

Teorías tradicionales de la Administración: La cultura organizacional
desde una perspectiva crítica.

Lina María Garcés Velásquez

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ciencias Estratégicas
Negocios Internacionales

Medellín

2013

Teorías tradicionales de la Administración: La cultura organizacional
desde una perspectiva crítica.

Lina María Garcés Velásquez

Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de
Negocios Internacionales

Asesor

Juan Alejandro Cortés Ramírez

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ciencias Estratégicas
Negocios Internacionales

Medellín

2013

Resumen

La cultura organizacional surgió como respuesta a los cambios estructurales dentro de las organizaciones a principio de los años 80 y se convirtió en una de las prácticas más utilizadas para la dirección del recurso humano en las compañías. Sin embargo, desde ciencias sociales como la antropología y sociología no existe una concordancia con el uso del término “cultura” a nivel administrativo, lo que llevó al nacimiento de una corriente crítica con la cual se ha intentado demostrar el uso errado que le ha dado la administración para fines controladores y censurantes en función de los empleados. Este trabajo se basó en la presentación de las diferencias teóricas y aplicativas que existen entre la corriente tradicional y la corriente crítica de la cultura organizacional, a su vez comparadas con el concepto de cultura, para identificar las diferencias conceptuales más relevantes entre estas y como son utilizadas en una compañía de la ciudad de Medellín, directamente con los empleados, para la estructuración de su cultura organizacional. Así mismo, se evaluó si el personal reconoce las normas, reglas y estatutos, propios de la cultura organizacional, voluntariamente en su vida personal, dando como resultado principal una amplia afinidad con la corriente tradicional pero con grandes falencias en términos de conocimiento de la cultura propia de la organización y participación dentro de la estructuración de ésta.

Abstract

Organizational culture arose as a response to structural changes in organizations in the early '80s and became one of the most widely used practices in Human Resource departments in companies. However, social sciences like anthropology and sociology do not recognize the use of the term “culture” at administrative level. Thus led to the birth of a critical tendency, with which has been intended to demonstrate the inappropriate use that management has given it as an employee-controlling and censoring purpose. This thesis was based on the presentation of theoretical and practical differences that exist within the traditional tendency and the critical tendency of organizational culture; which simultaneously were compared with the concept of culture, to identify the most relevant conceptual differences among them and how these are used in a company based in Medellin, directly with the employees for the structuring of its organizational culture. Therefore the evaluation aimed to understand the norms, rules and statutes that lay within the organizational culture, voluntarily in the employee's personal life, mainly resulting in a broad affinity with the traditional tendency but with shortcomings in terms of cultural knowledge proper to the organization and of participation within its structuring.

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	10
3. OBJETIVOS.	10
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
4. JUSTIFICACIÓN.....	11
5. MARCO TEÓRICO.	13
5.1. CONCEPTO DE CULTURA.....	13
5.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA CORRIENTE TRADICIONAL.....	24
5.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA CORRIENTE CRÍTICA.....	39
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	48
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.	48
6.2. MÉTODO DEDUCTIVO.	49
6.3. ENFOQUE CUALITATIVO.	50
6.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	50
6.5. DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS.....	51
6.6. CARACTERÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN A ESTUDIAR.....	53
6.7. TRABAJO DE CAMPO.....	55
7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS.....	56
7.1. CATEGORÍA “PERCEPCIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA”.....	57
7.2. CATEGORÍA “COSTUMBRES, FORMA DE TRABAJO”.	60
7.3. CATEGORÍA “ESPACIOS FORMALES E INFORMALES”.	62
7.4. CATEGORÍA “ESTILO DE LIDERAZGO”.....	64
8. CONCLUSIONES.....	70
9. RECOMENDACIONES.....	72

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

El término cultura se ha convertido hoy en día en una fuente de amplios debates en diversas áreas de conocimiento como la filosofía, la antropología, la sociología e incluso la teología, pero en el ámbito de las ciencias sociales, como lo es la administración, la cultura toma un protagonismo especial cuando ya no solo se habla de ella como un término para el manejo del pensamiento y el comportamiento humano (Bauman Z. , 2004), sino como “la quasi-mágica comunión de todos, patrones y obreros, dirigentes y dirigidos, en un mismo y entusiasta movimiento de apoyo de la empresa y de sus objetivos” (Aktouf, 2002, p. 67), lo que comúnmente se llama cultura organizacional.

Desde finales de los años 70, surgieron una gran cantidad de variaciones del término de cultura organizacional, los cuales se han destacado por describirla como una herramienta corporativa por medio de la cual se puede estipular y regular la identidad de una organización, y que de esta forma se pueden crear símbolos, cultos, creencias y demás que en conjunto definen un sistema cultural a seguir para los empleados. Esta herramienta se caracteriza por ser una de los métodos más eficaces de control provenientes de la gerencia de la organización, lo que según autores como Durkin describen notablemente en el siguiente párrafo: “La cultura de la organización se compone de creencias y valores desarrollados por los líderes, compartida por los empleados y se muestra en actitudes de grupo” (Durkin, 2011, p. 27) enriqueciendo así la idea de que la cultura nace de la “acertada” planificación de la gerencia.

En los años 80 y según Aktouf el *Management Corporativo* ha sido una corriente que ha estudiado ampliamente el tema de la cultura organizacional y el cual ha tenido tanta influencia, que ha llegado a crear “casi un campo disciplinario

independiente” con publicaciones, tendencias y hasta especialistas. (Aktouf, 2002, p. 65) Este movimiento fue de gran ayuda para adentrarse a temas de interés actual como “los problemas de la multinacionalización de las actividades industriales y la interacción de las diferentes culturas en el mundo”, además de ser pionero en el desarrollo de un nuevo concepto de organización al afirmar que la esta es una entidad social dada a crear su propia identidad o su propia cultura, por medio de la cual se pueden percibir notorias diferencias entre compañías.

A principios de los años 90, autores como Oullette (2010) hacen nuevos aportes en materia de cultura, los cuales destacan energéticamente el rol de la gerencia en la creación y correcto funcionamiento de la cultura organizacional, asegurando no solo que este elemento es construido en el tiempo por causa de la interacción de los empleados en su ambiente laboral, sino que afirma que la cultura maneja la dirección futura de la empresa por lo que se debe difundir y popularizar de manera tal que en la organización se dé el adecuado espacio para su desarrollo y aplicación. Esta nueva perspectiva se torno de tal importancia en el día a día de la organización, que autores como Chiavenato y Cameron y Queen, por medio del uso de la psicología, la sociología y la antropología, identificaron ciertas características que podrían describir un determinado círculo social y así clasificar ese grupo de acuerdo al tipo de cultura organizacional al que pertenece en relación principalmente con diferentes tipos de actores como el mercado o los clanes.

En la actualidad se evidencia que los aportes hechos a lo largo de los años se han visto afectados por los constantes cambios que se presentan en el entorno, como la creciente tasa de apertura de empresas multinacionales o de capital extranjero en el mundo que ha caracterizado nuestro siglo y el continuo enfrentamiento con nuevas realidades organizacionales provenientes de otras culturas, que ha hecho que cada día el equipo de trabajo al interior de la organización se vea en obligación de tomar nuevos roles y enfrentar nuevos retos por lo que ya la

literatura tiende a destacar más el papel del empleado en vez de incluirlo solo como un elemento de la cultura organizacional.

Según Chabaud Pous(2007) se ha comprobado en los últimos tiempos, que en la mayoría de los casos, el empleado es visto como un facilitador del proceso productivo exitoso y de la entrada de recursos económicos a la organización -lo cual centra a la empresa en una visión 100% economista- a cambio de obtener una remuneración que le permite sobrevivir y/o que le representa la realización de un sueño o gusto, pero cuando el empleado se enfrenta a un proceso de adaptabilidad a la cultura organizacional de su lugar de trabajo, se pueden presentar algunos problemas como que “el ideario de la empresa y la realidad de su ser y quehacer transiten de manera paralela, sin reunirse” lo cual genera un impacto negativo en el desarrollo y estabilidad de su trabajo, además de que las prácticas gerenciales pueden resultar contrarias a lo que se pretende cuando se habla de intervenir la cultura, ya que se torna en una modificación que carece de una trascendencia positiva en los empleados, y a pesar de que en materia de percepciones se obtienen casi siempre resultados subjetivos, las evidencias de inconformidad en dichas prácticas se convierten en una cuestión con un objetivo específico a tratar en la gerencia: ¿Existen diferencias entre la cultura organizacional definida por la corriente tradicional administrativa (ej.: Schein y otros) y las características culturales demostradas por las personas en una organización explicadas desde corrientes antropológicas y sociológicas?

Hoy en día gran parte de las organizaciones de diversos sectores le apuestan a la estandarización en las prácticas gerenciales como una forma de mantener el control e identificar eficazmente las diversas necesidades en cada división de la empresa, por lo cual, en medio de las ejecuciones de planes y proyectos se tienden a confundir las medidas utilizadas, con la creación de la cultura organizacional, otro cuestionamiento que surge es ¿qué tanto se puede controlar la cultura, por parte de los administradores?

Los altos mandos, dirigentes o la gerencia de la organización, considerados como “potenciadores y multiplicadores” de la cultura organizacional en el interior de esta, creen provocar que de estas acciones se deriven formas específicas de actuación del personal en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, pero, sin considerar que cada persona que conforma el amplio grupo de empleados, lleva consigo unas características y unas huellas imborrables que definen su personalidad y establecen patrones de conducta o reacciones, pensamientos, gustos y demás factores que hacen parte del empleado en su día a día. Estos empleados, los cuales llevan consigo ese legado histórico que contiene algunos elementos compatibles con los demás empleados, pero que conserva marcadas diferencias cuando se exponen a determinadas situaciones, suelen ser un detonante cuando se pretende instaurarlos alrededor de un manual o una sola idea, lo que ha puesto en duda la “poderosa mediación” de los medios y altos mandos en la configuración del *que hacer* organizacional.

Dado lo anterior, se evidencia que existen dos corrientes teóricas que han tratado el tema de la cultura organizacional, la primera de tipo tradicional y que se puede ver en los textos guías de administración y organizaciones y que considera la cultura en las organizaciones como una creación y “recurso” administrable (por lo tanto controlable) de competencia de la dirección de la empresa. Y en segundo lugar y oponiéndose a la primera, está la corriente crítica que, tomando los conceptos de las ciencias sociales, en especial la antropología y la sociología, pretenden dar un punto de reflexión en el cual se destaca que la cultura es una construcción social y no la creación de un individuo (o grupo de individuos), por lo tanto no es reducible a un control instrumental.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cuáles son las contradicciones conceptuales que se hallan en una organización desde los planes y acciones orientados hacia la cultura organizacional determinados por la gerencia y las características culturales determinadas por el entorno social y familiar de los empleados?

Esta pregunta de investigación está basada en el deseo de identificar las posibles discrepancias que se presentan a nivel general, derivadas de las reglas y normas diseñadas y promulgadas por la alta gerencia de una empresa del sector comercial en la ciudad de Medellín, queriendo así encontrar las contradicciones de la cultura organizacional que pueden darse entre los empleados en relación con los planes, políticas y prácticas de la gerencia de la organización.

3. OBJETIVOS.

3.1. Objetivo general.

- Identificar las contradicciones conceptuales que se presentan desde las acciones, que una organización del sector comercial de la ciudad de Medellín, orienta hacia la creación y mantenimiento de su cultura organizacional y la teoría vigente sobre este tema.

3.2. Objetivos específicos.

- Conceptualizar el término de cultura organizacional, desde las diferentes corrientes teóricas.
- Identificar si los empleados aceptan y adoptan como un aspecto constructivo e importante en sus vidas, los planes y acciones

orientados hacia la cultura organizacional por parte de la alta gerencia de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN.

Las teorías tradicionales de la cultura organizacional como parte fundamental de la administración, fueron creadas hace más de 60 años en donde autores como Mayo, Barnad y Weber realizaron grandes aportes que servirían como guía en los años 70, en donde se hicieron cada vez más reconocidas como respuesta al entorno variable que rodea a las organizaciones constantemente y al cambio de percepción que se originó cuando se rompió el paradigma detrás de la serie de teorías mecanicistas que apreciaban al hombre como una máquina productiva estrechamente ligado a rendir un fruto económico.

Finalizando los años 70, en la era de las relaciones humanas, diversas compañías descubrieron que el valor real de una organización no se encontraba exclusivamente en su dotación mecánica o física sino en su recurso humano, por lo cual, diseñaron una teoría con la que crearían un espacio idealizado y adecuado para privilegiar al nuevo recurso estrella de la organización: los empleados.

Esta teoría tradicional de cultura organizacional que tiene como grandes exponentes actuales a Idalberto Chiavenato, Stephen Robbins y Mary Coulter, entre otros, se basa en una serie de normas, leyes, políticas, deberes y más, que le suministran pautas al empleado para comportarse y adecuarse en sintonía con estas reglas, además de darle un carácter uniforme y neutro con lo cual la alta gerencia tiene la capacidad de controlar e inspeccionar este elemento como si siguiera tratándose de una máquina. Pero, al ser un tema de suma confidencialidad para los altos directivos, estos mismos se dieron a la tarea de mostrar el lado amable y humano de esta práctica, que tiene como objetivo brindarle al empleado un espacio apto para el desarrollo de sus actividades bajo

una normatividad planeada que le ofrece bienestar y estabilidad dentro de la organización.

Por otro lado, la corriente crítica ha venido demostrando, de la mano de ciencias sociales como la antropología y la sociología y de autores como Zygmunt Bauman, Omar Aktouf, Linda Smircich, Geert Hofstede, entre otros, que el solo hecho de hablar de cultura como un ente que se crea, se estructura y se mantiene a través del tiempo, interfiere con la labor de civilizaciones milenarias y sociedades contemporáneas que han encontrado una identidad a través de las prácticas culturales que se transmiten de generación en generación y que no tienen sentido si se entienden como métodos de manipulación y control. De esta forma, la cultura no se puede concebir como un elemento creado para moldear el comportamiento de un grupo de personas que han tenido desde sus orígenes culturales, religiosos y geográficos un legado específico que les determina su conducta, esto solo llevaría a censurar la esencia de estas personas.

Frente a estos aspectos destacados de la cultura organizacional se pueden originar diversas posiciones a favor o en contra, sin embargo, la importancia de este trabajo radica en encontrar una clara distinción entre dos corrientes administrativas específicas: la corriente tradicional y la corriente crítica o contemporánea.

Se desea conocer la postura que toman los empleados frente a la normatividad que los rige dentro de su lugar de trabajo, como estos perciben a la alta gerencia y el alcance de dicha teoría dentro de la organización, igualmente se evaluarán las posibles oposiciones que se generen a nivel jerárquico y como se desarrolla, transmite y se mantiene la cultura organizacional.

Así mismo, esta investigación se lleva a cabo para dar a conocer otras teorías y posiciones administrativas que han surgido, en torno a las ya conocidas teorías tradicionales, y que contemplan los procesos, normativas, reglamentos y demás

herramientas organizacionales como innecesarias o mal orientadas, a pesar de que estas son comúnmente conocidas como mecanismos útiles y efectivos para la administración del recurso humano y que se imparten como el método universal desde las primeras etapas educativas. Teniendo como base la propagación de estas teorías tradicionales, se pretende demostrar a grandes rasgos la subjetividad del manejo que se le ha dado al concepto de cultura organizacional, teniendo en cuenta que es una adaptación efímera del concepto cultura, y, que si bien no tuvo su origen en esta ciencia social (administración), la misma se ha adueñado del concepto para orientarlo hacia sus fines manipuladores y censurantes.

