila, C. (2000). Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio. En L. G. & Arango y C., Dávila (Eds.), *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Conciencias.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life*. New York: Addison-Wesley.
- Elías, N. (1989). *El proceso de civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gediza.
- Hatch, M. (1997). *Organization theory*. Oxford: University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Legge, K. (1995). *Human resource management rhetoric and realities*. London: Mc Millan.
- Laclau, E. (1998). *Hegemonías y alternativas políticas en América Latina* (2da ed.). México: Siglo Veintiuno.
- Laclau, E. & Chantal, M. (2001). *Hegemony and socialist strategy*. London: Verso.
- Larson, L. (2002). A new attitude: Changing organizational culture. *Trustee*, 55(4), 8-14.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Mayor, A. (1985). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. Medellín: Tercer Mundo.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organization: Three perspectives*. Oxford: University Press.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Buenos Aires: Alfaomega.

- Mumby, K. (1997). *The problem of hegemony: rereading Gramsci for organizational communication studies*. *Western Journal of Communication*, 61(4), 343-375.
- Munduate, L. (1997). *Psicología Social de la organización*. Madrid: Pirámide.
- Ogbonna E. & Wilkinson, B. (1990). Corporate strategy and corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry. *Personel review*, 17(6), 10-14.
- Ogbonna, E. y Lloyd C. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-53.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Peters, T. & Waterman, R. (1984). *En búsqueda de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Rose, N. (1999) *Governing the soul, the shaping of the private self* (2 ed.). London: free association books.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Stuart, H. (1994). Estudios culturales: dos paradigmas. *Revista Causas y azares*, 1, 23-45.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, *Administrativa Science Quaterly*, 28, 339-358.
- Urrea, F & Arango, L. (2000). Culturas empresariales en Colombia. *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*, L. G. Arango, C. Dávila y cols. (eds.). Bogotá: Colciencias.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.