¿ES POSIBLE INFLUENCIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DELIBERADAMENTE?

ESTUDIO DE CASO EN ISAGEN

CARMEN ALICIA GUTIÉRREZ REMOLINA

JULIO CÉSAR IZQUIERDO MEJÍA

ASESORA: SARA AGUILAR BARRIENTOS

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD EAFIT

2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 5
INTRODUCCIÓN 6
CAPÍTULO 1 MEMORIA METODOLÓGICA - LAS VIVENCIAS DURANTE EL PROCESO 9
1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 10
1.1.1. La motivación 10
1.1.2. La pregunta de investigación 13
1.1.3. Los objetivos de la investigación 14
1.1.4. El entendimiento del concepto "cultura organizacional" 16
1.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. EL ESTUDIO DE CASO DESDE UNA PERSPECTIVA HERMENÉUTICA 20
1.2.1. La metodología elegida 20
1.2.2. Los métodos de investigación 23
1.3. DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y DE LA MUESTRA 26
1.3.1. La entrevista individual y la grupal 29
1.3.2. La revisión documental 30
1.3.3. La elección de la muestra 31
1.4. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 34
1.4.1. La entrevista preliminar: diseño y reflexiones 34
1.4.2. La prueba piloto: realización y reflexiones 37
1.4.3. Análisis de resultados de la prueba piloto 40
1.4.4. La entrevista definitiva 41
1.5. EL TRABAJO DE CAMPO 43
1.5.1. Realización de las entrevistas 43
1.5.2. Búsqueda de bibliografía 46
1.5.3. La triangulación (análisis de la información) 47
1.6. LOS HALLAZGOS 49
1.7. REFLEXIVIDAD 50

CAPÍTULO 2 LA VIDA EN COMUNIDAD - APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN 55
2.1. HACIA UNA DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN 55
2.2. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO 58
2.3. LA ORGANIZACIÓN EMERGENTE SEGÚN STEVEN JOHNSON 63
2.4. IDENTIDAD CORPORATIVA SEGÚN ETKIN Y SCHVARSTEIN 69
CAPÍTULO 3 VIDA HUMANA Y CULTURA, UNA HISTORIA INDISOLUBLE - CONCEPTO DE CULTURA DESDE LA VISIÓN ANTROPOLÓGICA 74
3.1. CONTEXTUALIZACIÓN 74
3.2. ESTUDIO DE LA CULTURA 76
3.2.1. Clasificación de las corrientes según Keesing (1974) 78
3.2.2. Clasificación de las corrientes según Allaire y Firsirotu (1982) 83
CAPÍTULO 4 ADAPTACIÓN DEL TÉRMINO AL MUNDO EMPRESARIAL - CONCEPTO DE CULTURA DESDE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL 89
4.1. VISIONES DESDE LA ANTROPOLOGÍA Y LO ORGANIZACIONAL Y DESDE EL CONSTRUCTIVISMO 92
4.1.1. Las culturas organizacionales entendidas como sistemas socioculturales 93
4.1.2. Las culturas organizacionales entendidas como sistemas de ideas 101
4.1.3. Corriente constructivista 107
4.2. DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL 111
4.2.1. Desde la concepción antropológica funcional-estructuralista 112
4.2.2. Desde la concepción simbólica 112
4.2.3. Desde la escuela cognoscitiva 114
4.2.4. Desde la concepción histórico-difusionista 115
4.3. DEFINICIONES DE CULTURA CORPORATIVA 116
CAPÍTULO 5 GESTIÓN VERSUS EMERGER - POSICIONES ENCONTRADAS FRENTE AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL 119
5.1. PERSPECTIVA INSTRUMENTAL - MECANISMOS PARA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL 120
5.2. PERSPECTIVA CRÍTICA 123
5.3. OPINIÓN DE LOS INVESTIGADORES 126
CAPÍTULO 6 LO IMPREDECIBLE Y MULTICAUSAL - EL EMERGER DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL 129

6.1. INFLUENCIA DE LO FORMAL Y LO INFORMAL 130
6.2. INFLUENCIA DE LOS LÍDERES 136
6.3. LA EXPERIENCIA SUMA, NO REEMPLAZA 141
6.4. ORGANIZACIONES COMPLEJAS 143
6.5. COMPORTAMIENTOS SUSCEPTIBLES DE CAMBIO 149
6.6. NECESIDAD Y MOTIVACIÓN 154
CAPÍTULO 7 MÁS QUE UN DEBER, UNA NECESIDAD - INCORPORACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL 161
7.1. DEFENSA DE LA IDENTIDAD 169
7.2. ALIENACIÓN 174
7.3. ALINEACIÓN 177
CAPÍTULO 8 EL CASO DE ESTUDIO - CULTURA ORGANIZACIONAL EN ISAGEN 181
8.1. BREVE RESEÑA DE ISAGEN 181
8.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ISAGEN 183
8.3. DIAGNÓSTICO DE SU CULTURA Y CULTURA DESEADA 186
8.4. CARACTERIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS 189
8.4.1. Estilo de liderazgo 190
8.4.2. Interrelaciones 193
8.5. IDENTIDAD ENTRE LA CONCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ISAGEN Y LAS CONCEPCIONES DEL TÉRMINO DESDE LA ANTROPOLOGÍA 197
8.6. UNA MANERA PRÁCTICA DE ENTENDER LA CULTURA DE ISAGEN 199
8.7. MECANISMOS PARA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL 201
CAPÍTULO 9 HALLAZGOS 204
9.1. PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE LAS INTERRELACIONES 204
9.2. ESTILO DE LIDERAZGO 211
9.3. OTRAS INICIATIVAS 224
9.4. INFLUENCIA DE LO FORMAL 226
9.5. CAMBIOS EN LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS TRABAJADORES 239
CAPÍTULO 10 CONCLUSIONES 248
BIBLIOGRAFÍA 252

RESUMEN

Los administradores de las empresas han querido gestionar la cultura organizacional con el propósito de conseguir que todos los trabajadores tengan las conductas y comportamientos que se consideran adecuados para el logro de los propósitos empresariales.