5. MARCO TEÓRICO.

El trabajo no pretende elaborar una concepción del término cultura pues implicaría un estudio dedicado al estado del arte de este tema, sin embargo, sí busca, a partir de autores reconocidos, presentar las principales características que se han aproximando a la definición del término cultura organizacional.

5.1. Concepto de cultura.

“La cultura no salva a nada ni a nadie, no justifica. Pero es un producto del hombre en el que éste se proyecta y se reconoce; sólo ese espejo crítico le devuelve su imagen” J. P. Sartre citado por (Moles, 1978, p. 21).

Es probable que nunca en la historia se hayan escrito tantos tratados, ensayos, teorías y análisis sobre la cultura como en nuestro tiempo (Vargas Llosa, 2012). La cultura ha sido un término que particularmente se ha querido redimensionar desde que la propia palabra provoca diferentes percepciones en la categorización de una persona o civilización, ya que ésta es apta para adjudicarse como una práctica

social, así como para vincular a una población a unos patrones de comportamiento distintivos y particulares. Es tal la magnitud de esta idea que se pueden encontrar diversas afirmaciones como la de Matthew Dull (2010) en donde el autor afirma que es difícil llegar a un concepto universal cuando se habla de cultura, ésta se ve influenciada por tantas disciplinas y tantas formas de pensamiento que ha sido clasificada como una de las palabras más difíciles de definir en la lengua inglesa.

La cultura tiene diversos componentes que le dan sentido y que son originados por medio de la inventiva humana, que busca encontrar un medio ideal para el desarrollo de estas actividades. Una característica esencial del hombre es la de buscar un entorno conocido para potencializar sus conocimientos y en medio de esta interacción construir la cultura en la cual él se va a proyectar y reconocer como parte de una sociedad, conducta que corresponde a este antiguo planteamiento de cultura: "La cultura es una forma corta de referirse a la gestión del pensamiento y el comportamiento humanos" (Bauman Z. , 2011, p. 277).

Pero a medida que se ahonda en el concepto de cultura, se descubren nuevas corrientes que, aunque entre sí se reconocen como opuestas, se encuentran internamente vinculadas a una misma palabra. Para introducir algunas de las más comunes definiciones de cultura debe ahondarse hasta sus orígenes en el siglo 18 cuando, según Bauman (2011) se consideraba la cultura básicamente como un sinónimo de "cultivo", "agricultura" y "crianza" lo que únicamente hacía referencia a la búsqueda de la mejora continua y a la detención del deterioro.

Posteriormente se introdujeron otros términos que demuestran la amplitud de la palabra cultura, de la cual se han encontrado hasta el día de hoy alrededor de 250 definiciones y que están marcadas por la evolución del pensamiento y el lenguaje presentados desde que se remitió la primera noción de dicha palabra, haciendo énfasis en diferentes puntos de las prácticas humanas como: 1) "el modo total de vida de un pueblo"; 2) "el legado social que el individuo adquiere de su grupo"; 3)

"una manera de pensar, sentir y creer"; 4) "una abstracción de la conducta"; 5) "una teoría del antropólogo sobre la manera en que se conduce realmente un grupo de personas"; 6) "un depósito de saber almacenado"; 7) "una serie de orientaciones estandarizadas frente a problemas reiterados"; 8) "conducta aprendida"; 9) "un mecanismo de regulación normativo de la conducta"; 10) "una serie de técnicas para adaptarse, tanto al ambiente exterior como a los otros hombres"; 11) "un precipitado de historia" Clyde Kluckhohn citando por Geertz (2003, p. 20)

La cultura es un tema abierto a especulaciones y debates debido a la ambigüedad de su significado, lo que lleva a que normalmente se destaque la valoración de su concepto para darle presencia e importancia a un episodio particular, pero omitiendo su verdadero impacto dentro de la sociedad. Como ocurre eventualmente con temas que concentran altos flujos de discusión los cuales se reinventan, simplifican o entorpecen, la cultura al ser un tema comúnmente cuestionado, se dimensiona como sencillo y hasta manipulable ya que tiene la capacidad de ser adaptado casi a cualquier contexto sin parecer forzado o inapropiado, pero la verdad de su significado no está en los diversos aportes actuales si no en la transformación que se le ha dado desde diversas ciencias sociales.

La antropología habla de la cultura como "un sistema de significados compartidos", que en pocas palabras quiere decir que: El sistema se puede interpretar como el conjunto de significados, el significado es aquel que le proporciona sentido a un objeto o conducta, y determina conceptualmente la forma en la cual se debe entender dicho objeto o conducta, y en la medida en que este significado sea compartido y entendido por una misma comunidad, formara un elemento cultural como ejemplo contundente existe el lenguaje (Piñango, 2008, p. 61). En este caso la cultura está volcada hacia las características de grupos determinados y sus

acciones dentro de su sociedad y como muestra está el lenguaje, el cual puede funcionar como un elemento incluyente o excluyente para una sociedad.

Uno de los autores más destacados, cuyos aportes fueron de gran valor en su tiempo y que a su vez causaron gran revuelo en la antropología social, fue Bronislaw Malinowski que en 1931 afirmó que la cultura comprende elementos que se dejan a forma de legado como los bienes, los procesos técnicos, los pensamientos, las costumbres y los valores, siendo esta una afirmación que llegaría a considerarse como un cuestionamiento a la teoría de “la evolución” que planteó Darwin. Una de las grandes diferencias que se encuentran entre los discursos de Malinowski y los antropólogos británicos modernos es el hecho de que este destacaba en sus estudios a la organización social o la estructura social, lo cual no era completamente compartido por otros teóricos como Edward Tylor que introdujo su teoría en 1871 describiendo la palabra cultura así: “es ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, ley, moral, costumbres y todas las otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Firth, 1981, p. 20)

Malinowski definió la cultura a través de la herencia social que los pueblos obtenían a lo largo del tiempo y encontró que este término se podía estudiar de forma más concreta en comunidades pequeñas que no habían sido tocadas por las grandes influencias de otras civilizaciones o que no tuvieran ya una mezcla significativa que hubiese matizado su cultura original, por lo que se trasladó a una pequeña isla del pacífico en la cual inició sus investigaciones empíricas junto con el antropólogo social inglés Radcliffe-Brown.

Una de las sociedades estudiada fue la Trobriand, de la cual se hicieron hallazgos contundentes como lo fue el sentido que le imprimen a su sistema económico, el cual se hace a través de un intercambio ceremonial y que para esta sociedad es una parte vital de su organización económica, mientras que, para las sociedades

europeas, se tornaba completamente inútil, lo que se puede apreciar como válido para ambos lados ya que su proceder está determinado por el legado social que han recibido por siglos. Estos estudios también originaron que se destacara un estilo particular de Malinowski para llevar a cabo sus investigaciones, ya que este desglosaba los elementos que hacían parte de la cultura y los analizaba por separado, a lo que se le llamo un estudio Holístico.

El Holismo en teoría fue muy criticado, ya que se veía como una forma de distraer la atención del eje central, que en este caso es la cultura, para terminar examinando sus instituciones y los aspectos particulares de estos, pero la explicación de esta teoría radica en el hecho de que no solo se puede estudiar la relación que tiene el elemento con la cultura, si no que es importante denotar como se relacionan los elementos entre sí dentro de ese sistema específico y de esta forma llevarlo todo a la relación que tienen dichos elementos y el sistema con el entorno físico. El Holismo fue una corriente importante que introdujo nuevas formas de relacionamiento en nuestra sociedad contemporánea, cuando Malinowski desarrollo de forma empírica una conexión entre la política, la religión y la magia; o entre la política, la economía y la tecnología, todos elementos básicos que tienen un papel en nuestro conjunto social y cultural y que cuyo estudio dio origen a esquemas para el análisis de diversas culturas.

Otro aporte concreto de Malinowski y que fue ampliamente reconocido hasta hoy, es el hecho de haber trasladado su estudio empírico a los objetos culturales que, según él, no solo debían ser estudiados como tal, sino que se les debía incorporar a alguna labor específica, darles un sentido material o interpretarlos como símbolos de algo para no aislarlos de su origen social, lo que llevo a Kluckhohn y Kroeber en 1952 a suscitar el siguiente párrafo: “El mayor avance de la teoría antropológica contemporánea, es probablemente el reconocimiento de que la cultura está constituida por algo más que los artefactos, los textos lingüísticos y las listas de rasgos atomizados” (Firth, 1981: 26) y que da razón a la consignación del

término cultura que se encuentra en *“Argonautas del pacífico occidental”* de la autoría de Malinowski y en *“TheAndamanislanders”* de la autoría de Radcliffe-Brown: “El concepto de cultura como un sistema bien equilibrado de partes separadas”.

Los autores mencionados en el estudio de Firth (1981) hicieron grandes aportes en su época, lo que se llegó a constituir en su tiempo en el estudio más extenso de antropología social y cultural, dándole al concepto de cultura un carácter teórico, lo que evidencia “la identificación de la antropología como disciplina científica”, de la cual nuevos antropólogos, sociólogos y psicólogos desprenderían algunas de sus tesis más importantes. Dadas algunas bases para la definición de la cultura y sus métodos de estudio, se comenzaron a evidenciar evoluciones lingüísticas y visuales que permitirían describir la cultura desde el punto de vista comparativo como es el caso de “la cultura tradicional” y “la cultura moderna”, “la cultura individual” y “la cultura social”, “la cultura humanista” o “la cultura occidental”, que intentaron cambiar la proyección de dicho término en el pensamiento del ser humano.

Una definición de cultura, es vista, como la trayectoria del pensamiento humano que se forma en la herencia social y que se transforma de acuerdo al entorno que cada generación enfrenta, pero no como el pensamiento en si ya que este nace y se nutre de la cultura, haciendo énfasis en que la cultura está de manera pragmática en el ser, aun antes de comenzar una interacción con su grupo social.

En el siglo XX la idea de cultura comenzó a modificarse en sus antiguos fundamentos, dando paso a la inclusión de los nuevos descubrimientos hechos por el hombre en el ámbito social, tecnológico, médico y científico, esto además de “enriquecer el concepto” lo hizo cada vez más universal. Alfred Kroeber fue un destacado antropólogo cultural que, al igual que Malinowski, implemento la técnica de trabajo de campo para estudiar aspectos culturales de las sociedades. Uno de

los factores culturales que Kroeber estudio fue el vestidofemenino, en la cual concentro tres siglos de moda para determinar las principales características en las modificaciones de estas prendas, como muestra de la evolución cultural. Malinowski concentro su atención en las prácticas sociales, especialmente en las económicas, pero gracias a este aporte surgieron nuevas variables que fueron de interés como en este caso lo fueron las prendas de vestir(Firth, Hombre y Cultura, 1981).

Richardson, quien junto con Kroeber analizaron aspectos como la altura de la falda con respecto del suelo, o las dimensiones de un escote o cintura, encontraron que las medidas de las ropas femeninas varían aproximadamente cada 71 años, haciendo un énfasis especial en el escote. El hecho de que estos estudios hayan tomando cierta importancia dentro de la sociedad de la época y que se hayan podido analizar en diversos lugares, deja entre ver como la cultura propiamente como herencia social empezó a expandir sus fronteras y se volvió cada vez más uniforme pero aún con algunos matices particulares como Raymond Firth afirma en su libro hombre y cultura.

Pero la antropología con sus diferentes ramas estructuralista, social, cultural, entre otras, ocasiono numerosas disputas, ya que al ser la ciencia que más aportes le ha generado en este tema, también ha sido el que más corrientes opuestas ha desarrollado entre sí, dando paso a debates sobre si “La cultura es ‘subjetiva’ u ‘objetiva’ junto con el intercambio recíproco de insultos intelectuales ‘¡idealista!’, ‘¡mentalista!’, ‘¡conductista!’, ‘¡impresionista!’, ‘¡positivista!’ que lo acompaña, está por entero mal planteado” (Geertz, 2003, p. 23). La antropología cognitiva entra también a defender su punto de vista diciendo que dicha disputa entre las diferentes ramas nunca va acabar y propone una teoría en forma de reacción a las ya surgidas que dice que “la cultura de una sociedad consiste en lo que uno debe conocer o creer a fin de obrar de una manera aceptable para sus miembros”. La antropología ortodoxa atiende a una explicación todavía más diferente a las ya

mencionadas que es simple y concreta: “una sociedad = una cultura”, en la que todo estaba repartido equitativamente y que se mantenía en dicho orden gracias a que la cultura era considerada como “una herramienta de mantenimiento de patrones”.

Dichas disputas se basan en trabajos de campo y son resultado de lo que cada instancia puede pensar como subjetivo, en el afán de legalizar cada uno su teoría dejan la duda de si realmente las demás posturas son consecuencias de estudios bien desarrollados y comprobados como tales, o si son solo simulaciones o hipótesis de lo que se piensa que es real para un grupo social en particular.

Destacando el aporte de la antropología y sus ramas como el más importante para la cultura, también se le debe otorgar un reconocimiento a otras ciencias sociales como la sociología y la psicología que han participado activamente en la construcción de nuevas ideas. La corriente sociológica de Emile Durkheim y Marcel Mauss, citados por (Goberna Falque, 1999, p. 94), definen la cultura como “un conjunto de fenómenos sociales” lo cual describe los nuevos comportamientos colectivos, dados por las interacciones culturales internas de diversas sociedades. Uno de los más influyentes campos de acción de esta ciencia se centra en la interpretación de los diversos factores, que fomentan la aparición de nuevas formas de actuación en el ser humano, lo que inicialmente puede ser afectado por otras influencias culturales.

Una de las teorías más importantes de cultura desde el punto de vista sociológico la dio Zygmunt Bauman al decir que: “El concepto de cultura nació como una declaración de intenciones” pero que actualmente ha pasado por diferentes transformaciones para llegar a ser un término descriptivo de las “regularizaciones ya materializadas, observadas y registradas de la conducta del conjunto de la población”. Un gran aporte de Bauman fue introducir el aspecto administrativo a la definición de la cultura, lo que algunos años más tarde daría paso a la “Gestión de

la cultura” que ya hoy en día no considera a la cultura una herencia o un legado, sino como una entidad manipulable. Posteriormente, la corriente psicológica expresa su idea de cultura como “aquello que permite que el individuo se integre a una sociedad dada y se exprese a través de conductas y actitudes típicas”.

Siguiendo con la Sociología y después de diferenciar diversas formas de clasificación, surgió una teoría llamada “cultura moderna y cultura tradicional”. Se representan a través de imágenes en las cuales la cultura tradicional sigue un patrón casi estipulado de pensamiento conformado por una estructura armoniosa por lo que las consecuencias y productos de dicho pensamiento pueden ser deducibles con gran mayor facilidad y evidencian una jerarquización donde “los nuevos conceptos se ubican por referencia a los antiguos”.

Sin embargo, la cultura moderna o también llamada “cultura en mosaico” está representada por una imagen desordenada, en la cual no hay conexión entre ninguna entre sus partes, ya que el individuo tiene diversos conocimientos y todas sus ideas son potencialmente importantes y en vista de que se esto lo que adquirió de forma dispersa, no muestra una jerarquización ni una estructuración de los pensamientos. Este ha sido clasificado como un claro caso de evolución del pensamiento humano estudiado en conjunto con la psicología y centrado en los factores de aprendizaje que pasaron de ser razonables, cartesianos y lógicos en el aspecto tradicional, a analógicos, aleatorios y depurados en el aspecto moderno (Moles, 1978).

