

12.2 Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado

MARIANO GENTILIN

Universidad EAFIT, Colombia

No son meras luchas simbólicas o cuestiones superestructurales, sino una parte clave de cómo la gente ordena, comprende, orienta y cambia sus vidas. Las capacidades y composiciones colectivas se construyen no solo empleando las formas más obvias y visibles de la organización política, sino también mediante una gran variedad de canales e interacciones que se desarrollan a través y por medio de todas las esferas de la vida social.

Stephen Shukaitis, "Dancing amidst the flames: imagination and self-organization in a minor key"

En el capítulo intitulado "Cultura organizacional: más allá de las luchas por el dominio intelectual", incluido en esta edición, Martin, Frost y O'Neill (2006) utilizan la metáfora del juego del *rey de la montaña* para representar las luchas que se libran por el dominio intelectual en el terreno de los estudios culturales. Con el paso del tiempo, las luchas que inicialmente fueron abiertas se han disimulado y el juego se ha convertido en perspicaz. Las disputas por el dominio intelectual solo se han ocultado, pero no han cesado, "el juego del *rey de la montaña* será siempre parte de los estudios culturales" (Martin, Frost y O'Neill: p. 812 de esta edición).

De acuerdo con el recorrido que realizan los autores cabría preguntarse: ¿es propio del campo de estudio de la cultura el conflicto de intereses? Se podría decir que la diversidad de intereses lo es, pero no necesariamente el conflicto. El extenso trabajo de revisión que presentan Martin, Frost y O'Neill es una gran demostración de ello. El estudio de la cultura se caracteriza tanto por la integración como por la diferencia-

ción y la fragmentación, y esto ha propiciado que una gran diversidad de perspectivas coexista en un campo caracterizado más por la ambigüedad y la multiplicidad que por la claridad y la unicidad.

White (1975) indica que el entendimiento de la cultura desde siempre ha estado marcado por la diversidad de intereses. Para algunos antropólogos cultura es la conducta aprendida, para otros no. Algunos opinan que se compone de artefactos y elementos materiales, para unos más ningún objeto material es parte de ella. Hay quienes creen que la cultura existe solo en el intelecto, y también otros que afirman que únicamente consiste en cosas y acontecimientos externos al ser humano.

Más allá de estas diferencias, siguiendo a Geertz (1989), el concepto de cultura siempre estará ligado al ser humano. La cultura es al hombre lo que el hombre es a la cultura. Esto sitúa el concepto más en relación con subjetividades que con objetividades, y lo posiciona en un terreno donde, naturalmente, cohabita una multiplicidad de intereses. La misma realidad, según

Derrida (citado por Ailon, 2008), no es racional ni objetiva. La experiencia y la comprensión del mundo son mucho menos fijas y exactas de lo que tendemos a creer. Los significantes no derivan en un significado de correspondencia directa con los objetos que hacen referencia a este, sino más bien a partir de contextos complejos, difíciles de alcanzar y políticamente manipulados.

Por ello, un aspecto de gran discordia en el estudio de la cultura es el problema de la tautología metodológica (Martin, 2002). Aproximaciones con características deterministas (Howard, 2012), descripciones superficiales (Alvesson y Sveningsson, 2008) y concepciones de la cultura en términos armoniosos unificadores (Martin, 2004) han sido históricamente criticadas. Definir el concepto de cultura con estas características es demasiado simple, y suponer que la cultura de una organización es un conjunto de valores declarados por los líderes y compartidos por todos sus miembros es decir también que la realidad es una entidad monolítica y objetiva.

Las organizaciones, así como las sociedades y demás grupos sociales que puedan ser vinculados con la cultura, están conformados por seres humanos. Estos, en palabras de Lincoln (2005), siempre están envestidos de algún bagaje cultural fundado en experiencias pasadas que intervienen en sus vivencias con el mundo. En este sentido, no se puede concebir la interacción del hombre con la realidad de manera objetiva, sino que la interpretación que realiza está siempre mediada por subjetividades, que confluyen en un hábitat caracterizado por la multiplicidad de intereses.

Cassirer explica que el mundo de los seres humanos está regido por su dimensión simbólica, lo que hace que la relación con el contexto sea un proceso lento, demorado y complejo. Esta dimensión modela la forma de entender y ver la realidad. “En lugar de tratar con las cosas mismas, en cierto sentido, conversa constantemente

consigo mismo” (Cassirer, 1963: 48). Ante esto, cualquier estímulo externo adquiere, frente al hombre, una doble dimensión, representada por un significante y un significado. La realidad es y representa a la vez. El significante es una imagen fónica o acústica, y el significado *representa* un concepto o imagen producto de la asociación mental (Chanlat y Bédard, 2000). Es decir que ante un mismo significante podrían existir diversos significados, según el vínculo que cada individuo establece con aquel. Esto reafirma el problema de la tautología metodológica, mencionado anteriormente, pues una realidad no puede ser observada desde el simple entendimiento de que cada significante tiene una relación lineal con un significado.

En el ámbito organizacional esto supone diversos desafíos, tanto para la comprensión como para la gestión, dado que necesariamente existirán brechas o tensiones entre lo que desea la dirección y lo que anhelan y experimentan los demás integrantes. De acuerdo con Nicholson (2005), el solo hecho de que las organizaciones estén integradas, configuradas y dirigidas por personas supone un reto de gran complejidad, pues existe poca uniformidad o consistencia interna. Si se llegase a consultar a dos o tres integrantes cualesquiera de una organización sobre los aspectos culturales, es probable que se obtengan dos o tres respuestas diferentes. De hecho, Ravasi y Schultz (2006) denuncian que en gran parte de la literatura sobre cultura organizacional se supone que los elementos culturales visibles conforman patrones idiosincráticos manifiestos del pensamiento único de una organización. Es un punto de vista que cosifica la naturaleza compleja del ser humano y desdeña su dimensión simbólica.

A raíz de esto, el propósito de este trabajo es presentar una propuesta teórico-metodológica para el análisis de la cultura organizacional, que contemple la diversidad y el conflicto de intereses culturales

existentes dentro de las organizaciones. Martin, Frost y O'Neill (2006) realizan un aporte contundente a partir de una revisión de la literatura, que posibilita entender el campo del estudio de la cultura organizacional más allá de las uniformidades, las divergencias y las contradicciones. A diferencia del texto de esos autores, en este capítulo se realiza una propuesta de análisis que se centra en la organización misma, desde una perspectiva simbólica (Schultz, 1994) o comprensiva (Alvesson, 1993), con la que se busca proporcionar un marco analítico que posibilite entender la cultura de una organización en particular.