La presente investigación pretende, a partir de un estudio de caso en ISAGEN, identificar la influencia que algunas iniciativas desarrolladas por la empresa han tenido en los comportamientos de sus trabajadores, como una manera de dar respuesta a la pregunta de si es posible o no influenciar de manera deliberada la cultura de las organizaciones. Las iniciativas consideradas para esta investigación son: el fortalecimiento de las interrelaciones y la definición y búsqueda de un modelo de liderazgo.

Esta investigación se realizó con enfoque cualitativo mediante un estudio de caso y el uso de la hermenéutica como métodos apropiados para el propósito buscado, los cuales se apoyaron en entrevistas individuales y grupales y revisión bibliográfica para sustentar toda la investigación en la opinión de los trabajadores de la empresa y en lo que los estudiosos de los temas asociados han expresado, tanto los que ven como algo posible la gestión de la cultura organizacional como los que están en contra de esta posibilidad.

Fruto de esta investigación es posible decir que las iniciativas implementadas por los administradores de las empresas sí influencian la cultura organizacional, lo que sucede es que ésta no obedece a lo planeado sino que emerge de la confluencia de múltiples variables.

INTRODUCCIÓN

Todos los seres humanos, desde el momento en el que nacen, están inmersos en la cultura. Cada día, en cada instante, en cada lugar, en medio de cada colectividad en la que se desenvuelven, las costumbres, los hábitos, las formas de actuar que van emergiendo en cada una de ellas como resultado tanto de propuestas formales que surgen desde las figuras de autoridad como de las interrelaciones que se dan en el cotidiano entre quienes conforman cada una de esas colectividades, los influencian y se ven influenciadas por su presencia, en un círculo virtuoso (o vicioso) que no es controlable por el ser humano.

Morin (2007, p.107) en *Introducción al pensamiento complejo* lo expone de la siguiente manera:

> La sociedad es producida por las interacciones entre individuos, pero la sociedad, una vez producida, retro actúa sobre los individuos y los produce. Si no existiera la sociedad y su cultura, un lenguaje, un saber adquirido, no seríamos individuos humanos. Dicho de otro modo, los individuos producen la sociedad que produce a los individuos. Somos, a la vez, una idea que rompe con la idea lineal de causa/efecto, de producto/productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido reentra sobre aquello que lo ha producido en un ciclo a sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador, y auto-productor.

Entendiendo que la empresa es una de las múltiples colectividades en las que el ser humano se desenvuelve e interrelaciona con otros, podría esperarse que dentro de esta dinámica natural e inevitable, emerja una cultura propia de dicha colectividad, la cual, en

coherencia con lo dicho por Morin en el sentido que la colectividad y sus integrantes retro actúan los unos sobre los otros, es influenciada por, e influencia a, todos los actores que participan día a día en ella, entendiéndose como uno de dichos actores a los trabajadores que allí laboran.

No obstante lo anterior, en las organizaciones es habitual encontrar que el término cultura organizacional se menciona permanentemente sin mayores distinciones, considerándose que es un elemento más de las empresas que se puede gestionar con el fin de tener la cultura empresarial que se sueñan los administradores. Es así como se presentan día a día iniciativas, proyectos y acciones encaminados a realizar dicha gestión, invirtiendo las empresas, en algunos casos, grandes sumas de dinero para lograr dicho propósito.

Inquietos por el deseo de comprender el concepto de cultura organizacional en toda su extensión y profundidad, de dilucidar las verdaderas posibilidades que tiene la administración de una empresa para influir desde lo formal el emerger de la cultura empresarial y aprovechando la oportunidad brindada por la Universidad Eafit de hacer una investigación alrededor de esta problemática, se inició por parte de los investigadores un largo camino de preguntas, reflexiones, observaciones, confusiones y aclaraciones, que les permitiera satisfacer su deseo.

Todas las condiciones se dieron por la existencia en ISAGEN, empresa elegida para realizar un estudio de caso, de una serie de iniciativas que buscan influenciar la cultura existente en la empresa para tratar de llevarla hacia una cultura deseada.

A lo largo de cada una de las páginas de esta investigación se da claridad a cada uno de los elementos que hacen parte de este complejo mundo de la cultura organizacional y se tratará al final de ella, a partir de los resultados de la investigación hecha en la empresa con ayuda de algunos trabajadores que permitieron ser entrevistados, de todos los autores que a lo largo de los años se han interesado en este tema y han dejado un legado de conocimiento sobre el mismo y de las largas horas de reflexión que sobre el tema tuvieron los investigadores entre ellos, con sus profesores y con su asesora, de aportarle a la discusión existente desde la academia con respecto a la posibilidad o no que tienen las empresas de influir en el emerger de sus culturas organizacionales.