En la actualidad influyen numerosas teorías de mediados de 1960, en las cuales la cultura se proyectó no solo dentro de una sociedad como una práctica individualista, sino que llegó a incluirse activamente en la vida laboral del ser humano como referente o guía de una cultura más homogénea. El concepto “*Managing*”, que tomaría también diferentes formas de definírsele, revolucionó el punto de vista cultural del hombre moderno puesto que este dejó de verse como

“una realidad inamovible, como un don de Dios o la naturaleza y paso a convertirse en una tarea explícitamente humana que, además, tenía que ser supervisada y vigilada para llegar a buen puerto. Las personas no *nacían*, se *hacían*”(Bauman Z. , 2011, p. 278), se priorizaba el encaminamiento hacia una clasificación estándar de las personas, todo controlado desde una instancia jerárquicamente capacitada para ello. Ahora la cultura se encontraba directamente ligada a una estancia económicamente productiva, un factor crucial para la supervivencia de este.

La palabra “*Managing*” se tomó como sinónimo de sometimiento, control, intervención, dirección, manejo, lograr consumir, y en inglés “*Tomanage*” se definió como “redirigir los acontecimientos con arreglo a la voluntad y los designios propios del agente” (Bauman Z. , 2011, p. 279), o de una forma aun más concreta, se definió como “controlar el flujo de los acontecimientos”(Bauman Z. , 2011, p. 279). Así como antiguamente la cultura estaba estrechamente relacionada con la palabra cultivo o con un sentido de la agricultura, a la cual el agricultor se le debía el reconocimiento de la actividad agrícola, la cultura aplicada metafóricamente a los seres humanos, se puede ver como el “*Manager*” (el agricultor de personas) marcando un objetivo de administración para estas personas, a lo que se le llama “*Management*”(Bauman Z. , 2011).

Retomando el conflicto que se ha presentado por décadas frente a la idea de cultura en el cual se exponen teorías provenientes de diversas áreas como la política y la filosofía se encuentra Hannah Arendt que fue una reconocida filósofa política que expresó su punto de vista frente a la manipulación de la cultura por parte de la administración y en el que destacó la importancia de los objetos:

Un objeto es cultural dependiendo de la duración de su permanencia: su carácter duradero se opone a su aspecto funcional, ese aspecto que lo haría desaparecer del mundo de lo fenomenal a través de su

uso y su desgaste habituales (...) La cultura se encuentra amenazada cuando todos los objetos del mundo, producidos actualmente o en el pasado, son tratados exclusivamente como funciones de los procesos sociales vitales (...)(Arendt, 1968, p. 209).

Lo que Arendt quiere exponer es que los objetos en la cultura abarcan algo más que la mera satisfacción de una necesidad, ya que estos están dados para soportar un legado, para representar una creencia o costumbre, entre otros y que la administración está intentado reducir a simples apariciones que no tienen más trayectoria en la vida del individuo, a lo que ellos responden con la creación de nuevas culturas que los identifiquen como un grupo característicamente diferente de otro pero de un modo superficial, todo con el fin de demostrar su capacidad de dirigir y estar al mando.

Hoy en día la cultura ha perdido uno de sus componentes más importantes que es su singularidad, cada vez se le nota más homogénea. Para hacer una comparación con una teoría antigua se puede retomar el estudio de Richardson y Kroeber referente al tipo de vestimenta femenina, no centrándose en las variaciones de medidas, sino en la evidente tendencia, que sin importar religiones, costumbres, lenguajes o incluso territorios, comparten las personas como un código de moda, lo que resultaba una utopía en décadas anteriores. Hechos como la globalización, cuya influencia en la población mundial hoy en día ha denotado un constante traslado entre continentes y por lo tanto ha creado el concepto de “ciudadano global” –refiriéndose a la interacción con las culturas, no a la adaptación de estas-, son hechos que contribuyen a la estandarización de la cultura.

Pero otros elementos siguen siendo particulares de ciertos lugares del mundo. Los gestos, las señas, los significados de ciertas expresiones corporales y símbolos continúan siendo recopilaciones ligadas a culturas específicas, entiendo aquí la

palabra cultura como: “un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social”, entre otros (Real Academia Española, 2011). Ludwig Wittgenstein describió las particularidades que aun no permite una interacción completamente abierta entre los hombres al decir que: "Decimos de algunas personas que son transparentes para nosotros. Sin embargo, tocante a esta observación, es importante tener en cuenta que un ser humano puede ser un enigma completo para otro. No podemos sentirnos cómodos con ellas".Lo cual interpreta que la cultura de ese lugar determinado contiene elementos que no entendemos y con los cuales nos cuesta identificarnos, resaltando así esa herencia social que está inherente dentro de nosotros. Otros aportes modernos al concepto de cultura surgen hasta el día del hoy de la mano de otras disciplinas como la política, el arte, entre otros que, de acuerdo a los avances y cambios en el entorno, seguirán poniendo a la vanguardia este término que ha sido objetivo de controversia por alrededor de dos siglos.

Esto solo demuestra que la evolución del hombre ha dejado en evidencia que la cultura y la naturaleza humanas no pueden estar en un plano independiente, ya que, sin la existencia del ser humano no hay cultura y sin cultura no hay ser humano, están estrechamente ligados en su propósito existencial.

5.2. La cultura organizacional desde la corriente tradicional.

La cultura organizacional es un término ampliamente utilizado en el mundo empresarial, el cual, no solo determina un conjunto de acciones y símbolos establecidos en una organización, sino que representa un significativo avance a través del tiempo en términos de cambios organizacionales.

Según el autor Idalberto Chiavenato (2010) en su libro “Innovaciones de la administración”, existen cuatro etapas de cambios organizacionales en las cuales

se destacan todos los factores, tanto externos como internos, que indujeron a la evolución de estas para ser más efectivas en su aporte a la sociedad.

La primera etapa fue llamada “La era de la agricultura”, ésta etapa estuvo vigente por un largo tiempo a diferencia de las subsiguientes y fue la práctica que acompañó el origen de la humanidad, hasta la revolución industrial alrededor del año 1776. El Feudalismo fue el tipo de organización predominante de la época, la fuente de trabajo era primaria y estaba compuesta por el pastoreo y la agricultura, no tenían horarios ni métodos de trabajo y no existía ningún nivel de especialización en las labores realizadas. Chiavenato (2010)

La segunda etapa, llamada “La era artesanal”, se desarrolló en un contexto marcado por la revolución industrial, lo que le permitió avanzar más rápido hacia la mecanización de algunas labores como la agricultura, que sustituyó la fuerza manual por las hiladoras y los telares principalmente dando paso a procesos más eficientes. Actualmente se puede observar este tipo de manifestaciones en países en vía de desarrollo en donde se preocupan por la división del trabajo y la especialización y método de trabajo del empleado el cual en dicho tiempo era llamado obrero. Chiavenato (2010)

La tercera etapa, llamada “La era de la industrialización”, concentró diversos elementos de la era artesanal pero hizo algunos cambios significativos como el cambio del hierro por el acero en la fabricación de objetos y del vapor por la electricidad y los derivados del petróleo. Se incursionó en campos de suma importancia como la ciencia, se desarrollaron nuevos medios de transporte, se mejoraron las comunicaciones radiales y televisivas y el capitalismo industrial dio paso al capitalismo financiero lo que se tradujo en el dominio de instituciones bancarias, las acumulaciones de capital, la separación de la propiedad privada y el desarrollo de compañías de holding. Gran cantidad de empresas fueron fundadas

en esta etapa y las teorías organizacionales no tardaron en surgir. Chiavenato (2010)

El modelo administrativo sufrió cambios estructurales para convertirse en un híbrido del ambiente interno y el externo de la organización que le permitiera estar al tanto de lo que sucedía con su consumidor mientras surgían nuevos fenómenos culturales, sociales, económicos y políticos en general.

La última etapa y en la que nos ubicamos actualmente es “La era de la información”, ésta era está marcada ampliamente por la tecnología de punta, las telecomunicaciones y los medios de transporte son unos de los campos más avanzados de esta etapa, Chiavenato (2010). En las empresas la jerarquización empezó a ser substituida por las redes internas que cumplen la función de interconectar departamentos entre sí, lo que facilita ampliamente el compartimiento de la información de forma segura y rápida. Las ventajas competitivas, las economías de escala, el liderazgo, el conocimiento y el personal entre otros, se convirtieron en los recursos más valorados de la organización para su estructura interna y externa.

Estos recursos vienen marcados por el acelerado crecimiento de la globalización, que a pesar de haber surgido hace décadas, nunca había tenido tal influencia sobre el mundo empresarial como lo vemos en la actualidad, este factor conduce a la empresa a valorar más la innovación y la creatividad como herramienta de posicionamiento en el mercado actual. Se dice que nunca la información llegó a impactar tanto el mundo empresarial como lo hace hoy en día (Chiavenato, 2010).

En la era de la información y en la cual el aprendizaje le va de la mano, según dicen Salazar, Guerrero, Machado &Cañédo(2009, p. 5) “La búsqueda, almacenamiento y transferencia del conocimiento es esencial para aumentar su productividad y competitividad, pero lo es más aún la disposición a la

colaboración” por lo que se tiene en cuenta que la transferencia de conocimiento ayuda al personal a desarrollar otras capacidades frente al desempeño laboral.

Según Dixon, citado por Martínez(2007), se ha demostrado que si bien los cambios organizacionales siempre se hacen más evidentes hacia el lado externo de la organización, no se puede tener un proceso exitoso sin efectuar cambios en la estructura interna de la misma, estructura que hace posible la adaptación a diversos contextos culturales, tipos de aprendizajes organizacionales y posibles retos que trae consigo el oficio empresarial.

La adaptación es un factor que dinamiza la cultura organizacional, en la cual los empleados se verán reflejados a través de normas, códigos, símbolos y demás artefactos culturales creados por ellos mismos y expresados en la interacción del día a día. La cultura organizacional data de décadas atrás y se dio para diversos fines como otorgarle una identidad a la organización para que ésta pueda ser objeto de distinción entre aquellas que tienen el mismo que hacer en la sociedad.

El profesor Aktouf (2002) habla de una corriente notablemente influyente que se ha construido casi como un campo disciplinario, con sus respectivos estudios, análisis y especialistas, el *management* que está repleto de publicaciones, artículos investigaciones y demás del tema de la cultura organizacional, a finales de los años 70 tomó la fuerza necesaria para incluirse como elemento básico dentro de las empresas contemporáneas. Según menciona Aktouf(2002), en los años cincuenta Elliot Jaques creó uno de los primeros conceptos oficiales de cultura organizacional al decir que: es “un modo de pensar y actuar habituales” el cual debería ser “aprendido y aceptado” y por ende “más o menos compartido” definición en la que no se tiene un concepto elaborado de la cultura organizacional ni cuanto ésta puede abarcar, pero que daría paso a fortalecer otras cuantas definiciones.

Con el surgimiento de esta teoría, se empezaron a retomaron los aportes de Elton Mayo, uno de los autores más influyentes en el tema en años anteriores y que le daría aún mas fuerza a esta corriente:

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 Mayo, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Elton Mayo citado por García Álvarez, (2007, p. 28).

Dávila quien es mencionado por García Álvarez (2007) dice que Mayo realizó un importante estudio que sería el primero de varios enfocados hacia una perspectiva antropológica, en el cual se preocupó por descubrir que hacía más productivo al trabajador y como su desempeño podría verse afectado por la percepción del ambiente en la organización, dando como resultado que el grupo de individuos al que pertenece el trabajador tiene una amplia influencia en cómo este percibe a la organización desde su aspecto objetivo, este estudio permitió tener en cuenta algunos factores subjetivos que hacían parte del juicio de los grupos al interior de la organización el cual fue llamado "*Organización informal de los grupos*".

Se debe tener en cuenta que así como en la antropología no se ha llegado a un consenso en el significado de la palabra "cultura" tampoco se ha encontrado un término universal para referirse al término de "cultura organizacional", sin embargo, varias de las interpretaciones están dirigidas hacia un mismo punto clave como cita Robbins&Coulter(2010, p. 46) "se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización" o como cita Hatch(1997) en donde menciona a diferentes autores y sus principales aportes en materia de cultura organizacional como se aprecia en la tabla número 1.

Después de los aportes de Elton Mayo, la cultura organizacional se fue convirtiendo en una herramienta bastante apreciada y utilizada por los administradores, hecho por el cual tomó fuerza a nivel literario, no solo en su definición, pero en sus componentes, variables y hasta en sus categorizaciones, que se dividían en cultura *fuerte* o *débil*, por mencionar algunas. Diversos estilos de culturas comenzaron a surgir con el ánimo de contar con todo un elaborado manual para su aplicación dentro de la organización, un ejemplo de esto es Robbins&Coulter(2010).

Para describir la teoría de la cultura organizacional que dichos autores mencionan debemos comenzar por el origen de la cultura y cómo se transmite, se dice que el origen se da en los pensamientos, valores, enfoques y demás elementos que el fundador desea imprimirle a su organización y la cual se implementa cuando los empleados la conocen y comparten en conjunto con su desempeño habitual, pero como se habla de un proceso que se desarrolla con personas de carácter subjetivo, se deben implementar algunas prácticas que permitan que la cultura se mantenga vigente a lo largo del tiempo, para esto es común utilizar capacitaciones, conferencias, socializaciones, reformas en los espacios físicos, incentivos monetarios, entre otros (Robbins & Coulter, 2010).

Después de esto se habla de tres atributos principales de la cultura organizacional: el primero se refiere a que es una *percepción*, lo que quiere decir que no está representada físicamente sino que se aprecia en las conductas de los miembros dentro de la organización, el segundo atributo es que la cultura organizacional es *descriptiva*, lo que está ligado al conocimiento y visualización de la cultura, no a la aceptación de esta por parte del empleado y el tercer atributo es “el aspecto *compartido*” lo que habla de que, sin importar los diferentes niveles en la organización, los miembros en general tienen la capacidad de describir de forma similar su cultura organizacional (Robbins & Coulter, 2010).

Tabla 1. Definiciones de cultura organizacional	
Elliot Jaques (1952:251)	Es una forma tradicional de pensar y hacer las cosas que se trasmite a todos los niveles de la organización por medio de sus miembros.
Andrew Pettigrew (1979:574)	Es un sistema de significados aceptados para un determinado grupo y un determinado tiempo.
Meryl Reis Louis (1983:39)	Las organizaciones son portadores de ambientes y culturas que desarrollan lenguajes, símbolos, expresiones comunes y otros medios de entendimiento.
Caren Siehl and Joanne Martin (1984:227)	La cultura organizacional es una serie de patrones de conducta que comparten los miembros y que sostiene la organización.
Edgar Schein (1985:6)	Es un patrón Básico y válido que se han dado en grupo para lidiar con problemas generales de adaptación y que son transmitidas a los nuevos miembros de la organización.
John van Maanen (1988:3)	La cultura de refiere al conocimiento de los pensamientos de un determinado grupo, y solo se hace visible a través de acciones, palabras y representación de esta.
Harrison Trice and Janice Beyer (1993:2)	La cultura es un fenómeno que surge como respuesta a la incertidumbre y caos que el humano experimenta dividido en dos etapas, la primera es la expresión de emocional (sentimientos) y la segunda es la expresión cultural (acciones).

Fuente: adaptado de Hatch(1997).