La propuesta también realiza una reinterpretación de las perspectivas de cultura organizacional desarrolladas en los trabajos de Martin y otros autores (ver Martin, 1992, 2002, 2004; Martin y Frost, 1996; Martin, Frost y O'Neill, 2006; Martin y Siehl, 1983; Meyerson y Martin, 1987). Los autores mencionados proponen una diferenciación entre tres perspectivas de estudio para entender la cultura en las organizaciones desde diferentes puntos de vista. En este trabajo, los conceptos de integración, diferenciación y fragmentación sirvieron de inspiración para explicar las relaciones que se dan entre los líderes y los grupos sociales en el interior de las organizaciones. De esta manera, las afinidades, tensiones o diferencias que existen entre lo que pretende la organización y lo que realmente viven los integrantes se explican a partir de tres articulaciones culturales: integradas, diferenciadas y ambiguas.

El esquema de análisis de la cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado

Hablar de relación dialéctica supone en primer término una contradicción. El concepto de dialéctica proviene del filósofo alemán Georg Wilhelm Friedrich Hegel

(1997), quien lo entiende como un aspecto de duda, que es natural de la forma de pensar y de la lógica. Indica el autor que lo dialéctico constituye el escepticismo, y como resultado de lo dialéctico se tiene una negación. Para Adorno (1970) esto no significa la sustitución de un concepto por otro, sino que la contradicción existente entre el concepto fijado y el movido es la agencia necesaria para el filosofar. Como corolario de una relación dialéctica se tiene un resultado positivo; es decir, que la relación parte de un contenido determinado, entonces el resultado no es vacío, sino que la negación de ciertas determinaciones produce algo positivo (Hegel, 1997).

La dialéctica es también una forma de ver la realidad en movimiento, en su dinámica. Aunque Hegel no la haya definido en estos términos, Fyot (1953) indica que la dialéctica ayuda a explicar el devenir en tres momentos: tesis, antítesis y síntesis. De esta manera, una relación dialéctica comienza con una tesis, lo que para Hegel son las determinaciones, y la antítesis es una oposición o contradicción en los argumentos contenidos en la tesis. Como resultado se produce una síntesis, que crea nuevo conocimiento al transformar elementos provenientes de las dos propuestas opositoras (Montero, 2002).

Por otro lado, desde el punto de vista del ser, Kojève (citado por de la Maza, 2012) expone que si la tesis describe al ser de lo real, la antítesis describe la acción de ese ser. Como resultado, la síntesis describirá al ser en tanto totalidad. Es decir, que la síntesis no es ya producto de una oposición o contradicción, sino que se entiende como una totalidad fruto de ciertas determinaciones y de la vivencia o la significación que se genera a partir de estas, que podrán ser tanto de oposición como de reinterpretación.

De esta forma es que se entiende la relación dialéctica en este trabajo, no necesariamente como el producto de una

negación u oposición, sino de una relación de dos partes que presentan diferencias y tensiones, y que realizan interpretaciones distintas, motivo por el cual el resultado no es ni el uno ni el otro, sino la totalidad resultante de esa relación. La cultura organizacional, como totalidad, es el resultado de una diversidad de intereses entre una cultura deseada (tesis) y una cultura vivenciada (antítesis).

¿Cómo se desarrolla entonces esta relación dialéctica en la dinámica de la cultura organizacional? La organización, por medio de sus directivos, establece unos aspectos culturales formales, que buscan prescribir el comportamiento para el resto de los integrantes (lo deseado). Pero estos, en su accionar interpretativo y hermenéutico, vivirán y llevarán a la práctica la cultura de una determinada manera (lo vivenciado). Como consecuencia, la cultura organizacional es una totalidad (o síntesis) que surge de lo establecido por los directivos, y lo vivenciado por los integrantes.

En este sentido es importante aclarar que no necesariamente la relación va a ser de oposición total entre lo que establecen los líderes y lo que vive el resto de los integrantes, porque así como se perciben diferencias o interpretaciones disímiles podrían existir aspectos culturales en armonía. Lo que prima en el entendimiento de la cultura organizacional como una relación dialéctica es la naturaleza diversa, ambigua y por momentos contradictoria de los integrantes de las organizaciones, quienes de manera activa otorgan sentido a sus acciones a partir de su propio entendimiento y producen brechas que deben ser contempladas.

La cultura organizacional se entiende entonces como el producto de la relación dialéctica entre dos dimensiones principales: la cultura deseada y la cultura vivenciada. La primera es el reflejo de lo establecido por los líderes, y la segunda es el producto de la participación activa e interpretativa

que realiza el resto de los integrantes en la organización. La relación entre estas dos dimensiones está mediada por tres articulaciones que funcionan como un elemento interpretativo, porque permiten evidenciar que la dinámica entre las dimensiones no es siempre íntegra ni armoniosa, también es diversa, ambigua y contradictoria.

En el esquema siguiente se presentan gráficamente la relación entre estas dimensiones principales y la dinámica que se establece en la configuración del entramado cultural, así como los aspectos de carácter complementario que influyen en la cultura de una organización (ver figura 1).

La cultura organizacional, entendida como una relación dialéctica entre la cultura deseada y la cultura vivenciada, permite abordar el proceso de construcción y reconstrucción de significados, en el que participan tanto los líderes tomadores de decisiones como el resto de los integrantes, que son quienes le asignan sentido a la organización a partir de la interpretación de los aspectos culturales. Esto deja en evidencia que la cultura no es una entidad homogénea, como podría entenderse desde un punto de vista simplista, sino que es un entramado dinámico, compuesto por un conjunto de patrones de significados que se configuran y reconfiguran constantemente.

En el interior de una organización se reconocen dos fuerzas centrales o actores principales: los líderes (grupos dominantes) y los integrantes (grupos sociales). Los primeros son una fuerza impulsora fundamental, pues ellos establecen inicialmente la cultura. Los segundos conforman una fuerza modeladora, debido a que su participación activa, consciente o inconsciente, repercute en cambios culturales.