El tema está planteado, sus elementos esbozados y la gran pregunta abierta, no quedando más que la firme intención de hacer de esta una investigación seria, profesional, fundamentada y sobre todo provechosa para quienes tengan la inquietud de adentrarse en este apasionante mundo del emerger de la cultura en las organizaciones.

CAPÍTULO 1
MEMORIA METODOLÓGICA
LAS VIVENCIAS DURANTE EL PROCESO

A continuación se presenta el camino recorrido para la realización de la investigación, considerando los diferentes momentos vividos durante la misma, las reflexiones hechas en torno al tema objeto de investigación, a lo manifestado por los participantes, a la revisión bibliográfica que acompaña el trabajo, a la forma como se llevó a cabo la validación de los hallazgos, en fin, todas las reflexiones hechas alrededor de todos los elementos que se consideran útiles para respaldar el trabajo y para dejar un recuento histórico de todo el proceso investigativo.

Para Galeano (2012), la memoria metodológica "incluye la descripción y discusión de los procedimientos empleados para recolectar, generar y analizar la información" (p.55). Y agrega:

> Se recomienda tomar notas que recojan las impresiones del investigador y sus percepciones sobre la marcha de la investigación, estos apuntes le van a permitir reconstruir su memoria metodológica: el establecimiento del encuadre, el proceso para lograr consentimiento informado, las formas de observación, las reacciones de los observados, la relación con porteros e informantes claves, etc. (Galeano, 2012, p.52).

Adicionalmente, parafraseando a Galeano (2012), la elaboración de esta memoria permite validar la eficacia de los procedimientos empleados por los investigadores para realizar el

trabajo de campo, toda vez que pueden correlacionarlos con los resultados obtenidos y analizar las ventajas y limitaciones de dichos procedimientos.

1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. La motivación

La inquietud por hacer una investigación relacionada con la cultura en las empresas surgió de la confluencia de un requisito académico y un interés laboral, pues además de ser una condición para optar al título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional, es un tema que en ISAGEN, empresa donde trabajan los investigadores, se ha venido analizando en los últimos años con el propósito de tener claridad sobre el mismo y de comprender la mejor manera de abordarlo desde lo administrativo.

Según Vidal (2007):

> La transformación de la cultura en cualquier empresa es un proceso que involucra tiempo y seguimiento, con el objetivo de buscar la trascendencia no sólo de la compañía en base a su misión, visión y objetivos, sino también la de su cultura; y sea la imagen que perdurará siempre como característica intrínseca de éxito en todos los ámbitos en que participe, tanto dentro de la compañía como en todas la relaciones que forme en el ámbito externo. (p.12)

Partiendo del planteamiento de Vidal y entendiendo la inquietud que se ha tenido en ISAGEN sobre la mejor manera de abordar el tema, surgió entonces la investigación sobre la

posibilidad de influir deliberadamente en la transformación de la cultura organizacional a partir de iniciativas desarrolladas por las empresas, con la que se busca, entre otras cosas, entender el sentido que tiene para las compañías realizar grandes esfuerzos en la búsqueda de la transformación de los comportamientos de los trabajadores, sobre todo si se consideran posturas de autores como Hatch* (1997) cuando dice:

> Antes de pertenecer a una organización, los empleados ya han sido influenciados por múltiples instituciones culturales como la familia, la comunidad, la nación, la región, la iglesia, el sistema educativo y otras organizaciones laborales y estas instituciones han moldeado su actitud, su comportamiento y su identidad. (p. 200)

* Traducción propia.

Desde esta mirada, se podría pensar que los esfuerzos que hacen las organizaciones son vanos, pues las personas ya vienen con tanta carga cultural, que influenciar sus comportamientos es casi un imposible, no obstante, hay otras miradas sobre la transformación cultural en las empresas que dejan abierta esta posibilidad, como la de Aktouf (2002), quien haciendo mención a lo que Smircich y Calas se refieren tratando el término "*main stream*" (corriente dominante) dice:

> Esta corriente dominante es el campo que consiste, según Peters y Waterman, Deal y Kennedy y, en cierta medida, Schein, Pettigrew, Weick, Allaire y Firsirotu, en difundir la idea de que la empresa puede tener –o ser– "una cultura", que esta cultura puede o no ser eficiente o productiva, que es "diagnosticable", reconocible, y mediante ciertas precauciones metodológicas, transformable, manipulable, cambiable, entiéndase susceptible de ser creada pieza por pieza, gracias a líderes-campeones-héroes-

> paradigmas que allí forjan los valores y los símbolos (Peters y Waterman, 1982; o incluso mucho antes, aunque indirectamente: Barnard, 1938; Selznick, 1966, 1957). (p.1)

Aunque es claro que existen posiciones diferentes y encontradas con respecto a la posibilidad de influir deliberadamente sobre la cultura en las organizaciones, y que ambas son respetables, para afrontar la investigación se hace necesario partir desde puntos de vista neutrales para obtener resultados imparciales, reconociendo asuntos profundos de dicho concepto como su complejidad, que comprende en su emerger el azar (tanto para la organizacional como para la social), y que fue descrita por Morin (2007) de la siguiente manera:

> ¿Qué es la complejidad? A primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre… (p.32)

La dificultad para abordar el tema con total imparcialidad se evidenció desde el planteamiento mismo del problema, ya que inicialmente cuando se estaban haciendo las primeras propuestas del problema de investigación se estaba dando por sentado que la cultura se podía gestionar, asunto que a lo largo de la investigación fue revisado y redireccionado hacia conceptos más neutrales que validaron el trabajo y ampliaron el espectro de análisis de

los investigadores. Esta situación demostró la falta de distancia que en primera instancia tuvieron los investigadores con respecto al tema objeto de investigación, contrario a lo dicho por Sandoval (1997) (citado por Galeano, 2004, p.14): "Es esencial que el investigador asuma una postura distante y no interactiva como condición de rigor que permita excluir los juicios valorativos o cualquier otra influencia derivada de la visión propia tanto del investigador como de los sujetos objeto de investigación".