Continuando con esta teoría, se cree que existen siete dimensiones que describen la cultura de una organización, estas pueden determinar cómo se desempeñan las labores, en que centran su atención los directivos y hasta la personalidad de la empresa en general. Citando como ejemplo a la Sony Corporation y debido a la naturaleza de su negocio, se dice que se enfocan principalmente en innovar y tomar riesgos, dimensión que alienta al empleado a hacer parte de esta actividad no solo por estipulación, sino por voluntad.(Robbins & Coulter, 2010).

Las dimensiones de la cultura organizacional según Robbins&Coulter(2010), involucran:

- Orientación a resultados: Grado en el que el objetivo principal es lograr un resultado, sin tener en cuenta como lo va a lograr.

- Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la gerencia son tomadas teniendo en cuenta cómo puede afectar a los empleados de la organización.
- Orientación a los equipos: Grado en el que se incentiva el trabajo en equipo.
- Agresividad: Grado en el que los empleados son un tanto negligentes y compiten repetidamente.
- Estabilidad: Grado en el que se trabaja por mantener un equilibrio general en la organización.
- Innovación y toma de riesgos: Grado en el que los empleados se arriesgan a pensar en nuevas ideas para hacerlas realidad.
- Atención al detalle: Grado en el que los empleados deben ser objetivos y detallistas.

Teniendo en cuenta estas dimensiones, se pueden crear diferentes clases de culturas organizacionales, las cuales se construyen en ambientes específicos y en comunión con el que hacer habitual de la empresa, pero éstas no siempre son consideradas como efectivas o apreciadas por los empleados, por lo que se les puede categorizar como culturas *débiles* en las que no existe un lazo fuerte que una sus empleados a los valores o a las normativas que se promulgan dentro de la organización. Característicamente se dice que esta cultura es compartida solo por la gerencia, que está a cargo de crearla, que la cultura no está completamente comprendida por lo que confunde a sus empleados o que los empleados tienen desconocimiento de la historia y eventos importantes de la empresa, entre otros (Robbins & Coulter, 2010).

Por el contrario, “la cultura *Fuerte*”(Robbins & Coulter, 2010) es aquella que guarda una excelente conexión entre sus empleados y su cultura organizacional, los valores se comparten ampliamente porque existe claridad y cohesión en su práctica del día a día, la mayoría de los empleados tienen conocimiento de

acontecimientos relevantes en la organización y se sienten cómodos con la cultura tal y como es. La importancia de esto radica en que mientras el empleado consiga identificarse con su cultura, mayor va a ser el compromiso de este con su trabajo, lo que puede derivar en otros factores importantes como el buen desempeño que va a llevar a un buen nivel de productividad o en la lealtad que se traduce en un apoyo a las nuevas reglamentaciones o modificaciones en la cultura que surjan con el tiempo. Sin embargo, la cultura *fuerte* puede causar, en ocasiones, que sus empleados no puedan buscar nuevos enfoques, por lo que se debe tener en cuenta el no promover cambios repentinos sin previo conocimiento del personal dentro de la organización (Robbins & Coulter, 2010).

Un factor importante para la transmisión asertiva de la cultura dentro del grupo de empleados es la integración interna, Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo(2009) hablan de la integración interna como un vínculo o forma de interacción entre los miembros de una organización que se da por medio del lenguaje, los criterios de inclusión y demás fenómenos que hacen a una persona ser aceptada o no. Estos actos que al parecer son solo una pequeña parte del gran conjunto que es la cultura, deben de funcionar correctamente para asegurar la solidez de esta. Los nuevos empleados, lo cuales se esperan que hagan parte de esta cultura, son inducidos por medio de la socialización, momento en el que se les enseña los procesos más comunes, como tratar a los clientes y la filosofía y jerga de la empresa.

Otro aporte importante en materia de cultura hecho por Szabunia(2010) se da desde la perspectiva comparativa con el cerebro humano, sus divisiones y funciones respectivamente. Szabunia, divide este cuadro en rasgos básicos, en donde explica cómo se percibe la cultura organizacional específica de un lugar, luego habla del tipo de liderazgo en el cual se destacan diferentes cualidades propias de las culturas identificadas, después habla de los criterios de eficiencia los cuales se generan de la mano con los tipos de liderazgo y por último se habla

de la teoría de la gerencia que se usa para soportar estas acciones dentro de la organización.

Hellriegel&Slocum Jr. (2004) agregaron más rasgos de los tipos de cultura organizacional:

La cultura de clan trata la tradición, compromiso y socialización como bases para su fundamentación, los miembros tienen conocimiento de sus obligaciones pero sienten un vínculo más allá del trabajo y el dinero que les permite tener seguridad, además de posibles ascensos ocupacionales en su desempeño laboral lo que le asegura un alto índice de lealtad a la organización. La socialización es el proceso clave que permite la unión de los miembros, que genera comunicación, algunos ambientes libres de normativas y un sentido de pertenencia hacia la empresa. Se les permite a los empleados ser innovadores y tomar riesgos para el bienestar de la organización.

La cultura de la adhocracia se caracteriza por ser creativa, dinámica, arriesgada y emprendedora, existe un gran compromiso con estos componentes para estar a la vanguardia y cumplir metas. Es una cultura que reacciona ágilmente a los cambios y también es líder en el cambio cuando es necesario, sus miembros son altamente efectivos en la creación de nuevos productos y de rápido crecimiento y se les premia y estimula con flexibilidad, libertad y poder de expresión. Estas culturas se asocian principalmente a empresas medianas o pequeñas que son dirigidas por su fundador original.

La cultura jerárquica, se da en un ambiente en donde se valoran ampliamente las reglas, los procedimientos y las operaciones bien establecidas. Una de las preocupaciones de los miembros es la estandarización de los productos y la satisfacción del cliente. La gerencia tiene fuertes tendencias hacia la planeación, coordinación y organización de todo dentro de la organización para asegurar la eficiencia y orden general, es un ambiente que carece de flexibilidad. La normativa

está contenida en gruesos manuales que el empleado debe tener en cuenta en todo momento para proceder y desempeñarse. Este tipo de cultura se ve con mayor frecuencia en gobiernos en general, los cuales están sometidos a niveles amplios de regularidad y normatividad.

La cultura de mercado está enfocada en el logro de objetivos mensurables o metas establecidas en meses, trimestres o años y con alta exigencia, especialmente cuando se enfocan al área financiera. Sus miembros son competitivos y energéticos, y su orientación está volcada a mantener un buen índice de ganancias en la organización. La relación entre el empleado y la organización son muy claras y se da por medio de contratos o negociación de acuerdos los cuales estipulan hasta donde el empleado tiene responsabilidad en la empresa y cuáles son sus obligaciones habituales, pero la organización recompensa a el individuo dependiendo de su desempeño laboral y no ejerce presión sobre este, lo cual actúa como un pequeño incentivo.

Otros autores han hecho aportes en temas más específicos como Kotter y Heskett (1992) citados por Chiavenato (2010) en el que realizaron un estudio en una serie de empresas para entender porque algunas culturas son más influyentes que otras. Se encontró que las culturas podrían clasificarse en componentes visibles o invisibles como un iceberg, en la parte visible se encuentran los modos de comportamiento del empleado en general y en la parte invisible los valores y las creencias compartidas. Se dedujo que el segundo nivel era difícil de modificar pero se consideró que un cambio prolongado en el primer nivel llevaría a cambiar hasta las creencias más arraigadas. A modo de conclusión se dijo que la cultura es una fuerza creciente y dominante en las organizaciones, hasta llegar al punto de convertirse en un factor de éxito o fracaso en un futuro cercano.

Como es común ver en las teorías organizacionales, se tratan temas pertinentes para el mejoramiento -en este caso- de la cultura organizacional, sin embargo,

solo algunos tratan temas como los llamados “antiguos paradigmas culturales” que hablan de los tres aspectos que más inciden en el ambiente laboral de las organizaciones, y que a pesar de ser negativos, se siguen dando con gran frecuencia.

El profesor Chiavenato (2010) toma como fuente a Sink y Tuttle (1993) para referirse a estos paradigmas. El primero es “Autocracia y desconfianza”, éste es tal vez uno de los más evidentes dentro de la organización. Es una forma de tratar al personal como si no tuviera suficientes capacidades, creatividad, iniciativa o inteligencia para desempeñar su labor, lo que deriva en desconfianza y por lo que necesita un supervisor vigilándolos constantemente. El gerente quien es la cabeza en este paradigma les otorga tareas simples a los empleados para que sea él el encargado de planear todo en la organización. Este comportamiento es especialmente nocivo para la sana interacción dentro de la empresa ya que no permite ningún tipo de expresión por parte del empleado y esto termina limitándose a un ambiente laboral monótono.

Otro paradigma es el conformismo. Esta es una de las consecuencias de la autocracia y desconfianza, ya que, cuando la persona se ve limitada a cumplir órdenes pierde el interés en expresar sus pensamientos y hace que se limite a obedecer los reglamentos, es una aceptación pasiva de la imposición. El individualismo es el tercer paradigma el cual lastimosamente es de índole cultural en nuestra sociedad. Dentro de las organizaciones, los miembros han tenido la costumbre de realizar sus labores sin depender de la ayuda o valoración de sus compañeros, lo que hizo que las tareas se hicieran fragmentadas para que cada quien cumpliera con una función específica, estos comportamientos excluyen el trabajo en equipo y la “colaboración espontánea” que es de suma importancia en el ámbito laboral y cultura de la empresa.

Cuadro 1. Tipos de culturas organizacionales.

	Rasgos básicos	Tipo de liderazgo	Criterios de eficiencia	Teoría de la gerencia
Clan	La organización es una gran familia. La gente comparte con los demás. Lealtad, tradición, compromiso y confianza mutua son esenciales. Se pone énfasis en beneficios a largo plazo y desarrollo de la gente. El éxito se define en función del clima interno. Se premia el trabajo en equipo y el consenso.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Mentor • Paternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión • Moral • Desarrollo de las personas 	La participación fomenta el compromiso
Adhocracia	La organización es un ambiente dinámico y emprendedor. Las personas tienden a ser creativas y a asumir riesgos aceptados. Experimentación e innovación son esenciales. Se pone énfasis en la actitud favorable al cambio. El éxito se mide por el liderazgo en el mercado. Se promueve la iniciativa individual y la libertad intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> • Innovador • Empresario • Visionario 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Creatividad • Crecimiento 	La innovación genera nuevos recursos
Jerarquía	La organización es un lugar estructurado y formalizado. Se pone el énfasis en el respeto por las normas y la jerarquía. Se promueve la seguridad del empleo y la reducción de incertidumbre. Programación adecuada y bajos costos son esenciales. A largo plazo se busca estabilidad, predicción y eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador • Monitor • Organizador 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de costos • Acción oportuna • Fluidez 	El control asegura la eficiencia
Mercado	La organización está orientada a resultados. Las personas son competitivas. Se pone énfasis en ganar, competir y lograr metas ambiciosas. A largo plazo se busca el cumplimiento de objetivos definidos claramente. El éxito se define en función del posicionamiento en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Exigente • Competidor • Productor 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de mercado • Cumplimiento de objetivos • Superar a los competidores 	La competencia fomenta la productividad

Fuente: adaptado de Cameron y Quinn (1999), citado por Szabunia(2010).

Después de este recuento de diferentes perspectivas, análisis y estudios, nos queda un último tema general por tratar en materia de cultura organizacional y es cómo mantener la cultura o como modificarla si es necesario. El mantenimiento de la cultura según hablan los autores Hellriegel&Slocum Jr. (2004) mencionan que existen métodos específicos para lidiar con los inconvenientes y resolver

problemas a través de acciones simples, pero en realidad, estos métodos son más complicados de lo que parecen, he aquí los más importantes:

Las “reacciones a incidentes y crisis” es un método enfocado hacia los momentos de crisis que pueden existir en la empresa, en donde los directivos tienen que hacer su cultura más visible y fuerte para saber cómo guiar a los empleados. Ejemplos como el de una empresa que está en crisis y que en vez de despedir a sus empleados les reduce el horario y el salario (el salario por ley no puede reducirse), podría ser una acción con un mayor impacto que el hecho de mantener algunos empleados con el mismo salario e intensidad horaria.

“Asignación de premios y estatus” se dice que los empleados aprenden de la cultura organizacional por medio de la premiación, los premios y castigos que se relacionan con las conductas transmiten un mensaje claro a los empleados para tener pleno conocimiento de cómo deben desempeñar su labor en la organización. Por otro lado tener un sistema de estatus en forma de privilegios para ciertos empleados demuestra al empleado las acciones y valores que son importantes para esta empresa en particular. Como en todo método siempre hay imperfectos, los premios y privilegios deben ser utilizados con moderación y bajo criterios concretos para no volverlos incoherentes e ineficaces.

El método del “reclutamiento, selección, ascensos y despidos” es una forma básica y efectiva de mantener la cultura vigente. El proceso de reclutamiento y selección es fundamental para saber qué tipo de persona se va a tener en la organización y si tiene las capacidades de adaptación necesarias para esta cultura, los aumentos y ascensos son para el personal que cuenta con un nivel de compenetración laboral y cultural adecuadas para la organización, y finalmente el despido se considera para el personal que laboral y culturalmente no pudo llenar las expectativas requeridas para la empresa. Estos procesos aseguran el mantenimiento, aceptación y socialización de la cultura.

Por último se considera como un método de mantenimiento de la cultura los “ritos y ceremonias”. Estas actividades contienen un mensaje y significado cultural específicos para la organización. Algunos rituales pueden convertirse en propios de la cultura y pueden ser representados por sus empleados con mayor gusto o frecuencia que otros, por lo que se entiende que estos favoritos contienen elementos con los que las personas se identifican plenamente y por lo cual se van a mantener vigentes en el tiempo.

Si estos métodos y otros existentes no funcionan, de la misma forma en que se mantiene la cultura se puede cambiar, aunque esto no quiere decir que no vaya a ser difícil. Los cambios a realizar en la cultura contienen dos riesgos importantes para tener en cuenta: el primero puede ser debido a los valores arraigados, ya que estos no son susceptibles al cambio y pueden cambiar completamente la concepción del empleado y la empresa. El segundo riesgo es que a veces la evaluación de la cultura puede ser complicada, ya que, si la organización maneja turnos, departamentos o divisiones marcadas, posiblemente entre ellas surjan unas pequeñas subculturas que hagan difícil el cambio de la cultura global de la empresa.

Sin embargo, el cambio de la cultura organizacional depende ampliamente de que sean precisos y de que sus dirigentes encuentren la forma adecuada de introducir dichos cambios sin que tengan un impacto negativo o sin que signifiquen una mudanza completa de lo que sus empleados ya conocían.

Como se ha visto la cultura organizacional es una recopilación de conductas, símbolos, tradiciones, ritos, y demás que cada empresa formula, construye y mantiene como forma de integrar a sus empleados, uno de los agentes más importantes, y brindarles un espacio de identificación con la organización, sin embargo, como toda definición, la cultura incluye el todo que la delimita y la rodea, por lo que no se debe subestimar el poder de la cultura pero tampoco

confiar que en ésta todo se puede realizar, se necesita de un buen criterio para mantener una cultura vigente a través de los años y los cambios venideros.

5.3. La cultura organizacional desde la corriente crítica.

Para comenzar este capítulo, se retomará una breve reseña del término cultura desde su origen hasta la forma en la que actualmente se considera que puede ser administrada por parte de líderes y directivos en las organizaciones. Con esto se da paso a un mayor entendimiento de cómo difieren las concepciones que tienen desde disciplinas como la antropología, la sociología y la administración, y de cómo se ha transformado dicho término para adaptarlo a sus propias prácticas y razonamientos en especial para el caso administrativo.