A partir de estos dos grupos principales de actores se entiende que en una organización conviven y contienden dos dimensiones culturales: la *cultura deseada* y la *cultura vivenciada*. La primera es impulsada

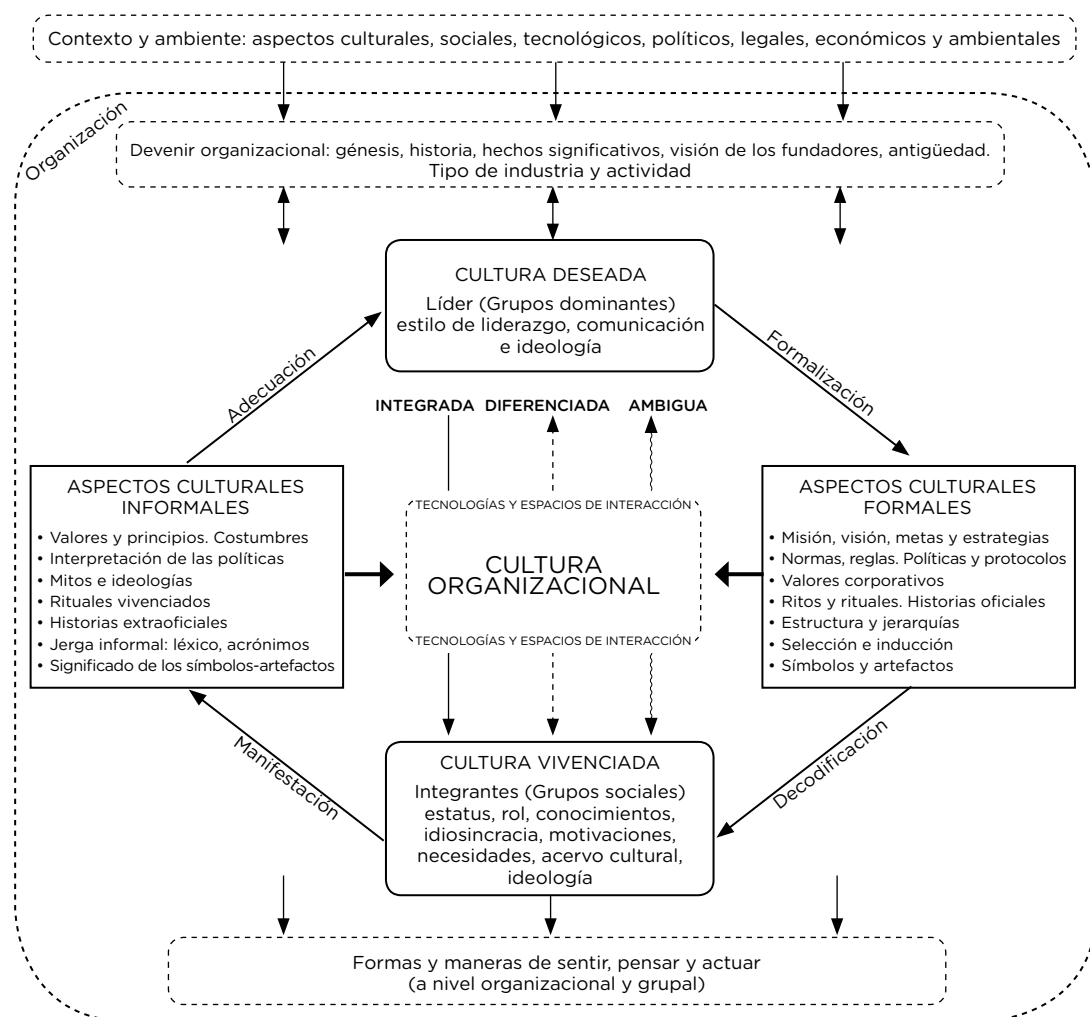


Figura 1 Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado

Fuente: elaboración propia.

por los líderes y representa una expresión de deseo de quienes dominan formalmente la organización, lo cual se traduce en una fuerza propositiva que enmarca y delimita el entramado cultural. La cultura vivenciada es una consecuencia de la experiencia y la dinámica organizacional, en la cual son partícipes los integrantes no directivos, que en su condición de seres activos, interpretativos y hermeneutas asimilan, procesan,

decodifican y traducen los aspectos culturales establecidos, y les dan vida a través de sus acciones.

Alvesson (2002) reconoce que los líderes son siempre quienes enmarcan cómo debe entenderse el mundo corporativo desde la *gestión de la cultura*, y por ende imponen límites a lo que es y no es aceptado en una organización. Es decir, que los directivos poseen el potencial para convertirse

en poderosos símbolos organizacionales, y como tales buscan establecer un significado del mundo organizacional para el resto de los integrantes. Sin embargo, siguiendo a Hatch (1997), hay que tener en cuenta que el poder simbólico y el significado que los directivos representan está ligado a la interpretación que realizan los demás integrantes. Por lo tanto, para entender una cultura organizacional se hace necesario comprender este proceso de interpretación simbólica de manera integral.

Morris, Podolny y Sullivan (2008) señalan que las diferencias culturales, por más pequeñas que sean, se hacen sentir y *sobreviven* a los esfuerzos normalizadores de la cultura organizacional y las estructuras organizativas estandarizadas. Las aspiraciones de uniformidad cultural suelen fracasar porque la diversidad cultural persiste más allá del esfuerzo homogeneizador que realizan las entidades, sobre todo en contextos globales o multiculturales. Es natural que los integrantes reaccionen a ciertas formas de interacción y comportamiento, de acuerdo con sus propias costumbres y normas.

Además de las diferencias culturales propias de un ambiente multicultural, el ciclo de vida de una organización también repercute en brechas sociales entre los líderes y el resto de los integrantes. Según Lægreid, Roness y Verhoest (2011) la edad de una organización condiciona la cultura organizacional, porque con el crecimiento los aspectos culturales tienden a fortalecerse e institucionalizarse, haciendo con ello más rígidas y estandarizadas las dinámicas. Esto, de acuerdo con Aguirre (2004) y Schein (2006), produce liderazgos más administrativos y desconectados de las bases, y, en consecuencia, subgrupos que se reorganizan en subculturas. En momentos iniciales del ciclo de vida, un líder carismático podría tener mayor influencia en el entramado cultural, pero con los años, el crecimiento y la formalización de la organización naturalmente se van gestando diferencias o formaciones subculturales.

Un ejemplo es la desidentificación que se genera entre los empleados de menor rango –pagados con el salario mínimo y reducidos al eslabón más bajo de la cadena de producción– y el dueño, con su traje y su limusina de gran lujo. En situaciones como esta será muy difícil que el empleado pueda lograr una identificación con este líder y con su forma de ver el mundo (Aktouf, 1990).

En resumen, esta relación dialéctica entre la cultura deseada y la vivenciada busca destacar el carácter activo (en muchos casos proactivo), hermeneuta e interpretativo de los grupos sociales en la configuración de una cultura organizacional. La relación entre estos estará sujeta a ciertas características, como el estilo de liderazgo, la ideología y la idiosincrasia de los líderes, y el estatus, el rol, los conocimientos, idiosincrasia, motivaciones, necesidades, acervo cultural e ideologías que caractericen a los integrantes. Estos aspectos no son de poca importancia, pues el nivel de formación, el estatus o el rol que se tenga en la organización condicionan sobremedida el accionar de los individuos dentro de las mismas, y por ende la repercusión que tengan sus acciones en el entramado cultural.