1.1.2. La pregunta de investigación

Como ya se dijo, la formulación del problema o pregunta de investigación surgió de la inquietud de los investigadores sobre la posibilidad que tienen los administradores de las empresas para influir deliberadamente en la transformación de la cultura organizacional a partir de la realización de iniciativas empresariales, motivados por una situación real que al momento de la investigación se vivía en la empresa donde trabajan.

De acuerdo con Briones (1981, p.14) "(…) no existen técnicas especiales para la formulación de problemas de investigación. De manera general, podemos decir que ellos tienen su origen en la realidad y/o en el conocimiento o teoría que se refiere a ella."

Inicialmente las ideas planteadas en torno al problema de investigación estuvieron más centradas en la situación empresarial que en el concepto amplio de cultura, desconociendo, desde la ignorancia que en ese momento se tenía sobre el tema, que hay muchos elementos que la influencian. Luego de entender que la investigación debía tener un carácter más académico y menos empresarial y que realmente no son solo las iniciativas desarrolladas por la empresa las que pueden influenciar su transformación cultural, sino que la cultura

organizacional es un emergente que empieza a surgir desde el mismo día en que nace la empresa y que en él confluyen muchas variables, se llegó a la siguiente pregunta de investigación, bajo el entendido de que la pregunta de investigación no es más que un pretexto para iniciar el proceso, pero que la verdadera pregunta posiblemente solo emerja al final del trabajo de profundización sobre los resultados de la fase exploratoria:

¿Es posible influenciar la cultura organizacional deliberadamente? - Comprensión de los efectos de las iniciativas desarrolladas por ISAGEN en la búsqueda de una cultura corporativa declarada.

1.1.3. Los objetivos de la investigación

> "Cualquiera que sea el punto de origen, el tratamiento del problema mediante la aplicación del método adecuado –es decir, la investigación misma- requiere de (…) la formulación de uno o más objetivos específicos que indican, precisamente, qué es lo que constituye el objeto directo de indagación". (Briones, 1981, p.15)

Entendiendo la relevancia de lo dicho por Briones (1981), para comenzar la investigación se hizo una formulación inicial de los objetivos que se pretendía abarcar, la cual consideró muchos de los aspectos posibles de investigar acerca de la cultura en las empresas, decisión que con el paso de los días se fue replanteando en la medida en que se identificó que sería una tarea de nunca acabar por lo complejo e inmenso que es el mundo de la cultura organizacional. Esta realidad llevó a los investigadores a identificar que mientras más precisos y acotados fueran los objetivos de la investigación, mejores y más aportantes serían los resultados de la misma.

Inicialmente se buscaba determinar, a partir del estudio de las percepciones de los trabajadores de ISAGEN, los efectos positivos o negativos que han tenido las iniciativas desarrolladas por la empresa en los últimos 3 años en la consecución de su cultura meta, para validar a partir de estos resultados los esfuerzos hechos por la organización en su intención de transformar su cultura.

Y de manera específica se pretendía caracterizar las iniciativas, conocer la percepción de los trabajadores de ISAGEN, comprender los efectos positivos o negativos que han tenido las iniciativas desarrolladas por ISAGEN, determinar cuáles rasgos culturales se habían movilizado en la dirección de la cultura meta y contribuir al debate sobre el tema.

Con el pasar de los días y el ir comprendiendo que en la investigación ISAGEN es un accidente y que lo más importante es aportarle al debate sobre el tema, se llegó al siguiente objetivo fundamental:

Caracterizar los efectos de las iniciativas implementadas por la administración de la empresa en la transformación de la cultura organizacional.

Y para ello, entendiendo que el trabajo de campo se desarrollaría mediante un estudio de caso utilizando las experiencias vividas en ISAGEN, este objetivo se precisó en los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar algunas de las iniciativas implementadas en la empresa.
- Entender cómo ha influenciado la cultura corporativa el hacer de los trabajadores.
- Analizar acciones concretas que lleven a demostrar si ha habido o no cambios en la cultura organizacional.

- Identificar si hay aspectos de la cultura factibles de influenciar.
- Comprender los efectos causados en los trabajadores.