Según menciona Zygmunt Bauman(2011, p. 277) en su libro “Mundo consumo”, la idea de cultura se concibió desde el siglo 18 para hacer referencia a “la gestión del pensamiento y el comportamiento humanos” así mismo,este concepto se utiliza para expresar un legado social que los individuos obtienen de su grupo, como rituales, símbolos, conductas, herramientas, características y demás medios que le proporcionan al ser una identidad determinada.

A lo largo del desarrollo del término, se llegarían incluso a generar algunas polémicas por las diferentes connotaciones que se le dio a este, como ocurrió con Bronislaw Malinowski en 1931 quien afirmó que la cultura comprende elementos que se dejan a modo de legado o herencia como los bienes, las conductas, los hábitos y demás, lo que entraría a cuestionar la teoría de la evolución de Darwin (Firth, 1981, p. 20).

Teniendo en cuenta que a partir de esta idea de cultura, otras disciplinas comenzaron a forjar sus conceptos:

La antropología: que direcciona el significado de cultura hacia la valoración que se le da a un conjunto de prácticas dentro de una sociedad, destacando el sentido que tienen dichas prácticas para el colectivo que las desarrolla y que las mantiene a través del tiempo (Piñango, 2008).

La sociología: para esta disciplina, la cultura está centrada en el comportamiento que los individuos adoptan desde la interacción de su círculo cercano y cómo reflejan después estos comportamientos en sociedad, además de cómo referenciándose en los acontecimientos antiguos, la propia sociedad evoluciona los términos con los que se expresan (Goberna Falque, 1999).

Por otro lado, la perspectiva de la administración tradicional, percibe la cultura como un avance significativo en términos organizacionales que le permite a un empleado verse reflejado en códigos, reglas y normas –mencionando solo algunos– que una empresa establece para otorgarle una identidad a este, además de hacer que con esto la propia organización sea objeto de distinción entre las demás que tienen su mismo que hacer.

En la administración, estas modificaciones se dieron desde finales de los años 70 y a principios de los años 80 (Aktouf, 2002) en donde las máquinas ya no son el foco de atención de los empresarios en términos de productividad y eficiencia, sino que estos se centran en el capital humano como el verdadero factor que afecta positiva o negativamente a una organización. Siguiendo la lógica de estas nuevas percepciones, se buscan métodos para administrar este recurso (las personas) y nacen las teorías de la cultura organizacional, estas, a pesar de que pueden parecer diferentes cuando varían de autor en autor, concuerdan en que deben ser aprendidas, aprehendidas, aceptadas y compartidas entre los empleados para ser “exitosas”, las formas o medios por los cuales se logra esto ya hacen parte del estilo de quien administra el recurso, es decir el gerente o directivo de la organización.

Si se analizan las teorías de las ciencias sociales versus las de la administración tradicional, se puede notar que a *grosso modo* sus propuestas llegan a un mismo punto, en el cual se destaca la cultura como esos elementos que afectan al individuo desde su entorno para incorporarlos en su vida y así obtener una identidad, sin embargo, una de las grandes diferencias encontradas desde la perspectiva antropológica y sociológica e incluso desde la psicológica es que la cultura es adaptada por un individuo de forma involuntaria, imitando el comportamiento, el lenguaje, las costumbres y demás características de sus círculos cercanos y de su conjunto social.

En tanto que la administración tradicional destaca la cultura como la creación de los directivos de una organización la cual se imparte a los empleados quienes obligatoriamente deben entronizar esos valores, normas y reglas para poder formar parte de dicha organización.

Teniendo clara esta diferencia, a lo largo de este capítulo se presentarán evidencias de que la administración no cuenta con una cultura propia, sino que cuenta con un conjunto de prácticas sociales que, si bien le otorgan un distintivo a un empleado mientras hace parte de una organización, no está arraigado por este al punto de considerarlo cultura y llevarlo como un hábito o una costumbre incluso después de no hacer parte de dicha organización.

Así como el concepto de cultura, el concepto de organización también cuenta con una base histórica que data del siglo XVIII y la cual proviene en gran parte de las ciencias naturales desde donde se diseñó uno de los primeros modelos que, según menciona Eduardo Gutiérrez (2007, p. 117) en su escrito “Culturas, organizaciones e intervención”, sería útil para conformar lo que posteriormente llamaríamos sociedad.

La teoría organicista fue de gran importancia para la estructuración de estas instituciones económicas ya que surgió en la misma época del desarrollo de la

máquina de la cual se tomó la idea de adaptar un orden y una jerarquía dentro de estas, por lo que ambos temas son de gran importancia para la evolución del término y lo que hoy en día se conocen como teorías contemporáneas de la organización (Gutierrez, 2007).

Esta teoría organicista fue adaptada por el hombre, como parte de su proceso de perfeccionamiento observando los acontecimientos que se llevaban a cabo en el entorno natural, los entendió como parte de la dominación necesaria para corregir “la mala naturaleza” e intentó recrearlos en su sociedad, de forma que, se centró en el modelo de organismo como representación de los seres vivos dentro de la institución y con la teoría de organización les dio un marco de referencia para su agrupación(Gutierrez, 2007).

A pesar de que el término de cultura y de organización no fueron ampliamente relacionados en sus inicios, se les debatió paralelamente durante la formación de algunas ciencias sociales como la sociología, con la cual surgieron temas como el establecimiento de relaciones sociales a medida que se desarrollaba el capitalismo o de cómo cambiaba la forma de integrarse a una sociedad partiendo de una transformación capitalista, en ambos casos de forma consciente y estructurada por parte del individuo.

Para responder a estos interrogantes, renombrados sociólogos de todos los tiempos como Max Weber y Karl Marx ofrecieron sus reflexiones. En el caso de Marx, él explicaba la proporción desde un punto de vista en el que el individuo conscientemente accedía a tener una relación de producción con esta estructura (la organización), teniendo en cuenta que este está en una constante lucha clasista y encuentra en dicha relación la oportunidad de sobresalir en este ámbito; por otro lado, Weber se guía más por las concepciones de los individuos derivadas de la religión y la ética protestante, lo que condicionarían esas las relaciones capitalistas a ser una continuación de los fines evolutivos que el ser humano desarrolla con la

llegada de la practica productiva sin tener una finalidad social especifica. Partiendo de estas hipótesis, en ambos casos se identifica a la economía como una ciencia que le da forma y sentido a las relaciones sociales entre las personas y que influye también en la estructura cultural de quienes adoptan esta práctica para su supervivencia (Gutierrez, 2007).

Posteriormente a estos estudios sociológicos, la palabra cultura entra a relacionarse con la organización a mediados y finales del siglo pasado para referirse al proceso de construcción de una identidad, la forma de comportarse en comunidad y la orientación de los valores dentro de esta, lo que empezaría a conocerse como cultura organizacional y que, a pesar de que estaba diseñado para enfrentar diversos problemas dentro de la organización e incluso para generar un clima laboral agradable, la estructura que se levantaba detrás de esta fachada es más compleja y guarda otros intereses, diferentes a lo que realmente proclama.

La mayoría de los directivos hoy en día, toman decisiones basados en teorías tradicionales como las ciencias del comportamiento organizacional, las cuales en varias ocasiones, han sido calificadas como surrealistas o con limitado campo de aplicación, sin embargo, es de donde se conciben cientos de libros, artículos, normas, manuales y demás dirigidas a los empleados y al mejoramiento de los quehaceres y el clima laboral dentro de la organización.

La cultura organizacional esta precisamente hecha y enfocada desde la perspectiva de estas teorías, pese a que se ha tomado conciencia de que este tipo de procedimientos no funcionan en las organizaciones al pie de la letra, como se describen en los escritos administrativos, se sigue reafirmando como la mejor forma de introducir, vincular y familiarizar al empleado con la empresa.

En el afán de generar un vinculo más fuerte con la organización y con la llegada de la doctrina de las relaciones humanas, los directivos recurrieron a usar los

sentimientos como medio de manipulación para hacer creer a sus empleados la importancia del “apego moral” a la empresa, con lo que no se busca transformar el escenario, sino transformar la forma de pensar del empleado frente a la situación. Lógicamente, la organización no debe cambiar sus procedimientos, pues se asume ser perfecta e insuperable en lo que hace.

Aktouf (1998, p. 238) resume la idea de vinculación emocional con la empresa así:

El hecho afectivo no se toma en lo absoluto como un rasgo humano importante en sí mismo, digno de respeto y atención, sino como un medio de hacer más agradable, al mínimo costo, la vida en la empresa, que objetivamente deviene cada vez más costosa de sufrir.

Y continúa esta frase, citando a Bogomolova (1974, p. 85); quien menciona las palabras de un alto directivo de la década de los 70 que afirma que, si bien, sociológicamente se ha comprobado que los empleados podían producir más si eran felices con su trabajo, de ser al contrario y se comprobara que producen aun más estando “furiosos”, él haría todo lo posible por mantenerlos permanentemente en ese estado. Este es un claro ejemplo de la malversación en la que las doctrinas administrativas se han involucrado para subsanar las posibles brechas entre lo que es importante para los empleados y lo que es importante para la organización.

No obstante, estas medidas tuvieron gran apogeo en sus primeros años de existencia, en la actualidad, la inhabilidad de estas herramientas está empezando a verse cada vez más marcada. Hoy en día, la administración, “como todo gran componente ideológico” está enfrentando la etapa crítica de la “explicación-justificación y la legitimación” según menciona Aktouf (1998, p. 235) lo cual está causando el detrimento de las teorías tradicionales.

El cambio se ha visto significativamente en etapas tempranas como la educación universitaria, estudiantes de administración, por ejemplo, tienen acceso a diversos medios de información que les brindan nuevas perspectivas y les generan cada vez más dudas acerca de los sistemas de jerarquización y control que se utilizan en las empresas.

Así mismo, los empleados, quienes cuentan con un mayor nivel de conocimiento frente a estos temas, y que incluso, cuentan con asociaciones sindicales en pro de los derechos de los trabajadores, han descubierto la manipulación que se esconde en los métodos tradicionales de la administración y como estos se desarrollan para el beneficio de algunos, a través de la labor de toda una organización.

Fruto de estos acontecimientos, se le han hecho diversas críticas a las teorías administrativas. Una de las más mencionadas reside en la idea de haber concebido a la organización como “un universo aislado del resto de la sociedad” Aktouf (1998) lo cual afectó, desde un comienzo, el equilibrio que debe existir entre el entorno y la empresa dejando de lado la presencia de la sociología dentro de ésta (la organización), así mismo, al intentar dimensionar las relaciones interpersonales dentro de la organización de forma “conservadora y mecanicista” se le despojó al empleado de su libertad para centrarlo en las labores, “las dinámicas de grupo”, “el liderazgo” y la estimulación que se quiere implantar en cada uno de ellos.

Ahora bien, al introducir a este espacio organizacional la noción de cultura, se encuentran diferentes ideas y teorías fundamentadas en algunos componentes sociológicos, antropológicos y artísticos, destacando incluso, algunos casos excepcionales en donde la cultura y la administración pueden llegar a

complementarse, pero que fracasan por que se encuentran fuera del alcance de los intereses administrativos. ¹

Como ejemplo se destaca Oscar Wilde - en respuesta a la perspectiva de Theodor Wiesengrund Adorno quien fue un teórico de las ciencias sociales, ambos citados por Zygmunt Bauman (2011, p. 281)- habló de la relación entre la cultura y la organización al decir *“la cultura es inútil, o así, cuando menos, parece ser en tanto los administradores retengan el monopolio sobre el trazado de la línea que separa la utilidad del desecho”*, con lo que hace alusión a que la cultura es utilizada como un mecanismo de representación de los anhelos particulares de quienes la crean para imponerla a los individuos, destacando que, al ejecutarse de esta forma, la cultura no tendría ninguna utilidad evidente.

A lo largo de las épocas y teorías sociales que han surgido, la administración encontró otro elemento de la cultura con el cual sostenido un *casus belli* permanente y que es uno de sus más influyentes componentes: el arte, sin embargo, esta etapa del conflicto tiene un aire más “fraternal”. Es una rivalidad en la que se comparte un mismo objetivo, como lo señalaría Zygmunt Bauman (2011, p. 285) el arte y la administración desean “hacer que el mundo sea diferente de aquello que, probablemente, sería (o en lo que se convertiría) abandonado a su suerte”. Con esto se percibe que en algún punto el arte/cultura y la administración podrían llegar a converger, aunque sería un proceso que se tornaría casi utópico pues interviene directamente con elementos constituyentes y de vital importancia para ambas.

A modo de ejemplo encontramos como Adorno, citado por Bauman (2011, p. 282) dice refiriéndose a dicha relación: “los antagonistas se necesitan mutuamente” y, afirma que es “falso” creer que el arte/cultura y la administración pueden estar separados definitivamente, ya que eso privaría al arte de llegar a su encuentro con

¹ *Casus belli*: es una expresión latina, traducible al español como "motivo de guerra".

la sociedad, el cual es uno de sus fines principales para tener el efecto de permanencia y reconocimiento que tanto persigue y que es necesario para enriquecer su propio legado cultural.

Sin embargo, la afirmación de Adorno deja atrás la realidad del conflicto: El uso inadecuado de un concepto que abarca la diversidad, el arte, las costumbres y demás facetas endémicas de la raza humana, para adaptarlo y aplicarlo en un contexto administrativo de censura, donde prima la voluntad de un directivo sobre sus empleados, por lo que, adecuar un escenario en donde la administración y la cultura tengan un papel claramente definido, sin que sus pretensiones y deseos se vean afectados entre sí, por la naturaleza de ambos, no sería posible.

La administración por su lado dispone de un carácter dominante y especulativo, no concibe la relatividad ni la contingencia por lo que siempre está planeando cada paso en la consecución de sus objetivos. Así, la renombrada cultura organizacional, se viene convirtiendo en un producto de los diversos intentos de los administradores para encaminar a sus empleados hacia la “armonía preestablecida” (Aktouf, 1998) en donde las tareas son las receptoras de los problemas. Constantemente se afecta su contenido, grado de independencia y formas de desarrollarse en pro del bienestar económico de la empresa.

La cultura por el contrario, está compuesta por símbolos, creencias y rituales, es dueña de una “libertad endémica” y, según mencionaría Hannah Arendt, citada por Bauman(2011, p. 286) “lo que la cultura persigue es la belleza” con esto, dice el autor, ella estaría haciendo referencia a que los intereses de la cultura se guían por el marco que desafía toda racionalidad o causalidad y que carecen de un uso evidente o de una disposición final, siendo este el resultado “mismo de la creación artística”.

Omar Aktouf(1998) lo describió como un suceso “manipulador, interesado y parcial” al que administradores y directivos acceden a través de las ciencias del

comportamiento humano. Dice Aktouf, que es “manipulador” por la estricta selección de teorías que se utilizan, todas con el mismo fin, las mismas ideas y las mismas aplicaciones, para así fomentar el control en todo momento. Cuando habla de “interesado” se refiere a la medida cuantitativa que, se espera, sea el resultado de dichas teorías aplicadas a los empleados, principalmente traducidos en un aumento de la productividad, la eficiencia y la eficacia. Y finalmente se habla de “parcial” cuando se busca generar un “*statu quo*” de la situación a favor del ente dominante, el directivo, lo que incentiva en gran parte a la jerarquización de la relación que éste tiene con sus empleados. De igual forma, el autor afirma que, la organización es un espacio donde el empleado interactúa con su trabajo, y que por lo tanto, está ampliamente diferenciado de su cultura, la cual no se fundamenta ni depende de las regulaciones administrativas que sus directivos implementan (Bauman Z. , 2011)

Si bien se han estudiado diferentes formas desde las ciencias sociales y desde el arte para abordar la relación cultura-empresa, todas llegan a la conclusión de que no es una relación concordante, definida y desinteresada, por el contrario, está diseñada para mantener el “equilibrio” interno de la organización que no se traduce en más que el acto manipulador de “uniformar los comportamientos”, de “optimizar los recursos” y de eliminar todo rastro de libertad en los empleados que entorpezca los propósitos del directivo y desafíe la lógica racional de las teorías administrativas.