Articulaciones entre la cultura deseada y la cultura vivenciada: lo integrado, lo diferenciado y lo ambiguo

La cultura deseada y la cultura vivenciada son productos de la manifestación de los dos grupos con mayor influencia en la configuración de una cultura organizacional: los líderes y los integrantes. La relación dialéctica que se produce entre estos está mediada por tres tipos de articulaciones: integrada, diferenciada y ambigua (ver figura 2). Estas articulaciones buscan explicar el vínculo que se produce entre los imperativos culturales establecidos por la organización por medio de sus líderes (la cultura deseada), y la vivencia que los integrantes experimentan a partir de estos aspectos culturales formales.

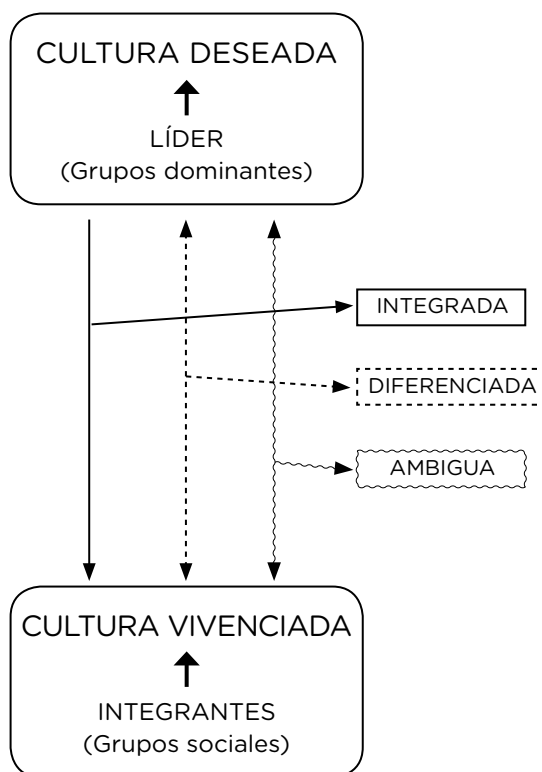


Figura 2 Dimensiones de cultura y articulaciones culturales

Fuente: elaboración propia.

Resumidamente, las articulaciones se explican de la siguiente manera: una articulación integrada significa que existe una relación armónica entre lo establecido por la organización y lo experimentado por parte de los integrantes. En cambio, una articulación diferenciada sucede cuando los integrantes se manifiestan con rechazo o discrepancia. Y una articulación ambigua se da cuando se originan discrepancias de significados, producto de las diferencias culturales, y por ende los aspectos culturales se interpretan de manera distinta al sentido original. Se entiende entonces que dentro de las organizaciones coexistirán articulaciones integradas, diferenciadas y ambiguas, según aparezcan mayores o menores tensiones entre los grupos dominantes y el resto de los grupos sociales.

Una articulación integrada indica que las proposiciones culturales de los líderes son interpretadas y experimentadas en igual sentido, conforme fue deseado por parte de los integrantes de la organización. Se origina entre ambos grupos de actores como producto de la empatía o la identificación con los elementos culturales establecidos. Por ejemplo, cuando un valor promulgado por la organización de calidad en la atención al cliente es aceptado y ejercido bajo los criterios de paciencia y satisfacción, sin importar el tiempo que se deba destinar a cada cliente. O bien, cuando se evidencia una identificación con la misión, o con ciertas creencias promulgadas por los líderes de manera formal.

Según Hill y Carley (2011), la integración se centra en la transmisión de la

cultura a través de mecanismos formales, para implementar prácticas y valores. De esta manera, los atributos que representan la posición en la jerarquía formal son útiles para explorar una posible influencia, por ejemplo, del estatus y la posición de un empleado. Pero lo cierto es que estas formalidades no influyen significativamente en una similitud entre prácticas y valores, y en cambio lo hacen más las relaciones informales, como las afectivas y de poder. Esto sugiere que las relaciones interpersonales son muy importantes en la transmisión de valores y prácticas, porque la influencia es mayor en un contexto de relaciones sociales informales, y no tanto de las formales.

A partir de esto último es que adquiere sentido la articulación diferenciada. Surge cuando se producen discrepancias respecto de los elementos culturales (diferencias de valores, liderazgos no correspondidos, creencias opuestas, etcétera) y se generan desacuerdos que se pueden entender como subculturas. No significa una discordancia total, sino diferencias en algunos aspectos, que conducen a los integrantes a comportarse conforme a sus propios criterios, no siempre en línea con lo deseado. Por ejemplo, cuando un integrante no concibe la atención al cliente en términos de eficiencia sin proporcionar una atención humana, y dentro de los parámetros aceptables delimitados por la cultura deseada, busca generar la mayor satisfacción en los clientes, sin centrarse fielmente en la eficiencia de atender más y más personas.

Una ocurrencia extrema de la articulación diferenciada se da cuando se genera una contracultura, que fomenta un comportamiento por parte de los integrantes opuesto al deseado. Estos casos se pueden dar de la mano de ciertos líderes informales o grupos sociales que cuentan con algún tipo de protección institucional que los resguarda de la expulsión. Un ejemplo se presentó en una empresa que tenía una cultura basada en el concepto de familia.

Tras un cambio de gerencia se buscó imponer una cultura fuerte y cohesionada en torno a sus propios principios. Tiempo después, un estudio detectó que se habían formado claramente una subcultura y una contracultura. La primera estaba conformada por los ingenieros que mantenían discrepancias acerca de cómo gestionar la organización, pero no realizaron una confrontación pública ni se opusieron totalmente. La segunda, en cambio, se dio por medio de un grupo de personas que estaban avaladas por un sindicato, quienes se opusieron públicamente a la nueva forma de gestión y fomentaron comportamientos opuestos a los deseados (Rodríguez, 2006).

Por último, la articulación ambigua hace referencia a situaciones en las que los integrantes de una organización, sin que medien resistencia o desencanto explícitos por los aspectos culturales, le otorgan un sentido diferente al deseado y consecuentemente no actúan conforme a lo que la organización espera. Este sería el caso en que ciertos aspectos culturales son malinterpretados, y como resultado las acciones o prácticas derivan en procedimientos opuestos.

Una articulación ambigua se presenta con mayor frecuencia en ambientes de multiculturalidad. El trabajo de Noorderhaven, Benders y Keizer (2007) muestra un ejemplo claro ante una situación de toma de decisiones por parte de culturas tan distantes como la holandesa y la japonesa, en relación con dos valores: el consenso y la eficiencia. Los holandeses tienden a tomar las decisiones de manera un poco arbitraria, sin consultar a los mandos medios. En cambio, los japoneses deciden previa consulta a todos los mandos medios implicados en el asunto, pero una vez tomada la decisión esta se acata sin confrontación alguna. En la práctica, estas ambigüedades podrían conducir a diferencias en la interpretación cultural: los holandeses, al entender los valores conforme a sus costumbres, tenderían a tomar las decisiones de manera rápida,

sin percibir inconformidades por el tiempo demorado, como en la toma de decisiones por parte de los japoneses. Por otro lado, estos últimos podrían considerar una falta de respeto que alguien alegase la decisión tomada luego de la deliberación.