Con este planteamiento se espera contribuir al debate sobre la efectividad de los programas de transformación cultural en las empresas y profundizar en el conocimiento sobre la cultura organizacional, teniendo siempre presente las diferencias entre lo planteado a nivel general (la empresa) y lo realizado a nivel particular (los trabajadores), pues son los trabajadores (las particularidades) quienes en últimas generan el emerger de la cultura, más allá de los planteamientos empresariales, como bien se puede interpretar de lo planteado por Morin (2007) al decir:

> (…) la complejidad no se reduce a la incertidumbre, es la incertidumbre en el seno de los sistemas ricamente organizados. Tiene que ver con los sistemas semi-aleatorios cuyo orden es inseparable de los azares que incluyen. La complejidad está así ligada a una cierta mezcla de orden y de desorden, mezcla íntima, a diferencia del orden/desorden estadístico, donde el orden (pobre y estático) reina a nivel de las grandes poblaciones, y el desorden (pobre, por pura indeterminación) reina a nivel de las unidades elementales. (p.60)

1.1.4. El entendimiento del concepto “cultura organizacional”

Paralelo a esta construcción, los investigadores se fueron acercando al tema de estudio a partir de la elaboración del referente conceptual. La pesquisa de bases de datos, libros y artículos de diferentes autores le permitieron a los investigadores ampliar su mirada con

respecto al problema de investigación, en tanto se evidenció que la transformación cultural cuenta con defensores (posición instrumentalista) y detractores (posición crítica) -ambas posturas con razonamientos válidos desde una mirada desprevenida-, y que existen muchos cuestionamientos en cuanto al traslado del concepto multidisciplinar de la cultura al ámbito organizacional.

Uno de los mayores aprendizajes logrados por los investigadores fue el de poder mirar a través de la mirada de otros. A partir de allí comenzaron a experimentar un mundo de miradas que los invitaron a la reflexión profunda y al cuestionamiento de sus propios prejuicios, fundamentados en sus saberes previos y en sus vivencias en las diferentes facetas de sus vidas, pues como dice Galindo (1998) “El reto básico en la investigación es la creatividad, la capacidad de configurar posibilidades a partir de posibilidades” (p.11). Parafraseando a Galindo (1998), el propósito es, pues, lograr tener miradas de segundo orden, es decir, miradas a través de otras miradas que permitan un ejercicio auténtico de la reflexión metodológica, la cual, si se avanza a otros niveles de reflexión, le permitirá a los investigadores mirar desde la mirada que mira a otras miradas que miran.

Estas reflexiones tuvieron como resultado interesantes debates, tanto entre los investigadores como en espacios abiertos en el ámbito académico y en el empresarial, en los que comenzaron a tener un lenguaje diferente y una mirada más crítica y posiblemente más imparcial con respecto al propósito de las empresas de instaurar una cultura deseada.

Además les permitió mejorar su comprensión en la práctica del concepto de la docta ignorancia, es decir, partir de un pre-comprender pero ponerlo en duda para cuestionarse y lograr mayor apertura, y con esto poder afrontar un proceso de investigación cuestionando de

manera imparcial e inteligente todos los elementos que van apareciendo en el transcurso de la misma.

En palabras de Lopera, Ramírez, Zuluaga & Ortiz (2010), la docta ignorancia es el:

> (…) fundamento del hacer del analítico, quien procura suspender sus propias concepciones y puntos de vista, así como analizar sus presupuestos y prejuicios para que su comprensión –precedida siempre por una precomprensión o intuición- sea efectivamente una condición de posibilidad para aprehender la realidad estudiada y no solamente una proyección de sus prejuicios. (p.322)

Lo primero a destacar en el referente conceptual es que el concepto cultura organizacional es un término utilizado en las empresas con el propósito de enmarcar la manera como se desea que piensen y actúen sus integrantes, independientemente de su nivel académico, estrato social, posición jerárquica en la empresa, en fin, desconociendo algo fundamental de los seres humanos: su unicidad. En consonancia con esta concepción empresarial, dicen González y Parra (2008) que Pümpin y García definen la cultura como "El conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (p.47).

Considerando las diferentes posturas adoptadas por los autores consultados, se puede ver cómo algunos aceptan implícita o explícitamente que la cultura es transformable, como Bennet (1985) y Solís (1994) (citados por Aduna & Guillen, 2008, p.52) al enunciar que la cultura se hereda, es decir, se transmite de generación en generación, lo que lleva a intuir que la adecuación de comportamientos en una generación dada llevará a la adopción de dichos

comportamientos en la siguiente, constituyéndose esto en una posible forma de transformar la cultura.

Algo similar ocurre al revisar la definición dada por Schein (2004), pues al proponer que la cultura se construye entre todos los miembros de la empresa en la medida en que dan por sentado que ciertos modos de proceder son los correctos ante determinadas situaciones, está admitiendo la construcción colectiva de la cultura organizacional hacia la solución de problemas.

Con respecto a la posición que se presenta en los críticos del tema por el traslado del concepto de la cultura de las sociedades al ámbito empresarial, este es comprensible en tanto se entienda que con ello se trata de "reducir" el concepto, desconociendo todos los elementos que se tejen a su alrededor. No obstante, si esta similitud se entiende desde el punto de vista conceptual, mas no desde los fundamentos profundos de cultura, es posible aceptar que así como en las sociedades existe una cultura, en una empresa también la hay. Esta cultura de las empresas puede ser influenciada por la cultura de la sociedad en la que está ubicada, como lo dice Morin (1994) cuando expresa que la empresa "tiene sus reglas de funcionamiento, en cuyo interior, juegan las leyes de la sociedad en su totalidad" (p.125). El negar la existencia de la cultura organizacional conlleva directamente a la imposibilidad de transformarla, lo que se puede entender como un desconocimiento de la capacidad de las personas para adaptarse, condición que ha sido fundamental a lo largo de la humanidad para poder permanecer y sobrevivir en un entorno determinado.