6. DISEÑO METODOLÓGICO.

6.1. Tipo de investigación descriptiva.

La investigación descriptiva es aquella, que según, Salkind citado por Bernal (2010) “reseñan las características o rasgos de la situación de estudio”. Según Cerda (1998), la palabra describir se define como el hecho de significar, constituir

o simbolizar objetos, personas o animales, delimitando unas características puntuales que los hagan diferibles unos de los otros ante los demás.

Una de las funciones más importantes de este método es descubrir y extraer el perfil detallado de cada “objeto de estudio”, por lo que, la investigación descriptiva como herramienta de diferenciación entre las concepciones que se tienen de cultura, provenientes de las ya mencionadas ciencias sociales, ayuda a identificar las pequeñas brechas que pueden dar lugar a grandes hallazgos en términos de formas de idealizar el concepto, métodos de aplicación de la teoría a la realidad, objetividad y propósito de su uso y demás particularidades que se pretenden destacar en este trabajo.

Este tipo de investigación, que es uno de los más utilizados en el mundo, se soporta a través de ayudas técnicas como “la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”, estas permiten gran versatilidad a la hora de darle una estructura a la investigación, ya que se pueden diseñar con preguntas abiertas, específicas, de única respuesta, entre otras, lo que hace que el receptor brinde información de forma concreta. Para la presente investigación se diseñarán preguntas abiertas, lo que permite evidenciar de una manera más amplia la percepción que cada persona presenta frente a un tema y una situación determinada en su ambiente laboral.

6.2. Método deductivo.

Este método deductivo se basa en la toma de conclusiones generales para extraer argumentos específicos de una situación. Se inicia con el estudio de las teorías, aplicaciones, estatutos, etcétera, acreditados como de uso “universal”, para aplicarlo a hechos particulares (Bernal, 2010). En el presente proyecto, es el marco teórico el que permite definir categorías de tipo deductivo (Aktouf, 2001) es decir que del marco teórico se definen aquellos conjuntos de conceptos que

permitirán elaborar las preguntas para la entrevista. De esta forma se asegura la articulación entre el marco teórico y el diseño metodológico.

6.3. Enfoque cualitativo.

Al tratar un tema como la cultura, es necesario desde un punto de vista descriptivo, tomar testimonios de las personas que conforman el sujeto de investigación, en este trabajo serán las personas de la organización real. Así el enfoque adquiere la calidad de ser cualitativo, debido a que no es posible reducir a grados, niveles o indicadores, algo que hace parte de las percepciones, pensamientos, motivos, intereses, sensaciones, emociones y formas de ver la realidad de una comunidad (Bonilla Castro & Rodríguez Sehk, 2005).

6.4. Instrumentos de recolección de la información.

Entrevista cualitativa, individual en profundidad

La entrevista tradicionalmente se define como una herramienta de transmisión verbal que se lleva a cabo entre dos o más personas, con el fin de intercambiar cierto tipo de información o de indagar en la opinión de una de las personas presentes frente a un tema determinado. Debido a que el objetivo de la entrevista puede variar dependiendo del tipo de investigación, se desarrollaron varios modelos de entrevistas para que cada una se centre en un escenario en particular, así mismo, se clasificaron por “grado de libertad” de quien es entrevistado y “grado de profundidad de la información buscada” (Aktouf, 2001).

Por la naturaleza de este trabajo, el tipo de entrevista que mejor se acoge y la que nos brinda la información deseada es la entrevista en profundidad. Esta se centra en obtener testimonios particularmente importantes para el investigador. El grado de libertad es limitado ya que con las preguntas y el tema se están determinando los conductos para que el entrevistado de una opinión precisa, mientras que el

grado de profundidad es más extenso ya que con las preguntas se busca ahondar en todos los ámbitos relevantes para el entrevistado del tema que se está tratando. Una de las características más importantes de esta herramienta es que se hace con el fin de conocer, más que sus opiniones, los sentimientos que este tema le generan a la persona.

Esta investigación está basada en la comparación de dos teorías que han sido amplia y polémicamente debatidas en los últimos años y debido a que se han desarrollado dentro de colectividades de gran importancia para la sociedad, como lo son las organizaciones, se requiere un instrumento de recolección de información que abarque los diferentes aspectos desde los cuales se puede concebir una opinión frente al tema. Otro aspecto importante para seleccionar este tipo de entrevista es conocer el sentimiento que les genera a los entrevistados hablarsobre temas que repercuten directamente en su día a día, lo que nos permite tener un escenario amplio para indagar y obtener resultados más ricos y heterogéneos.

6.5. Definición de las categorías.

Se define categoría al rasgo particular bajo el cual se ordenan determinados elementos, dependiendo de los objetivos de estudio que se tengan para estos, es decir, se puede agrupar una preferencia (color) bajo las categorías de rojo, azul y violeta, así se organiza la información de manera que pueda ser entendida fácilmente y extraída para otras etapas de la investigación o de otros estudios. (Aktouf, 2001)

Las categorías pueden clasificarse como exclusivas, exhaustivas, evidentes o pertinentes (Aktouf, 2001). En este caso, la clasificación que se ajusta más a los objetivos de esta investigación es la categoría exclusiva, esta permite darle protagonismo a cada categoría por su contenido, estructura teórica e información

obtenida en las entrevistas, así mismo tiene como ventaja el fácil manejo que se le puede dar a cada una sin que se confundan entre sí.

Es de aclarar que la información que se pretende rastrear en la organización real tiene como fin localizar e identificar los elementos ligados al concepto de la cultura organizacional desde un punto de vista tradicional. Lo anterior debido a que buscar evidencia de los aspectos culturales desde la perspectiva amplia (crítica), es propio de otras disciplinas como la antropología y la sociología; disciplinas que si bien se han consultado para el marco teórico de este trabajo, se admite que su estudio no ha sido profundo y sería pretencioso tratar de localizar dicha información. Así las cosas, el instrumento de recolección de la información, rastrea el concepto desde la gerencia de una organización y sus resultados se contrastarán con los del marco teórico en extenso, pues no se cierra la posibilidad de que las respuestas puedan incluir elementos de la perspectiva crítica de la cultura.

Cuadro 2. Definición de las categorías.

Categorías	Concepto	Preguntas	Segmento
Percepción del concepto de cultura.	Perspectiva tradicional (Ver numeral 5.2) y perspectiva crítica (ver numeral 5.3)	*¿Cómo describiría usted la CO de esta empresa? *¿Considera que la CO de esta empresa contribuye al desempeño de los empleados? ¿De qué manera lo hace?	Alta gerencia
Costumbres, forma de trabajo	Perspectiva tradicional (Ver numeral 5.2) y concepto de cultura (ver numeral 5.1)	*¿Cómo describiría usted a la organización si alguien estuviera próximo a entrar a trabajar aquí? *¿Identifica usted dentro de la organización particularidades que la diferencien de otras que usted conoce o para la cual haya trabajado, por ejemplo en la forma de hablar, en las formas de comportarse, en la forma de dirigirse a sus superiores o de sus superiores a sus empleados?	Gerencia media/ Núcleo operativo
Espacios formales e informales	Perspectiva tradicional (Ver numeral 5.2), perspectiva crítica (ver numeral 5.3) y concepto de cultura (ver numeral 5.1)	*¿De qué manera las áreas de trabajo permiten u obstaculizan la comunicación y relaciones interpersonales de los empleados de la empresa, es decir, cómo se encuentran reunidas las personas físicamente dentro de la empresa, existen diferencias entre los espacios de los directivos en relación con los de los empleados? *¿Cuales son los lugares de la empresa que los empleados frecuentan en las horas libres? (almuerzo, descansos)	Gerencia media/ Núcleo Operativo

Estilo de liderazgo	Perspectiva tradicional (Ver numeral 5.2) y concepto de cultura (ver numeral 5.1)	*¿Qué tipo de acciones emprende la organización para mantener y mejorar la CO? *¿Qué métodos de sanción aplican cuando un empleado comete una falta leve, media y grave? *¿Qué métodos o acciones aplican para premiar una labor o desempeño destacado en la organización?	Alta Gerencia/ Gerencia media
Estilo de liderazgo	Perspectiva tradicional (Ver numeral 5.2), perspectiva crítica (ver numeral 5.3) y concepto de cultura (ver numeral 5.1)	*¿Cómo percibe usted la alta gerencia de la organización, está de acuerdo con la forma de tomar decisiones en general? *¿Ha propuesto o conoce de alguien que haya propuesto ideas o proyectos que hayan sido tenidos en cuenta por la alta gerencia y hayan sido implementados para la empresa?, mencione cuáles fueron.	Núcleo operativo

6.6. Característica de la organización a estudiar.

A nivel nacional (Colombia), la industria del cultivo del banano comenzó a finales del siglo XIX cuando diversas multinacionales bananeras llegaron a regiones Colombianas como el Magdalena y Urabá para estructurar la producción y comercialización de esta fruta en el país. En 1965 grandes compañías como United Brands (Chiquita), Castle & Cooke (Dole) y Delmonte, llevaban a cabo los procesos más significativos como el cultivo, la comercialización, y el manejo de los mercados del banano en el mundo.

A pesar de que grandes partes del cultivo y la mano de obra se encontraban en regiones Colombianas, la creación de una compañía destinada a la comercialización y exportación de banano en mercados como Estados Unidos y Europa había sido un reto imposible para los productores nacionales, hasta que un destacado grupo de empresarios estrechamente ligados a las actividades agrícolas de la región decidieron unir sus fuerzas y crear lo que hoy en día es una de las más prestigiosas compañías de Antioquia y Colombia.

En los meses siguientes, se comenzaron los primeros contactos con los mercados internacionales con el fin de hacerse conocer y crear lazos comerciales que les

permitieran ganar participación en el mercado, sin embargo, otras grandes² compañías multinacionales ya tenían importantes nexos con los mercados Europeos y Norte Americanos dejando a la compañía Colombiana con una participación aproximada del 12% ese año. No obstante, debido a la constancia de su trabajo y la calidad de su producto tan solo en un año su participación se aumento en un 58% como total exportado en países Europeos y distintas regiones de Estados Unidos.

Con gran esfuerzo la compañía fue llamando la atención de productores a nivel nacional, pues la idea de no depender más de las empresas extranjeras para promover sus productos era un sueño hecho realidad. En los años 70 se creó una comercializadora ligada a esta compañía Colombia en tierras internacionales, motivo de gran orgullo para los productores que por primera vez registraron su propia fuerza de ventas en otro país.

En 1975, esta gran compañía hizo una alianza comercial con una reconocida multinacional, a partir de esta relación se estableció la comercialización oficial y constante de su producto en la Unión Europea y Europa del Este, nexo que le ha traído innumerables ventajas que se han traducido en crecimiento y prestigio a nivel mundial.

A principios de los años 80 la razón social de la compañía se modifica y contempla dentro de sus unidades de negocio no solo la comercialización de banano, sino de otras frutas para los mercados Europeos, así mismo con el paso del tiempo empezó a incursionar en diferentes ámbitos como el agrícola, el industrial, el portuario, por mencionar algunos, que le han permitido mantener el control sobre su negocio desde el cultivo hasta el último eslabón de la cadena de producción. Además de esto, la compañía ejerce un papel primordial en las zonas donde se

²Por motivos de confidencialidad con la organización no se permite utilizar la fuente de la cual se extrajo la reseña de la compañía.

encuentra asentada, llevando a cabo diversos programas de responsabilidad social para mejorar y desarrollar el potencial de estas regiones, todo a través de su propia fundación.

6.7. Trabajo de campo.

Se realizaron seis entrevistas, entre el 20 de Septiembre de 2013 y el 6 de Octubre de 2013.

Se entiende que seis entrevistas no es suficiente para generalizar un tema como estos en una organización, no obstante, fueron permitidas este número por parte de la organización y en vista de las dificultades que la estudiante investigadora de este proyecto ha tenido en la consecución de avales para realizar este trabajo, se ha optado por aceptar y aprovechar la información que proviene de este número de entrevistas.

Los niveles entrevistados fueron:

- Alta gerencia: 2 entrevistas.
- Gerencia media: 2 entrevistas.
- Núcleo operativo: 2 entrevistas.

Cuadro 3. Formato de entrevistas.

Categorías	Preguntas	Segmento
Percepción del concepto de cultura.	*¿Cómo describiría usted la CO de esta empresa? *¿Considera que la CO de esta empresa contribuye al desempeño de los empleados? ¿De qué manera lo hace?	Alta gerencia
Costumbres, forma de trabajo	*¿Cómo describiría usted a la organización si alguien estuviera próximo a entrar a trabajar aquí? *¿Identifica usted dentro de la organización particularidades que la diferencien de otras que usted conoce o para la cual haya trabajado, por ejemplo en la forma de hablar, en las formas de comportarse, en la forma de dirigirse a sus superiores o de sus superiores a sus empleados?	Gerencia media/ Núcleo operativo

Espacios formales e informales	*¿De qué manera las áreas de trabajo permiten u obstaculizan la comunicación y relaciones interpersonales de los empleados de la empresa, es decir, cómo se encuentran reunidas las personas físicamente dentro de la empresa, existen diferencias entre los espacios de los directivos en relación con los de los empleados? *¿Cuales son los lugares de la empresa que los empleados frecuentan en las horas libres? (almuerzo, descansos)	Gerencia media/ Núcleo Operativo
Estilo de liderazgo	*¿Qué tipo de acciones emprende la organización para mantener y mejorar la CO? *¿Qué métodos de sanción aplican cuando un empleado comete una falta leve, media y grave? *¿Qué métodos o acciones aplican para premiar una labor o desempeño destacado en la organización?	Alta Gerencia/ Gerencia media
Estilo de liderazgo	*¿Cómo percibe usted la alta gerencia de la organización, está de acuerdo con la forma de tomar decisiones en general? *¿Ha propuesto o conoce de alguien que haya propuesto ideas o proyectos que hayan sido tenidos en cuenta por la alta gerencia y hayan sido implementados para la empresa?, mencione cuáles fueron.	Núcleo operativo

Fuente: Adaptación del marco teórico. Elaboración propia.

Se tomó registró en audio de cada una de las entrevistas a partir de un dispositivo de grabación que permitía dejar el registro en un archivo digital en formato mp3. Lo anterior permitió la transcripción de cada una de las entrevistas que se realizaron paralelamente a la grabación de las mismas, es decir, una vez se concluía una de ella, se procedía a transcribirla, de tal forma que se pudiera garantizar que al final de la última entrevista se tuviera todo el material transcrito para su análisis.

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS.

El análisis que se realiza a continuación tiene un enfoque cualitativo en el cual se quiere demostrar cómo se concibe el concepto de cultura organizacional desde las diferentes áreas y niveles de la compañía estudiada, así mismo se pretende identificar las discrepancias más notables entre las respuestas de los entrevistados.