Otro caso representativo es el de una compañía que posee un valor interno de trato respetuoso entre las personas. Un estudio señala que en Estados Unidos los líderes tienden a escuchar mucho a los integrantes y después actúan conforme a los intereses de estos; en China se da una relación más paternal de consejo; en Alemania, un trato basado en la norma; y en España, un trato más sensible a los vínculos sociales. Esto, en la práctica, puede generar posibles malas interpretaciones entre los empleados de equipos culturalmente heterogéneos. Por ejemplo, los empleados españoles podrían juzgar que sus colegas estadounidenses son amigos desleales; sus similares chinos, demasiado aduladores de los superiores, y que sus pares alemanes son distantes y orientados a la regla (Morris, Podolny y Sullivan, 2008).

Estos ejemplos representan solo una pequeña parte de los desacuerdos que surgen dentro de una organización en términos culturales, y a la vez demuestran que la cultura no se puede concebir como estática u homogénea, sino que se debe abordar desde su naturaleza compleja, con énfasis tanto en los acuerdos como en las diferencias, y también en lo aparentemente claro y preciso igual que en lo confuso y ambiguo. En este sentido, las tres articulaciones permiten explicar las diferencias que naturalmente existen entre quienes establecen los aspectos culturales y quienes modelan esos aspectos a partir de sus vivencias.

Es menester aclarar que, más allá del reconocimiento de las diferencias y ambigüedades, para poder hablar de una cultura organizacional deben existir creencias o cosmovisiones relativamente compartidas por todos los integrantes. Es natural que

las personas, al compartir un mismo espacio social durante un periodo prolongado, lleguen a generar significados comunes (Allaire y Firsirotu, 1984). Esto les posibilita forjar unos entendimientos mínimos compartidos acerca de la vida y la realidad organizacional.

La dinámica de la cultura organizacional: el ciclo entre los aspectos culturales formales y los informales

Los aspectos culturales representan la manifestación de la cultura. A partir de ellos se puede entender en detalle la cultura de una organización, incluso las diferencias que se podrían generar entre los líderes y los integrantes. Ejemplo de algunos aspectos, según Martin (2004), son las prácticas formales (como los niveles salariales, la estructura jerárquica, las normas de trabajo y otras políticas escritas); las prácticas informales (como los tipos de conducta); las historias que se cuentan para explicar cómo se hacen las cosas; los rituales (como las fiestas de Navidad y las cenas de jubilación); el humor (chistes sobre el trabajo y los compañeros de labor); la jerga (el lenguaje especial de la organización) y las disposiciones físicas (decoración interior, normas de vestimenta, arquitectura, etcétera), entre otros.

Asimismo, la autora explica que es necesario distinguir entre aquellos aspectos declarados por los integrantes y aquellos que son verdaderamente adoptados en el comportamiento. Toda manifestación cultural es interiorizada y reinterpretada de diferentes maneras, según el proceso de construcción de sentido que cada individuo realice. Por ello, la cultura organizacional debe entenderse a partir de los patrones de significado que congregan estas manifestaciones.

A raíz de esto, el conjunto de los aspectos culturales se entiende dividido en

dos grandes grupos: aspectos culturales formales y aspectos culturales informales (ver figura 3). Los formales son producto de la manifestación de los líderes, quienes establecen formalmente cómo debe ser la

cultura en la organización. Por otro lado, los informales son producto de la vivencia y la participación activa de los integrantes (no líderes) frente a esos aspectos impuestos por la organización.

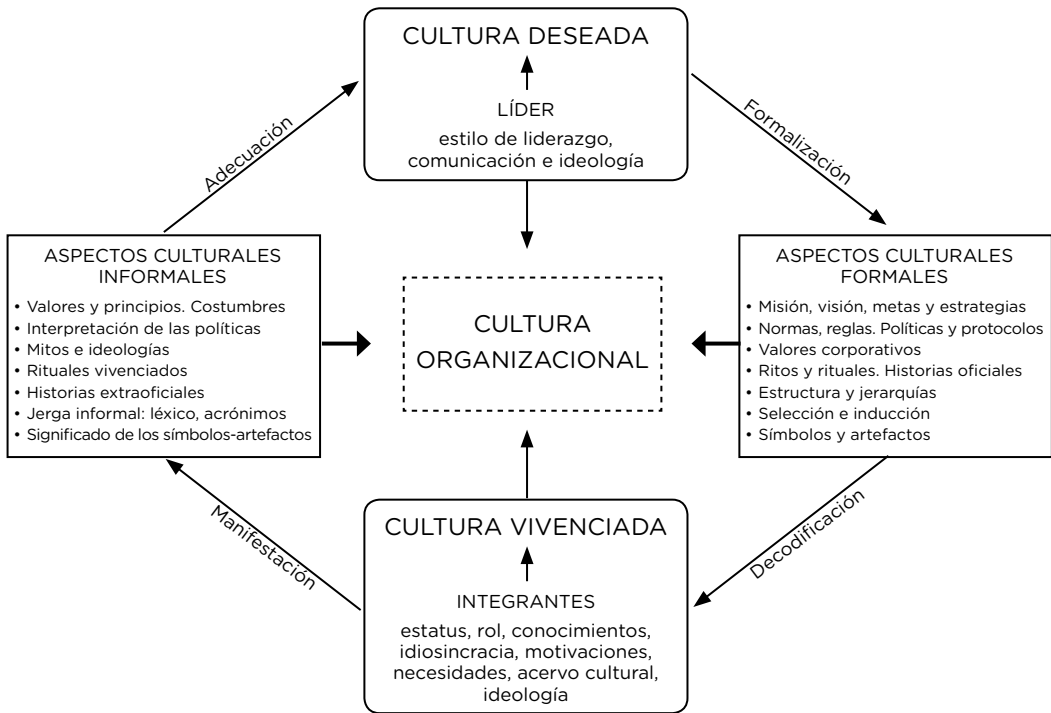


Figura 3 Culturas coexistentes y aspectos culturales

Fuente: elaboración propia.