La posición de aquellos para los que la organización no es una microsociedad y la cultura es una entidad que comparte las características de los órdenes sociales de tipo kosmos no

susceptibles de gestión (López, 2004, p.19), es necesaria para generar el debate y da sentido a la intención de explorar este campo de la gestión empresarial, en el que no ha sido demostrado de manera contundente si es posible transformarla o no. En este sentido, los investigadores tuvieron siempre una apertura a las posiciones críticas al concepto de transformación de la cultura en las empresas, el cual está condicionado por lo inesperado, es decir, por la complejidad como la menciona Morin (2007): "Pero la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo; comprende también incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En un sentido, la complejidad siempre está relacionada con el azar." (p.60)

1.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. EL ESTUDIO DE CASO DESDE UNA PERSPECTIVA HERMENÉUTICA

1.2.1. La metodología elegida

Geertz (1973) dice que:

> El concepto de cultura que propugno y cuya utilidad procuran demostrar los ensayos que siguen es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. (p.20)

Acogiendo lo dicho por Geertz en el sentido de que la cultura se debe analizar a través de una ciencia interpretativa, la investigación se abordó desde un enfoque cualitativo, pues, según Galeano (2004) "La metodología cualitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos: es un modo de encarar el mundo de la interioridad de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y con otros actores sociales" (p.16). Esta interioridad de los sujetos sociales y de sus relaciones con los contextos y con otros actores sociales se puede entender, según lo interpretan los investigadores, como los elementos que condicionan el emerger de la cultura.

Además, si de alguna manera el propósito fundamental de la investigación ronda alrededor de poder comprender la realidad que se ha venido gestando en la empresa en la cual se realiza la investigación, el enfoque cualitativo es el apropiado y no el cuantitativo, considerando lo dicho por Galeano (2004):

> La investigación social cualitativa apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una óptica interna y rescatando su diversidad y particularidad. Hace especial énfasis en la valoración de lo subjetivo, lo vivencial y la interacción entre los sujetos de la investigación. (p.18)

Una de las características más relevantes de la investigación cualitativa es el impacto que genera en los sujetos que participan en ella (Galeano los llama informantes), quienes no volverán a ser los mismos luego de hacer parte de la investigación, pues en la medida en que expresan sus percepciones, emociones, sentimientos y demás, van reflexionando alrededor de estos elementos y comienzan un camino hacia un nuevo ser, camino que posiblemente nunca

termine, en la búsqueda de claridades que posiblemente nunca lleguen. Es por esto que dice Galeano (2004):

> La relación intersubjetiva que se establece entre el investigador y los sujetos que participan en el estudio, plantea al investigador una responsabilidad ética siendo especialmente sensible a los efectos que la investigación puede causarles. Aunque estos efectos difícilmente pueden ser eliminados, intenta controlarlos, reducirlos, manteniendo una vigilancia permanente y reflexiva sobre ellos, o por lo menos teniéndolos en cuenta en el análisis y presentación de resultados. (p.18)

De acá surge la importancia de que el investigador, en la medida en que vaya avanzando en su investigación, valide sus comprensiones con los participantes, pues se trata de reflejar e interpretar lo dicho por ellos (de manera explícita o implícita) y de construir a partir de esas interpretaciones una realidad que se verá reflejada en las conclusiones de la investigación. Por eso, "su papel [del investigador] no se limita a "sistematizar" o "recoger" las diversas lógicas, sino a la reflexión analítica y a la interpretación sistemática de la "lógica" y la "racionalidad cultural" que organiza y orienta el comportamiento social" (Galeano, 2004, p.19).

Finalmente, dado que en la investigación se pretende hacer un análisis no solo de lo manifestado por los entrevistados sino también de los análisis o reflexiones hechos por los investigadores a partir de la interpretación de lo dicho, la investigación se hará de segundo orden, pues como dice Ibáñez (1998) "El pensamiento simple –de primer orden- piensa el objeto (los sistemas observados). El pensamiento complejo –de segundo orden- piensa el pensamiento del objeto (los sistemas observadores)." (p.20)

1.2.2. Los métodos de investigación

La elección de la metodología cualitativa como la más apropiada para realizar la investigación llevó a los investigadores a una búsqueda de métodos adecuados que facilitaran el logro de los objetivos propuestos. Esta búsqueda comenzó por el entendimiento de varios de ellos y de sus aplicaciones. Finalmente, vieron al estudio de caso y la hermenéutica como una combinación adecuada para abordar la investigación, pues el primero busca comprender el significado de una situación específica -delimitada en un tiempo y contexto determinado-, a partir del análisis de sus aspectos y particularidades (Galeano, 2012, pp.64-66) y el segundo permite comprender la realidad, tanto a partir de la interpretación de textos escritos como de la "lectura" de situaciones y expresiones sociales e individuales (Lopera *et al.,* 2010, p.325).