Para garantizar el anonimato de las personas entrevistadas, cada respuesta se codificará, de tal forma que las respuestas puedan soportar los hallazgos e

interpretaciones a la luz de la teoría. La codificación se construye de la siguiente manera:

- El primer dígito del código corresponde al consecutivo de la entrevista, es decir el orden en que se realizó (1,2,3... n).
- El segundo dígito corresponde al consecutivo de la pregunta, es decir: entrevista 1, 2, 3... n. En consecuencia el código para cada respuesta se presenta como en el ejemplo: (1,3), aquí el código significa que corresponde a la primera entrevista y la respuesta a la tercera pregunta.

Para soportar el análisis de las entrevistas, se utilizará la figura del *Verbatim*, lo que significa que se transcribirán algunas de las respuestas obtenidas para argumentar las explicaciones derivadas de estas la cual se ha utilizado para el análisis de discursos especialmente en el enfoque cualitativo de la investigación (Kuipers y Kassirer, 1984: 3).

El análisis se presenta por categoría y pregunta, así como sus resultados que son soportados por la figura del *Verbatim*.

7.1. Categoría “Percepción del concepto de cultura”.

En esta categoría se realizaron dos preguntas.

Pregunta 1: *¿Cómo describiría usted la CO de esta empresa?*

Las respuestas destacan el sentido de pertenencia que evidencian las personas de la organización hacia ésta. También se desatacan los valores que se les han transmitido a los empleados como el respeto y la responsabilidad. Lo anterior se sustenta en los siguientes *Verbatim*:

“... es una compañía donde la gente tiene un gran sentido de pertenencia” “... la cultura está enmarcada muy en términos del valor que aquí se le pide a la gente,

tenemos establecido un código de actuación, el valor de honestidad, ética, equidad, caridad, la responsabilidad y el respeto por los demás” (2.1).

“... a través de la compañía se desarrolla la misma zona, la pertenencia a la región como a la misma compañía” “... la cultura está definida por unos valores, transmitidos por sus dueños” (4.1).

Llama la atención una de las respuestas que se enfoca en el tradicionalismo que caracteriza a la organización, se habla de la centralización de la toma de decisiones y de cómo todo está determinado desde la gerencia. En la respuesta (4.1) se habló de la innovación propia de la compañía, de la gran influencia que recibe de la zona del Araba, que es donde realiza gran parte de su operación comercial y de los valores que los fundadores han dejado de generación en generación. Lo anterior se sustenta en los siguientes *Verbatim*:

“...la cultura de XXX es muy de hacer cosas nuevas, estar innovando, pero a la vez tener unos arraigos de compañía, de región como es la región de Araba” (4.1).

Pregunta 2: *¿Considera que la CO de esta empresa contribuye al desempeño de los empleados? ¿De qué manera lo hace?*

En las respuestas se percibe una postura positiva, creen que la cultura organizacional contribuye al desempeño de los empleados principalmente reflejados en el sentido de pertenencia, en la estabilidad que han tenido los empleados a pesar de los momentos de crisis de la compañía y los valores como el respeto y el interés en aportar en diferentes aspectos. Así mismo, ambos coinciden en que la empresa ha logrado esto en sus empleados por su dinamismo y energía que transmiten sus directivos. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“Yo creo que sí contribuye enormemente porque lo hace desde darle a la gente una seguridad en su trabajo” “... uno siente que a la gente se le transmite ese dinamismo de la compañía” (2.2).

“... la mayoría de las personas que trabajamos aquí tenemos tan alto el sentido de pertenencia que la mayoría tiene una estabilidad, yo llevo 27 años y el promedio de las personas pasan de 20” “... la empresa hace que quien trabaje aquí tenga esa energía que transmiten sus dueños” (4.2).

En cuanto a la respuesta con código (2.2), ésta tiene un enfoque más estructurado frente a los temas de capacitación que se les brinda a los empleados, hay ocasiones en las que se les da la oportunidad de hacer estudios superiores como especializaciones, cursos o la posibilidad de asistir a grupos focales. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... en algunos momentos hay oportunidades de la darles formaciones específicas a la gente, bien sea en términos de tener especializaciones o algunos otros cursos de desarrollo y es una de las maneras de hacerlo” (2.2).

Los anteriores testimonios dan cuenta de que el concepto de cultura que poseen las personas entrevistadas, cae dentro de la perspectiva tradicional. Así lo demuestran cuando se refieren a que los valores han sido “transmitidos” por la empresa y por sus dueños. Esto lleva a inferir, que aunque los valores no han sido invento de los dueños o directivos, las personas consideran que son ellos (dueños y directivos) quienes los transmiten, dotando a estas personas de un cierto poder de diseño, definición y transmisión de valores, en otras palabras, pareciera que fuera la alta gerencia la encargada del dictamen moral de los empleados.

Como se presentó en el marco teórico, este tipo de comportamientos dentro de la organización, corresponden más a un marco normativo, que a una genuina declaración cultural, pues los valores expresados en las respuestas no son

distintos a los valores destacados por la comunidad local o regional, y que provienen de una moral religiosa, dominada por el catolicismo. Es decir, tomando en cuenta la obra de Vargas Llosa (2012) las naciones de occidente, en especial las latinoamericanas, han sido ampliamente influenciadas por la iglesia católica en su cultura.

7.2. Categoría “Costumbres, forma de trabajo”.

En esta categoría se realizaron dos preguntas.

Pregunta 3: *¿Cómo describiría usted a la organización si alguien estuviera próximo a entrar a trabajar aquí?*

Las respuestas presentan un carácter positivo, resaltan la calidad de trabajo de la empresa y la importancia que la compañía posee por su trayectoria en la región. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... vas a entrar a una compañía, que para mí, es la mejor que tiene Antioquia” (1.1).

“... es una excelente empresa” (3.1).

Llama la atención que en algunas respuestas el enfoque sea diferente, mientras que la respuesta con código (1.1), está dirigida al trato personal, a la forma de acoger al nuevo empleado y qué recomendaciones darle frente a su llegada, la respuesta con código (3.1), está dirigida a resaltar las ventajas que tiene la organización, cómo se siente la gente dentro de ésta y el ritmo de adaptación. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... cuando ya la persona está adentro, nunca trato de ponerle en conocimiento las partes negativas, porque las partes negativas se van encontrando a lo largo del camino... lo principal es la imagen para que esa persona se sienta bien y no

crearle miedos de ningún tipo, ni cosas negativas para que se sienta mal, lo principal es el positivismo” (1.1).

“La describo como una organización muy abierta a las personas que llegan, de un clima laboral muy ameno y que acoge muy rápidamente a quienes llegan” (3.1).

Pregunta 4: *¿Identifica usted dentro de la organización particularidades que la diferencien de otras que usted conoce o para la cual haya trabajado, por ejemplo en la forma de hablar, en las formas de comportarse, en la forma de dirigirse a sus superiores o de sus superiores a sus empleados?*

Las tres respuestas mencionan que la comunicación entre jefes y subalternos es bastante fluida, existe una excelente relación y en ocasiones hasta camaradería, todo esto sin pasar los límites de respeto y orden laboral. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... ante todo el trato a las otras personas, teniendo en cuenta que si es doctor entonces le voy a decir “tu”, no, siempre conservando, no diría el estatus, sino lo que representa ese cargo en la empresa” (1.2).

“... existe mucha camaradería entre los jefes o la alta dirección como usted los llama y el resto de las personas, sin perder de medio el respeto” (3.2).

“... el nivel de comunicación es muy normal, teniendo siempre unas normas de respeto” (5.1).

Las respuestas hablan de puntos diferentes, al referirse a las particularidades, no encuentran nada diferente en comparación con otras organizaciones, destacan la parte económica o de estabilidad laboral, o simplemente hablan del ambiente de trabajo en general. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... hasta el momento no he encontrado particularidades en las empresas, siempre ha sido como igual” (1.2).

Según los testimonios anteriores, la percepción de los entrevistados con respecto a las costumbres y formas de trabajo es tradicional, no existen grandes diferencias entre las apreciaciones y se evidencia un alto nivel de pertenencia hacia la organización. No existen pruebas de comentarios negativos en las respuestas de los empleados, a pesar de que las preguntas realizadas están diseñadas para responderse de forma libre y abierta. En cuanto al trato entre empleados y directivos, se evidencia una relación de amistad respetuosa en donde el jefe evidentemente tiene un mayor alcance que su subalterno pero que no obstaculiza la comunicación y acceso entre ambos.

Si nos referimos al marco teórico, encontramos que desde la corriente tradicional la forma en la que se concibe la organización es bastante influenciada por el trabajo que los altos directivos realizan en pro de enganchar a los empleados a esta, principalmente de forma personal y sentimental ya que de esta forma el empleado es estable dentro de la organización sin que se tenga que incurrir en compensaciones económicas o promociones.

7.3. Categoría “Espacios formales e informales”.

En esta categoría se realizaron dos preguntas.

Pregunta 5 *¿De qué manera las áreas de trabajo permiten u obstaculizan la comunicación y relaciones interpersonales de los empleados de la empresa?, ¿es decir, cómo se encuentran reunidas las personas físicamente dentro de la empresa, existen diferencias entre los espacios de los directivos en relación con los de los empleados?*

Ambas respuestas concuerdan en que existen espacios privados que no son fácilmente accesibles a los empleados ya que pertenecen a la alta gerencia, sin embargo se puede transitar por los demás espacios flexiblemente. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“Existen lugares como en toda organización que son lugares privados de la alta gerencia, las salas de juntas, la oficina del presidente de la compañía” (5.2).

La profundidad de la respuesta con código (6.3), permite identificar que en diversas ocasiones, el hecho de tener ciertas áreas limitadas solo a la alta gerencia entorpece el proceso de comunicación además que crea barreras entre los empleados de rangos menores con sus jefes. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“físicamente los gerentes tienen una oficina individual y de pronto las jefaturas, eso impide que las relaciones comunicativas sean permanentes, hay áreas con las que hay dificultad porque tienen las oficinas cerradas” (6.3).

Pregunta 6: *¿Cuáles son los lugares de la empresa que los empleados frecuentan en las horas libres? (almuerzo, descansos)*

Las respuestas reúnen un elemento de vital importancia y es el espacio que existe en el piso 13 del edificio, este al ser un edificio en donde se concentran diferentes empresas, tiene asignado un espacio especial al cual se dirigen los empleados a almorzar. Mencionan también las pausas activas. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... el lugar donde almuerzan es un piso aquí ubicado en el piso 13” (1.3).

“... hay una sala especial común donde todos los empleados que traen su almuerzo se reúnen allí” (5.3).

Los comentarios de las respuestas no siempre son positivos, se encuentra una discrepancia en el caso de la respuesta con código (3.3) en la cual hay evidencia de inconformidad por no encontrar espacio para almorzar o tener pausas activas de forma adecuada. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“Yo considero que esa si es una falencia, no hay lugares de esparcimiento aparte de su lugar de trabajo, existe solo una salita o lo que llamamos el comedor de la empresa y ha crecido tanto el número de empleados que se ha quedado insuficiente” (3.3).

Los testimonios anteriores denotan aspectos tradicionales y aspectos críticos, ambos relacionados con la forma en la que son manejados ciertos espacios dentro de la organización, mientras que por un lado se encuentra una explicación lógica frente a la delimitación de las oficinas entre directivos y subordinados, la cual es normal debido al cargo y ocupación de la persona, en otras respuestas vemos como esto se reconoce como una falencia y un obstáculo para la comunicación fluida entre los diferentes rangos dentro de la organización.

Con respecto a las zonas comunes para almorzar y descansar, se encuentra una concordancia frente a la inconformidad de no tener un espacio más amplio y adecuado para estos fines, las alternativas para suplir estos espacios son oficinas vacías, su propio puesto de trabajo o salir de las instalaciones.

Si nos referimos al marco teórico, encontramos que en la teoría tradicional se hace gran énfasis en la jerarquización de los cargos, con el fin de tener claridad en las funciones, alcances de cada empleado e importancia dentro de la organización, se tiende a pensar que a menor rango menor es su importancia para la compañía. Así mismo, la jerarquización comprende los espacios exclusivos por los cuales confluyen determinados directivos.

7.4. Categoría “Estilo de liderazgo”.

En esta categoría se realizaron cinco preguntas.

Pregunta 7: *¿Qué tipo de acciones emprende la organización para mantener y mejorar la CO?*

Las respuestas señalan la transmisión de los valores de la compañía a través de la intranet, la comunicación de los planes estratégicos, noticias de nuevos desarrollos o eventos, y ambos resaltan los objetivos, hacia donde se dirige la empresa, de esta forma se mantiene y mejora la cultura organizacional. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... a través de la intranet se transmiten a veces temas del área de comunicación que indican qué principios tiene la compañía, qué se hace, qué estrategias, en qué desarrollo se encuentra” (2.3).

“... se tiene un plan estratégico, este resalta los valores, los objetivos, hacia donde vamos, y se trata de interiorizar” (4.3).

La respuesta con código (2.3) hace énfasis en el apoyo a los productores y a otras ramas de la compañía como una buena forma de mantener y mejorar la CO, además de hacer énfasis en la medición de resultados que se lleva a cabo en los grupos primarios dentro de la empresa. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... de apoyo a los productores que son un grupo muy importante en la compañía, es una acción desde comunicación muy interesante” “... hay áreas donde con frecuencia sus grupos primarios se miden resultados bien sea en términos estadísticos o en términos de compensación de resultados” (2.3).

Pregunta 8: *¿Qué métodos de sanción aplican cuando un empleado comete una falta leve, media y grave?*

Las respuestas mencionan las políticas de comportamiento, las instancias a las cuales se dirigen cuando se detecta una falta, los conductos regulares por los cuales se comunica el conflicto y que acciones se toman normalmente frente a una falta de cualquier tipo. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... la primera estancia es el tema de la comunicación entonces el jefe habla con el empleado sobre la situación que se presenta, tratan de identificar porque ocurrió el hecho” “... si esa responsabilidad fue con intención o sin intención, dependiendo de ello se va identificando la gravedad de la falta” (2.4).

En la respuesta con código (4.4) se resalta la importancia de contar con un buen proceso de selección en la compañía como herramienta para encontrar personal que verdaderamente se adapte al ritmo de esta, lo cual ayudaría a disminuir los episodios de faltas, además, expresa que durante su experiencia ha sabido de algunos casos en los cuales se han aplicado fuertes sanciones ya que los empleados tienen amplio conocimiento de lo que no deben hacer. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... se busca tener un proceso de selección muy bueno donde se busca que las personas tengan mucha transparencia en su actuar” (4.4).

Pregunta 9: *¿Qué métodos o acciones aplican para premiar una labor o desempeño destacado en la organización?*

Se argumenta la importancia de contar con personal altamente competitivo dentro de la organización, de la motivación que se les da para que continúen realizando sus labores de forma eficiente, del reconocimiento que reciben por parte de sus jefes y áreas, y de las oportunidades de ascenso que se pueden presentar en casos determinados. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... normalmente hay unos reconocimientos verbales o escritos a nivel de gerencias” “... en algunos casos se ha logrado que por parte de sus buenos resultados logren un avance en sus contratos” (2.5).

“... cuando hay alguien que resalta, y tiene voz, cualidades especiales o un comportamiento, pues la compañía aprovecha esas personas, las promueve a cargos superiores” (4.5)

En la respuesta con código (2.5) se menciona la posibilidad de que no exista un reconocimiento significativo si un empleado tiene un desempeño sobresaliente, ya que esta es la razón por la cual la compañía lo contrato y solo se le hace un reconocimiento verbal. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... hay otras acciones que son buenas pero que realmente no se premian, por que como dice uno, le pagan para que trabaje bien cierto?” (2.5).