Los aspectos culturales formales son más explícitos y se declaran de manera manifiesta. Se componen de elementos que son constitutivos de la organización, y como tales pretenden regular y delimitar el espacio, además de generar comportamientos alineados con la cultura deseada. Están conformados por la misión, la visión, las metas y las estrategias; las normas y las reglas; las políticas y los protocolos de comportamiento; los valores corporativos; los ritos y rituales; las historias oficiales; la estructura y las jerarquías formales; los

procesos de vinculación, y los símbolos y artefactos corporativos.

Silverman (1975) indica que tanto los roles como la estructura se limitan a proporcionar un marco de referencia para la acción, aunque no la determinan, debido a que también depende de las interpretaciones que los actores elaboren. Esto conduce, según Schein (2006), a una lucha constante entre la autonomía individual y la organización, que siempre está mediada por contratos psicológicos entre el empleador y el empleado. Es decir, que los integrantes

siempre darán batalla y buscarán establecer su estrategia para mantener y ampliar sus grados de libertad (Crozier y Friedberg, 1990).

A partir de este escenario adquieren sentido los aspectos culturales informales, representados por aquellas expresiones de carácter más espontáneo, menos explícitas y no formales, que consciente o inconscientemente generan discordancias con lo establecido por la organización. Estos elementos se manifiestan en valores, principios y costumbres característicos de los grupos sociales; la interpretación que se haga de las políticas, los mitos, las ideologías, la vivencia y el sentido que adquieren los rituales; las historias extraoficiales; la jerga informal; y el significado de los símbolos y artefactos.

Los aspectos culturales formales e informales no son inconexos, todo lo contrario, entre ellos se establece un proceso dinámico en permanente interacción. La diferencia de intereses entre los integrantes y la organización, donde los primeros buscan ampliar sus grados de libertad y los segundos controlar eso, hace que los aspectos culturales formales funcionen como un mecanismo de encuadre y delimitación, y los informales como manifestación de sus vivencias, a veces en concordancia y otras veces en disidencia.

La dinámica entre los formales y los informales se ve representada por una tensión entre la organización y los integrantes en un proceso de cuatro etapas: formalización, decodificación, manifestación y adecuación (ver figura 3). El ciclo comienza con la formalización, en la cual los líderes establecen y expresan formalmente cómo debe ser la cultura.

La segunda etapa es la decodificación, que simboliza el proceso interpretativo de interiorización de los imperativos culturales por parte de los integrantes. Las personas, en la interacción con los elementos culturales formales, interpretan y asimilan

la cultura según su propio entendimiento. Esa lectura estará influenciada por la historia personal, los conocimientos, los valores, el bagaje cultural y la interacción grupal.

La manifestación es la tercera etapa, que se evidencia en la expresión y el comportamiento de los integrantes. Esto provoca el surgimiento de los aspectos culturales informales, los cuales se pueden manifestar concordantes, disidentes o cínicos (silencio). Stormer y Devine (2008) indican que las personas siempre tienen una manifestación estratégica en las organizaciones, y para ello utilizan fachadas de conformidad (FOC, *facades of conformity*). Las FOC, según Hewlin, son “representaciones falsas creadas por los empleados que aparentan como si se adoptasen los valores organizacionales” (Hewlin, citado por Stormer y Devine, 2008: 129), con el fin de subsistir en las organizaciones. Esto indica que más allá del comportamiento adoptado por un integrante siempre existen brechas o tensiones respecto de los aspectos culturales establecidos por la organización, y generalmente el actuar de los integrantes tiende a ser estratégico y no espontáneo.

Dentro de las FOC, el cinismo, paradójicamente, es el que más influye en la reproducción de la cultura deseada. Barsade y O'Neill (2014) postulan que el cinismo es una promulgación normativa y se da cuando las personas se comportan de determinada manera para cumplir con las expectativas del grupo. Es una actuación superficial, en la que se expresan emociones que no se sienten, de manera estratégica e intencional. Este tipo de comportamiento se utiliza como una vía de escape frente a las imposiciones culturales prescritas por la organización y genera una sensación de autonomía. Pero en verdad, siguiendo a Fleming y Spicer (2003), este tipo de manifestación termina siendo un fiel reproductor de la cultura deseada por la organización.

Por último, la adecuación busca destacar el poder implícito que los integrantes

o grupos sociales tienen en la configuración de la cultura de una organización. Este proceso sucede cuando ciertas manifestaciones culturales, diferentes a las deseadas, terminan siendo consideradas por los grupos dominantes y expresadas formalmente a través de cambios en los aspectos culturales formales. Las acciones individuales tal vez no generen efecto de adecuación, pero una manifestación abierta y colectiva de un grupo de personas probablemente tenga impactos notorios sobre los aspectos culturales establecidos formalmente.

Kellogg (2011) realizó un estudio para demostrar cómo los integrantes de menor rango pueden generar cambios importantes en la cultura organizacional. El documento presenta el caso de tres residentes de cirugía (Tom, Paul, y Carl) que se someten a tres hospitales de similares características y situación. Históricamente, los residentes de primer año han tenido que hacer todo el trabajo sucio, repetitivo y aburrido en las salas de cirugía. Los tres odiaban estas prácticas culturales, pero cada uno reaccionó de manera diferente: Tom desafió abiertamente a los defensores del *statu quo* y se organizó con otros residentes para cambiar significativamente las prácticas de trabajo sucio tradicionales. Paul actuó con sus colegas de una manera menos organizada y desafió a los defensores del *statu quo* mucho menos abiertamente; únicamente pudieron cambiar algunas cuestiones leves. Finalmente, Carl se allanó a la situación actual y realizó el trabajo sucio que los internos han realizado por décadas.

La pregunta que se hizo el autor fue ¿cómo se explica que, ante una misma situación y grado de formación, Tom haya logrado cambios significativos? A pesar de que todos se enfrentaron a una situación similar y tenían a su disposición el mismo conjunto de *herramientas* culturales, la diferencia radicó en que Paul trató de modificar prácticas por sí solo y en secreto,

mientras que Tom desafió esas prácticas de manera colectiva y abierta.

En síntesis, estas cuatro etapas ponen en evidencia que la configuración de una cultura organizacional se da mediante un proceso dinámico y, como expresa Alvesson (1993), la cultura se debe entender como construida, mantenida y reproducida por la gente. Las personas son en última instancia las creadoras de la cultura, y estas no transfirieron y adaptan significados mecánicamente, sino a través de un proceso complejo de construcción de sentido.

Los elementos complementarios que influyen en la cultura organizacional: el contexto, el devenir, el tipo de actividad y las tecnologías y espacios de interacción

Siguiendo a Montaña (2003), más allá de los esfuerzos que realizan los líderes de las organizaciones utilizando la cultura corporativa, esta siempre será condicionada por los actores organizacionales y las influencias del contexto: “La noción de la cultura no implica, como a veces se supone, la homogeneidad total o el comportamiento determinista. La cultura no constituye una esfera autónoma de la vida social, sino que forma parte de un amplio proceso social dinámico” (Montaña, 2009: 148).