La elección del estudio de caso como método para esta investigación se reafirma con lo que dice Galeano (2012), quien refiriéndose al estudio de caso enuncia adicionalmente que "puede hacerse mediante enfoques cualitativos o cuantitativos, o mediante la complementariedad de ambos. Lo que lo define es su interés centrado en casos particulares, no su naturaleza metodológica". (p.64)

Para los investigadores fue esencial e inspirador adentrarse en la búsqueda por comprender a profundidad lo que ha ocurrido con la comúnmente llamada "cultura organizacional" en ISAGEN, a partir de las iniciativas implementadas por la empresa con el propósito de influenciar los comportamientos de sus trabajadores para llevarlos a unos comportamientos deseados. Pero en esa búsqueda cada día hubo mayor conciencia de que todo está por descubrirse y entenderse, que una cosa es lo que las empresas pretenden con sus acciones y otra lo que efectivamente emerge de manera azarosa, que hoy los investigadores tienen una

pre-comprensión de la situación, pero que en la medida en que fueron avanzando en la investigación, esa pre-comprensión fue evolucionando en diferentes direcciones, siendo ese destino final el fruto de sus análisis neutrales y concienzudos a partir de lo leído, observado y escuchado. Esto es lo que ocurre con el método de estudio de caso y es expresado perfectamente por Galeano (2012):

> El estudio de caso, por su carácter heurístico, permite al investigador comprender el fenómeno objeto de estudio. Puede ampliar su experiencia, descubrir nuevos significados o confirmar lo que ya sabe. Igualmente, es posible que emerjan relaciones y variables antes desconocidas que lleven al investigador a replantear el fenómeno estudiado. (p.70)

Por su parte, la hermenéutica se ratificó como un segundo método de investigación muy poderoso en la búsqueda de los objetivos planteados por los investigadores. Según Delgado & Gutiérrez (1995): "el método es el análisis de "textos de interacción", es decir, de cualquier documento escrito, oral o visual que recoja una interacción entre individuos" (p.129) y para Lopera *et al*. (2010): "se ha constituido en una opción metodológica de investigación en las ciencias sociales y humanas para el conocimiento de la realidad social" (p.325).

Dado que la unidad de análisis para la investigación fueron las percepciones de los trabajadores de ISAGEN con respecto a la cultura organizacional y su transformación a lo largo de la historia de la empresa, y que los investigadores no solo trabajan en dicha empresa sino que sus roles los hacen compartir responsabilidades con sus compañeros de equipo en lo que empresarialmente es llamado la "gestión de la cultura", existía el riesgo latente de que buscaran influenciar a los participantes en la investigación para que respondieran de cierto

modo favorable para su imagen como "gestores de la cultura" o que por su posición o rol en la empresa hicieran interpretaciones "amañadas" de lo mencionado por los trabajadores y llevaran sus respuestas a la expresión hermenéutica de lo que querían escuchar y no de lo que los participantes opinaran.

La forma como los investigadores atendieron los riesgos de influenciar las respuestas de los entrevistados y/o de hacer interpretaciones amañadas de ellas, se presentará más adelante cuando se trabaje la reflexividad y cuando se presenten la interpretación y análisis del trabajo de campo como componentes de las etapas de focalización y profundización de la investigación.

En este sentido, es muy importante tener presente lo dicho por Lopera *et al*. (2010) al hacer referencia al método hermenéutico de investigación en el sentido de que "no se trata de que el investigador ocupe el lugar del que sabe y los demás el lugar del *no saber*. Más bien, desde la posición de docta ignorancia, el investigador concede un saber al sujeto plural (comunidad); le permite expresarse y le ayuda a analizar su discurso" (p.327).

Otro aporte fundamental de la hermenéutica a la investigación acerca de la cultura organizacional en ISAGEN tuvo que ver con "lo que ha sido su tradición más fuerte: la interpretación de discursos escritos" (Lopera *et al.,* 2010, p.328), pues se hace necesario comprender de manera imparcial no solo lo escrito en la empresa acerca de su cultura organizacional, sino toda la referencia bibliográfica que soporta la investigación.

1.3. DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y DE LA MUESTRA

Inicialmente, en un intento por incluir la mayor cantidad posible de trabajadores de la empresa en la investigación partiendo del mal entendido de que cantidad es igual a calidad, se pensó elegir dentro de las técnicas de recolección de información la encuesta cerrada, considerando que podría arrojar información útil para el diseño de las entrevistas. Se tenía pensado hacer una encuesta a 177 trabajadores que cumplieran con algunas condiciones definidas para participar de la investigación, pues la muestra se identificó desde un inicio que debía ser intencionada. Con el pasar del tiempo, el ir ampliando la comprensión acerca de lo que es una investigación de carácter social y el advertir que calidad y cantidad no son sinónimos en este tipo de investigación, se desechó la encuesta como técnica de recolección de información.

Esta decisión se consideró acertada basándose en lo expresado por Delgado *et al.* (1995), quienes haciendo referencia a la evolución de las prácticas aplicadas a la investigación social, destacan el resurgimiento de las técnicas cualitativas a partir de los años 60s "como una reacción crítica (…) frente a las implicaciones y consecuencias de la absolutización metodológica cuantitativista". Dichas implicaciones y consecuencias las enmarcan desde el punto de vista teórico en la "denegación cuantitativista del universo social en cuanto universo simbólico", desde el punto de vista ideológico en la "conservadurización de las representaciones sociales inherentes al proceso de comunicación de la encuesta precodificada" y desde el punto de vista sustantivo en el "desconocimiento de la especificidad, riqueza y

profundidad del orden simbólico y de sus formaciones, empezando por las formaciones lingüísticas y los discursos sociales". (p.86-87)

Enfatizan Delgado *et al.* (1995) su posición diciendo que este resurgimiento trajo como consecuencia "la recuperación de las verdaderas formas primitivas y directas de la encuesta social originaria: las entrevistas personales abiertas (no precodificadas) y los grupos de discusión" (p.87).