Pregunta 10: *¿Cómo percibe usted la alta gerencia de la organización, está de acuerdo con la forma de tomar decisiones en general?*

Ambas respuestas concuerdan en que las decisiones que provienen de la gerencia son acertadas y esto repercute en el ambiente laboral en general. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... como uno ve que esta es una excelente empresa, que hay muy buen ambiente laboral, se imagina que las decisiones son muy bien tomadas” (3.4).

En la respuesta con código (6.2) se evidencia un nivel de conocimiento amplio de la estructuración por procesos que implemento la compañía y demuestra una satisfacción general en la que forma como se toman decisiones ya que se involucran todas las áreas como una cadena en la cual una depende de la otra, el personal no solo está inmerso en sus áreas, sino que tiene mayor conocimiento de los diversos mercados y negocios de la compañía y cómo funcionan. Sin embargo,

en la respuesta con código (3.4) se evidencia un conocimiento limitado de cómo funciona dicha estructura y solo se asume que la toma de decisiones es acertada por cómo percibe el ambiente de trabajo en su dependencia. Lo anterior se sustente en el siguiente *Verbatim*:

“... un gerente define muy bien lo que es el negocio y sobre esa definición todos trabajan, para que, con el esfuerzo de cada uno y el engranaje, la organización salga adelante” (6.2).

”Desde mi punto de vista y mi posición dentro de la empresa, me es muy difícil dar respuesta a esa pregunta porque uno no llega a esos niveles, entonces... que le puedo decir yo” (3.4).

Pregunta 11: *¿Ha propuesto o conoce de alguien que haya propuesto ideas o proyectos que hayan sido tenidos en cuenta por la alta gerencia y hayan sido implementados para la empresa?, mencione cuáles fueron.*

En ambas respuestas se demuestra conocimiento de que ha existido o existe algún tipo de premiación, programa o evento con el cual se incentiva la creatividad y pro actividad de los empleados, sin embargo no es común actualmente en determinadas áreas. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

”Lo he visto pero de años atrás” “... cualquier persona tenía la oportunidad de manifestar lo que para él podría ser mejorar o cambios” (3.5).

“... En el año hay un evento en donde se celebra los años que llevan, por ejemplo Lustrós, en donde se reúnen las familias de los empleados a celebrar los años que está cumpliendo en la empresa” (6.1).

A diferencia del otro entrevistado, la persona que respondió la pregunta con código (6.1) resalto un caso especial dentro del área de proyectos agroindustriales en donde se hizo un estudio de un nuevo producto, se realizaron todas las

pruebas de viabilidad de este y finalmente se implementó. Hoy en día este proyecto se convirtió en un producto importante de la compañía. Este ejemplo fue mencionado como muestra de que es posible materializar una idea dentro de la organización. Lo anterior se sustenta en el siguiente *Verbatim*:

“... hay una coordinación que es la de proyectos agroindustriales donde se desarrolló un estudio para la producción y comercialización de snacs de plátano, ellos hicieron esos estudios, la factibilidad, lo analizó, saco adelante el proyecto y lo implemento” (6.1).

Según los testimonios anteriores, se recopila una información bastante heterogénea con respecto a temas determinados, lo cual evidencia el nivel de alcance de la información o la inclusión o exclusión de ciertos empleados frente a estos temas. En esta categoría se resaltan 2 de los 3 capítulos del marco teórico, como se puede observar en la mayoría de las respuestas hay una contraparte que habla de puntos de vista completamente contrarios a los del entrevistado anterior, como se observa en la pregunta número 10, en donde el grado de conocimiento de planes, estructura, acciones y demás es pobre y sin fondo en el primer caso, frente al segundo entrevistado que demuestra un mayor conocimiento e incluso puede brindar una opinión concreta. En este caso la teoría tradicional juega un papel fundamental ya que los planes de gerencia son escasamente conocidos entre los subordinados que no tienen poder para la toma de decisiones y por lo tanto son obviados cuando se llevan a cabo estos procesos.

Nuevamente en la pregunta numero 11 se encuentra una diferencia marcada en las respuestas, de nuevo por falta de conocimiento del tema. En el caso de la pregunta numero 9 se hace alusión al capítulo de cultura, en este se habla de las raíces del término y como cambia su significado dependiendo del lugar, los motivos o los medios para los cuales se use, en este caso con ambos entrevistados se evidencian sus trasfondos culturales al responder como se premian las buenas labores o los logros dentro de la organización. Mientras que el primer entrevistado enfatiza en que las compensaciones económicas no son siempre las primeras opciones para premiar una labor destacada, el segundo entrevistado expresar como generosidad la posibilidad de hacer una promoción de cargo. En el primer caso, al hacerse énfasis en el siguiente *Verbatim*: “... hay otras

acciones que son buenas pero que realmente no se premian, por que como dice uno, le pagan para que trabaje bien, cierto?” (2.5), se evidencia la educación unilateral que tuvo este individuo al destacar la importancia de realizar una excelente labor sin esperar una retribución a cambio, mientras que el segundo entrevistado según el siguiente *Verbatim*: “... cuando hay alguien que resalta, y tiene voz, cualidades especiales o un comportamiento, pues la compañía aprovecha esas personas, las promueve a cargos superiores” (4.5) se evidencia la gran importancia que él le da a las actitudes generales de empleado como clave para lograr algo mas dentro de la organización, ya sea una promoción o un reconocimiento que le dé un nombre y le ayude en el futuro a hacer parte de un nivel más alto dentro de esta. Estos aspectos culturales juegan un papel importante, ya que a pesar de la cultura organizacional –hablando desde la teoría tradicional- que se promulga dentro de esta, la persona trae consigo un legado y un criterio que se transformado a través del tiempo y que integra su personalidad, esto en conjunto con un marco normativo hacen al empleado. No hay fuerte evidencia de una postura crítica en las preguntas 7 hasta la 11.

8. Conclusiones.

La postura tradicional se evidenció con mayor fuerza entre las entrevistas realizadas, esto como producto de que la mayoría de las compañías modernas de Colombia la utilizan como el mecanismo para manejar su fuerza laboral, además de que ésta se imparte desde las etapas tempranas de educación universitaria como la teoría universal para dirigir los recursos humanos. Así mismo, Los empleados expresan un alto sentido de pertenencia hacia la organización, destacan la buena labor que se hace a nivel interno, sin embargo, algunos no evidencian conocimiento frente a los planes, normas, reglas y más que la gerencia diseña e implementa, incluso en sus propias áreas de trabajo, esto demuestra la existencia de una gran brecha comunicativa y jerárquica que se disfraz a través

de la teoría de cultura organizacional, en donde todos siguen un libreto gerencial y no hay espacio para la argumentación.

Las grandes variaciones, en términos de respuestas encontradas en una misma pregunta, denotan la falta de conocimiento o de involucramiento de los empleados en determinados temas que conciernen a la organización como un todo, lo cual da a entender que al momento de tomar decisiones, emprender nuevos proyectos o cambiar algunas políticas y normas, la participación y divulgación de la información se hace de forma exclusiva para los altos mandos, una vez más, una clara evidencia de la jerarquización típica de la postura tradicional, además de que no se percibe o evidencia la entronización de la cultura organizacional como modelo a seguir en las vidas de los empleados, de hecho, algunos de ellos manifestaron no encontrar diferencias importantes entre esta compañía y las demás para las cuales habían trabajado, lo que demuestra que la cultura organizacional tampoco está en función de ser un entre diferenciador o distintivo, es solo una razón más para que los empleados no tengan motivos de cuestionamiento.

En términos de evidencias del buen uso del concepto de cultura, se encontró que desde ciencias sociales como la antropología y la sociología ha sido delegado completamente a la funcionalidad que se le da a través de la normatividad organizacional, no existe evidencia clara que demuestre la inclusión del término a la realidad organizacional como se evidencia en el siguiente *Verbatim*: "... se tiene un plan estratégico, este resalta los valores, los objetivos, hacia donde vamos, y se trata de interiorizar" (4.3), esta respuesta que proviene de la pregunta número 7 refleja el sentido que se le da a la cultura por medio de objetivos, planes de direccionamiento y valores que las personas tratan de interiorizar pero que diversas veces no son producto de su voluntad. El término de cultura organizacional está planteado de forma tal que los empleados se sienten pertenecientes a un clan o a una pequeña sociedad en donde la alta gerencia es

quien impone las normas, las costumbres, los códigos de vestuario y de actuación, lo que lleva a pensar que cada organización posee una cultura que la diferencia de otra que tiene su mismo que hacer. Esta forma de malversación del término cultura ha llevado a los altos directivos a crear, lo que Joseph Brodsky citado por Bauman (2011, p. 288) llama “tiranía”, refiriéndose a como determinados grupos de la sociedad “estructuran” la vida de las persona sin contar con ellas, es decir, los guían de forma tal que no existe espacio para el duda y todo está predeterminado, yendo en contra de la naturaleza del ser humano quien irónicamente ha llegado a este momento de desarrollo y evolución, a través de la experimentación y el cuestionamiento.

9. Recomendaciones.

Después de que las teorías organizacionales se enfocaron en el empleado como su activo más importante, estas deben tener en cuenta que, con la globalización y las oportunidades de acceso a la educación, los empleados se están formando no solo en pro de su profesión, sino también en pro de su calidad de vida, por lo que métodos como la cultura organizacional deberían estar más enfocados al real bienestar de los empleados y no a la estandarización de sus comportamientos y pensamientos los cuales ya están más capacitados para no sucumbir ante el sistema. Sin embargo, los altos directivos podrían apoyarse en el termino cultura, no en pro de controlar el comportamiento de sus empleados, sino de entender la amplia diversidad que se puede hallar dentro de una organización, de esta forma se podrían diseñar algunas prácticas sociales (normas y/o reglas) que los empleados puedan seguir y que no interfieran con su estructuración personal (religión, orientación sexual, estilos de vida etc.).

De igual manera es importante que exista una claridad entre el término cultura desde las ciencias sociales y el proveniente de la administración, ya que este (término) ha sido ampliamente utilizado para que el empleado lo asocie con la

pertenencia a una agrupación social que le genera un status, cuando en repetidas ocasiones ni siquiera se le hace partícipe de decisiones, proyectos, implementaciones y demás que le competen directamente.

Adjunto a esta recomendación, se podrían derivar de esta investigación otras referentes al tema en como son los métodos de enseñanza superior modernos en términos de metodologías, bases teóricas, herramientas y demás que conllevan a la propagación de las teorías administrativas con las que se rigen las nuevas y crecientes empresas multinacionales, también se puede estudiar la cultura desde otras perspectivas, como si, al trabajar en una organización multinacional en donde confluyen diferentes culturas, se ve afectado el índice de productividad y efectividad en el trabajo en equipo, como se solucionan las diferencias entre culturas que surgen de casos coyunturales como la religión, la política, la historia (guerras, enfrentamientos, rivalidades) la vida en sociedad, entre otros, y que referentes se tienen desde las ciencias sociales que se enfocan en estudiar al hombre y su desarrollo desde diferentes aspectos.

Bibliografía

Aktouf, O. (1998). *Entre la administración y la renovación*. (A. g. Univalle, Ed.) Cali, Colombia: -.

Aktouf, O. (1998). *Entre la administración y la renovación*. Cali, Colombia: Artes gráficas Univalle.

Aktouf, O. (1998). *La administración entre la tradición y la renovación*. Cali: Artes gráficas Univalle.

Aktouf, O. (1998). *La administración entre la tradición y la renovación*. Cali, Colombia: Artes gráficas Univalle.

Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. (A. g. Ltda., Ed., & K. S. Roldán, Trad.) Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. (A. g. Ltda., Ed., & K. S. Roldán, Trad.) Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Aktouf, O. (2002). "El simbolismo y la cultura organizacional" . *AD-MINISTER universidad EAFIT* , 65-95.

Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la "Cultura organizacional" De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-MINISTER* , 63-93.

- Arendt, H. (1968). Entre el pasado y el futuro. En H. Arendt, *Entre el pasado y el futuro* (pág. 209). Barcelona.
- Bauman, Z. (2004). Culture and Management. En Z. Bauman, *Parallax* (págs. 63-72). Routledge Taylor & francis group.
- Bauman, Z. (2011). *Mundo consumo*. (A. S. Mosquera, Trad.) Buenos aires, Argentina: Paidós contextos.
- Bauman, Z. (2011). *Mundo consumo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Contextos.
- Bauman, Z. (2011). *Mundo consumo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Contextos.
- Bauman, Z. (2011). *Mundo consumo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Contextos.
- Bauman, Z. (2011). *Mundo consumo*. Buenos Aires: Paidós Contextos.
- Bauman, Z. (2011). *Mundo consumo*. Buenos Aires: Paidós Contextos.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación .
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bonilla Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos* (Editorial Nomos S.A ed.). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Dull, M. (2010). Lidership and organizational culture: Sustaining dialogue between practitioners and scholars. En *Public Administration Review* (págs. 857-866).
- Durkin, K. (16 de mayo de 2011). *Las Vegas Business Press* , pág. 27.
- Firth, R. (1981). Hombre y Cultura. En R. Firth, *Hombre y Cultura* (pág. 20). Siglo veintiuno editores, sa.
- García Álvarez, C. M. (2007). *www.scielo.org.co*. Retrieved 2012 йил 28-09 from *www.scielo.org.co*: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

- Geertz, C. (2003). La interpretación de las culturas. En C. Geertz, *La interpretación de las culturas* (pág. 23). Barcelona: Gedisa.
- Gutierrez, E. (2007). Cultura, organizaciones e intervención. (P. U. Javeriana, Ed.) *Pontificia Universidad Javeriana* , 117.
- Gutierrez, E. (2007). Culturas, organizaciones e intervención. *Pontificia Universidad Javeriana* , 119.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. Bookcraft Ltd.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (2004). Comportamiento organizacional. In D. Hellriegel, & J. W. Slocum Jr, *Comportamiento organizacional* (pp. 388, 389, 390, 391). Mexico DF: Thomson.
- Martínez, Á. E. (2007). *Scielo*. Retrieved 2012 йил 30-09 from Scielo: <http://www.scielo.org.co>
- Moles, A. A. (1978). Sociodinamica de la Cultura. En A. A. Moles, *Sociodinamica de la Cultura* (pág. 30). Buenos Aires: Paidós.
- Moles, A. A. (1978). Sociodinamica de la Cultura. En A. A. Moles, *Sociodinamica de la Cultura* (pág. 21). Buenos Aires: Paidós.
- Oullette, D. R. (22 de octubre de 2010). *New Hampshire business review* , pág. 23.
- Piñango, R. (2008). Buena es la cultura, pero no tanto. *Debates IESA* , 60-63.
- Pous, G. C. (17 de 09 de 2007). *Culturadeltrabajo*. Recuperado el 25 de 08 de 2012, de Culturadeltrabajo: <http://culturadeltrabajo.files.wordpress.com/2007/09/cultura-organizacional-e-identidad.pdf>
- Real Academia Española. (2011). *Real Academia Española*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2011, de Real Academia Española: http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Cultura
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson educación de México S.A.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañédo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral (spanish)*. ACIMED.

Salazar, E. J., Guerrero, P. J., Machado, R. Y., & Cañédo, A. R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED.

Salazar, E. J., Guerrero, P. J., Machado, R. Y., & Cañédo, A. R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral (spanish)*. ACIMED.

Szabunia, P. (2010). *El cerebro y la cultura organizacional, ¿similitudes casuales?* . EBSCOhost.

Vargas Llosa, M. (2012). *La civilización del espectáculo*. Alfaguara.