Esto significa que además de los actores, las dimensiones, las articulaciones y los aspectos culturales, existen otros elementos que influyen en la configuración del entramado cultural de una organización. En este sentido, para poder comprenderla es necesario considerar el contexto, el devenir organizacional, el tipo de actividad y las tecnologías y espacios de interacción.

En el contexto y el ambiente se busca contemplar las particularidades propias del entorno que de manera directa o indirecta tienen influencia en el entramado cultural

de una organización. La manera directa es a través de los parámetros culturales del entorno, que naturalmente afectan a las organizaciones, aunque tampoco significa –siguiendo a Allaire y Firsirotu (1984)– que sean determinantes de la cultura. De manera indirecta, el influjo se da por medio de sus integrantes, pues antes de pertenecer a una organización, estos ya han pasado por otras instituciones culturales que moldearon sus actitudes, comportamientos e identidades (Hatch, 1997).

Otro aspecto de gran importancia es el devenir organizacional, que habla acerca de la historia, de las bases y sus cimientos, del pasado que se vislumbra en el día a día, de los hechos significativos que moldearon el camino transcurrido y de la visión fundadora que dio origen al proyecto de organización. En palabras de Manucci, el devenir es lo acumulado, es “la irreversibilidad de los acontecimientos de la realidad y la dinámica de la vida” (2006: 156). Está representado por la línea del tiempo y por aquellos puntos de inflexión y saltos cualitativos que marcaron su propio camino y que escapan a cualquier fenómeno de linealidad y causalidad.

El tipo de actividad tiene igualmente gran relevancia en la configuración del entramado cultural. No es lo mismo una organización cuya actividad principal sea la maquila de ropa de cama para grandes tiendas comerciales que una empresa que confeccione prendas para un sector de moda o de diseño. De igual manera, será distinta una que opere de manera virtual, pero que elabore un producto estándar en un mercado estable, de otra que produzca y comercialice infoproductos, y forme parte de un mercado más volátil, como el de la tecnología.

Por último, muy relacionado con lo anterior, se destacan las tecnologías y los espacios de interacción. La cultura de una organización se configura y reconfigura a partir de las interacciones entre los integrantes,

específicamente por medio de las comunicaciones y de las relaciones entre ellos. Por tanto, las tecnologías y los espacios de interacción –ya sea que se trate de una organización moderna, una posmoderna, una en red o virtual (ver Gentilin, 2015)– desempeñan un rol clave para entender cómo y a partir de cuáles elementos y espacios las personas socializan y construyen sentido en la organización.

Consideraciones finales

El esquema de análisis propuesto entiende la cultura organizacional como una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado, y tiene como finalidad la comprensión de la cultura de una organización desde un punto de vista simbólico e integral. El enfoque simbólico hace referencia a la finalidad interpretativa, y lo integral a la profundización y la diversidad de aspectos que se consideran en el análisis. En este sentido, las dimensiones de cultura deseada y cultura vivenciada, los aspectos culturales formales e informales, y las articulaciones culturales junto con los aspectos complementarios son parte de una propuesta interpretativa que busca comprender la cultura en su totalidad, teniendo en cuenta lo establecido por parte de la organización, el sentido que los integrantes otorgan a esto, así como los procesos dinámicos que se dan en su interior.

Entre otras bondades que se podrían resaltar de esta propuesta destacan principalmente tres: el desafío de entender las relaciones dialécticas en el interior de las organizaciones, la influencia y el poder no formal de los integrantes, y la intención de hacer inteligibles ciertos aspectos que comúnmente se dan por sentados o no son considerados. En términos de las relaciones dialécticas, el esquema deja entrever un supuesto fundamental que admite la existencia de tensiones y la diferencia de intereses en el interior de las organizaciones.

Esto se traduce en discrepancias entre dos dimensiones culturales: la cultura deseada establecida por los líderes y la cultura vivenciada por los integrantes, y permite entender la cultura organizacional como un entramado complejo, dinámico e integral.

La influencia y el poder no formal de los integrantes evidencian el segundo supuesto que subyace en esta propuesta: todos los grupos sociales de la organización tienen una influencia activa y significativa en la configuración de la cultura organizacional. Los líderes no determinan la cultura, tan solo buscan establecerla. Pero esta no puede comprenderse sin entender el proceso interpretativo que realizan los integrantes, quienes ejercen una fuerza modeladora capaz de generar comportamientos diferentes a los esperados.

La posibilidad de develar aspectos de difícil visibilidad deja entrever otro supuesto de gran relevancia: la cultura no puede comprenderse sin un análisis riguroso y profundo. El estudio de una cultura organizacional se debe llevar a cabo desde perspectivas comprensivas, que posibiliten realizar exploraciones más allá de un nivel semántico. Esto permitirá advertir los patrones de significado que los integrantes, en un proceso interpretativo, otorgan a los aspectos culturales establecidos por la organización.

Asimismo, el esquema de la cultura, como se aborda en este trabajo, representa una propuesta alternativa para comprender las organizaciones. En palabras de eruditos en el tema, el estudio de la cultura funciona también como un dispositivo epistemológico (Smircich, 1983), para entender la vida y el comportamiento de las organizaciones (Allaire y Firsirotu, 1984; Alvesson, 2002). Desde el eje conceptual de los estudios organizacionales (ver Ocampo-Salazar, Gentilin y Gonzales-Miranda, 2016), un gran desafío consiste en ir más allá de las abstracciones teóricas, con el fin de entender lo concreto y

específico tanto de las organizaciones como de los procesos sociales que se gestan en su interior (Clegg *et al.*, 1996; Hatch, 2011).

En este sentido, el esquema propuesto, al contemplar aspectos como el contexto, el tipo de actividad, el devenir, así como las dinámicas internas y las diferencias de intereses, exige ir más allá del entendimiento teórico del concepto de cultura, con el fin de atender los aspectos culturales, en términos de las singularidades y los procesos sociales que se gestan en la configuración del entramado cultural de una organización particular.

Referencias

Adorno, T. W. (1970). *Tres estudios sobre Hegel*. Madrid, Taurus.

Aguirre Baztán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.

Ailon, G. (2008). "Mirror, mirror on the wall: culture's consequences in a value test of its own design", *Academy of Management Review*, vol. 33, núm. 4, pp. 885-904.

Aktouf, O. (1990). "Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain". En: J.-F. Chanlat (ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec, Les Press de l'Université Laval et Les Éditions Eska.

Allaire, Y. y M. E. Firsirotu (1984). "Theories of organizational culture", *Organization Studies*, vol. 5, núm. 3, pp. 193-226.

Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge, Cambridge University Press.

_____ (2002). *Understanding organizational culture*. Londres, SAGE.

Alvesson, M. y S. Sveningsson (2008). *Changing organizational culture*. Abingdon, Routledge.

Barsade, S. G. y O. A. O'Neill (2014). "What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a

long-term care setting”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 59, núm 4, pp. 551-598.

Cassirer, E. (1963). *Antropología filosófica: introducción a una filosofía de la cultura* (E. Ímaz, trad.). 2.^a ed. México, D. F., Fondo de Cultura Económica.

Chanlat, A. y R. Bédard (2000). “Les dimensions oubliées. La gestion, une affaire de parole”. En: J. Chanlat, *L'individu dans l'organisation*. Montreal, Les Press de l'Université Laval y Editions Eska, pp. 79-99.

Clegg, S. R., C. Hardy, T. B. Lawrence y W. R. Nord (1996). *The Sage handbook of organization studies*. Londres, SAGE.

Crozier, M. y E. Friedberg (1990). *El actor y el sistema*. México, D. F., Alianza.

De la Maza, L. M. (2012). “La interpretación antropológica de la fenomenología del espíritu, aportes y problemas”, *Revista de filosofía*, num. 68, pp. 79-101.

Fleming, P. y A. Spicer (2003). “Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance”, *Organization*, vol. 10, núm. 1, pp. 157-179.

Fyot, J. (1953). “Dimensions de l'homme et science economique”, *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 15, núm. 2, pp. 321-323.

Geertz, C. (1989). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, Gedisa.

Gentilin, M. (2015). “La organización virtual: caracterización, diferenciación y conceptualización”, *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, vol. 7, núm. 1, pp. 2-24.

Hatch, M. (1997). *Organization theory. Modern, symbolic and posmodern perspectives*. Oxford, Oxford University Press.

_____ (2011). *Organizations. A very short introduction*. Nueva York, Oxford University Press.

Hegel, G. (1997). *Enciclopedia de las ciencias filosóficas*. Madrid, Alianza.

Hill, V. y K. M. Carley (2011). “Relationships as conduits of organizational culture in temporary placement agencies”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, núm. 4, pp. 432-442.

Howard, P. (2012). “Network ethnography and the hypermedia organization: new media, new organizations, new methods”. En: B. Dicks (ed.), *Digital qualitative research methods*. Londres, SAGE, pp. 267-290.

Kellogg, K. C. (2011). “Hot lights and cold steel: cultural and political toolkits for practice change in surgery”, *Organization Science*, vol. 22, núm. 2, pp. 482-502.

Lægreid, P., P. G. Roness y K. Verhoest (2011). “Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies”, *Organization Studies*, vol. 32, núm. 10, pp. 1321-1347.

Lincoln, Y. (2005). “Content, lived experience, and qualitative research”. En: R. Swanson y E. Holton III, *Research in organizations: foundations and methods of inquiry*. San Francisco, Berrett-Koehler, pp. 221-232.

Manucci, M. (2006). “La cultura y la tecnología: entornos virtuales para el crecimiento corporativo en contextos inestables”, *Comunicación organizacional. Cultura y gestión para el cambio*. Quito, Quipus, CIESPAL, Encuentros, núm. 14, pp. 141-163.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. Nueva York, Oxford University Press.

_____ (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Londres, SAGE.

_____ (2004). “Organizational culture”, *Research Paper Series*, núm. 1847, pp. 1-18.

Martin, J. y P. Frost (1996). “The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance”. En: S. Clegg, C. Hardy y W. Nord, (eds.), *Handbook of organizational studies*. Londres, SAGE, pp. 559-621.

Martin, J. y C. Siehl (1983). “Organizational cultures and counter-culture: an uneasy symbiosis”, *Organizational Dynamics*, pp. 52-64.

Martin, J., P. Frost y O. O'Neill (2006). “Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance”. En: S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence y W. Nord, (eds.), *Handbook of organizational studies*. Londres, SAGE, pp. 725-753.

Meyerson, D. y J. Martin (1987). “Cultural change: an integration of three different

views”, *Journal of Management Studies*, vol. 24, núm. 6, pp. 623-647.

Montaño Hirose, L. (2003). “Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos”, *Iztapalapa*, vol. 55, pp. 15-33.

_____ (2009). “Organisational models and culture: a reflection from Latin America”, *European Journal of International Management*, vol. 3, núm. 2, pp. 146-166.

Montero, M. (2002). “Construcción del otro, liberación de sí mismo”, *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 7, núm. 16, pp. 41-51.

Morris, M. W., J. Podolny y B. Sullivan (2008). “Culture and coworker relations: interpersonal patterns in American, Chinese, German, and Spanish divisions of a global retail bank”, *Organization Science*, vol. 19, núm. 4, pp. 517-532.

Nicholson, N. (2005). “Meeting the maa-sai: messages for management”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 14, núm. 3, pp. 255-267.

Noorderhaven, N. G., J. Benders y A. B. Keizer (2007). “Comprehensiveness versus pragmatism: consensus at the Japanese-dutch interface”, *Journal of Management Studies*, vol. 44, núm. 8, pp. 1349-1370.

Ocampo-Salazar, C., M. Gentilin y D. Gonzales-Miranda (2016). “Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latinoamérica. Un énfasis en el estado actual de la investigación y la educación”, *Cuadernos de Administración*, vol. 29, núm. 52, pp. 13-51.

Ravasi, D. y M. Schultz (2006). “Responding to organizational identity threats:

exploring the role of organizational culture”, *Academy of Management Journal*, vol. 49, núm. 3, pp. 433-458.

Rodrigues, S. B. (2006). “The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment”, *Organization Studies*, vol. 27, núm. 4, pp. 537-557.

Schein, E. (2006). “From brainwashing to organizational therapy: a conceptual and empirical journey in search of ‘systemic’ health and a general model of change dynamics. A drama in five acts”, *Organization Studies*, vol. 27, núm. 2, pp. 287-301.

Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*. Berlín y Nueva York, Gruyter.

Shukaitis, S. (2008). “Dancing amidst the flames: imagination and self-organization in a minor key”, *Organization*, vol. 15, núm. 5, pp. 743-764.

Silverman, D. (1975). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires, Nueva Visión.

Smircich, L. (1983). “Concepts of culture and organizational analysis”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, núm. 3, pp. 339-358.

Stormer, F. y K. Devine (2008). “Acting at work: façades of conformity in academia”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, núm. 2, pp. 112-134.

White, L. (1975). “El concepto de cultura”. En: J. Kahn, *El concepto de cultura. Textos fundamentales*. Barcelona, Anagrama, pp. 129-155.