Sobre ellas expresan:

> En principio, estas primitivas/renovadoras prácticas históricas cualitativas de investigación social entrañan una recuperación de la subjetividad real de las relaciones sociales, devolviendo (de forma relativa) el protagonismo y la voz a los propios sujetos/objeto (entrevistados/grupos de referencia) de la investigación social. Pero a su vez, la renovación de estas prácticas de investigación supone el intento de sustitución del artificioso (y represivo) lenguaje informático (reductivo) de la encuesta precodificada (lenguaje del poder encuestador) por la riqueza viva del proceso de comunicación real del intercambio simbólico entre sujetos totales, capaces no solo de reformular las preguntas sino incluso de cambiar el código del intercambio. Y de tal modo, los sujetos/objeto de la investigación social dejan de ser considerados/metodológicamente tratados como masa pasiva e indiferenciada de individuos/autómatas "señalizadores" para poder expresar (supuestamente) sus propios valores, deseos y creencias, etc… (Delgado *et al.*, 1995, p.87)

Considerando las posiciones de los autores citados, teniendo en cuenta que los investigadores habían elegido la metodología cualitativa como la mejor opción para realizar la investigación a partir de los métodos de investigación estudio de caso y hermenéutica, y que se requería la identificación de algunas técnicas de recolección de información que fueran acordes técnicamente con ellos, se seleccionaron las entrevistas individuales, las entrevistas grupales y la revisión documental como las mejores opciones, pues como dice Galeano (2012), la definición del caso requiere de un análisis profundo y su desarrollo de la recolección de información específica, para esto último existen múltiples técnicas "las más utilizadas son observación directa, la entrevista y la revisión documental" (pp.67-69).

Esta idea es reforzada por Briones (1981) al expresar que: "Cuando el objeto empírico de la investigación son personas, se recurre preferentemente a recoger información primaria mediante la aplicación de los instrumentos definidos y preparados en el diseño: cuestionarios, entrevistas, registro de conductas, pruebas objetivas, etc." (p.18)

Adicionalmente a las entrevistas en dos de sus modalidades: la individual y la grupal, y partiendo del hecho de que los investigadores hacen parte de la empresa en la que se realiza la investigación, se tuvo la posibilidad de hacer observación directa, herramienta que se considera valiosa en la investigación pues permite entrar en contacto directo con la fuente primaria de información: los trabajadores. Y, por supuesto, se hizo uso de la revisión documental, herramienta en la que se sustenta todo el proceso de investigación.

1.3.1. La entrevista individual y la grupal

Partiendo del análisis anterior y tratándose de una investigación acerca de la cultura organizacional, la entrevista abierta se vio como la más apropiada ya que "se presenta útil (…) para obtener informaciones de carácter *pragmático*, es decir, de cómo los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales" (Delgado *et al.,* 1995, p.226).

Esto lo ratifica Mead (1972) (citado por Delgado *et al.,* 1995, p.226), al decir que:

> El *yo* de la comunicación en la entrevista (…) es (…) un *yo* especular o directamente *social* que aparece como un proceso en el que el individuo se experimenta a sí mismo como tal, no directamente, sino indirectamente en función del *otro generalizado*, esto es, desde el conjunto de puntos de vista particulares de otros individuos miembros del mismo grupo, o desde el punto de vista generalizado del grupo social al que pertenece.

Este tipo de entrevista "pretende, a través de la recogida de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo" (Delgado *et al.*, 1995, p.228).

Es importante aclarar, con respecto a la entrevista grupal, que ésta es definida por Delgado *et al.* (1995) como una:

> Técnica cualitativa en la que los entrevistados han sido agrupados. No conversan entre ellos, sino que responden individualmente a las preguntas del moderador, pero, naturalmente, tienen presentes en ellas las respuestas de los demás. Se encuentra en el origen del grupo de discusión. (p.615)

Para los investigadores, las entrevistas grupales se convirtieron en una herramienta de mucho valor para la investigación en tanto permitieron identificar comportamientos de alguna manera validados por el grupo y opiniones que, en tanto fueron expresadas delante de los demás compañeros, pudieron partir más desde la imparcialidad que desde la emocionalidad de los participantes, lo que se considera de gran valor para la identificación neutral de resultados.

1.3.2. La revisión documental

Dado que la revisión documental busca considerar las fuentes secundarias desde los referentes conceptuales y estudios similares realizados por otras organizaciones, para su ejecución se han realizado consultas en bibliotecas, bases de datos y archivos de la empresa, con el fin de conocer a profundidad algunos conceptos a favor y otros en contra de la idea de las empresas de transformar la cultura organizacional de manera deliberada, e identificar las críticas que se han hecho en los últimos años a esta idea.

Esta revisión ha sido definitiva en la investigación, pues, adicionalmente, ha permitido analizar e interpretar de manera profunda la información adquirida en las entrevistas, mediante la contrastación entre dicha información, el criterio de los investigadores y las diferentes posiciones que sobre el tema tienen los diferentes autores consultados.

Como bien lo expresa Galeano (2012):

> (…) se ha conservado la importancia de la estrategia de investigación documental por ser fuente privilegiada de información numérica y no numérica, y componente invaluable en los procesos de triangulación de información; además, es momento

> obligado del proceso investigativo, independientemente de la perspectiva que se asuma. (p.113)

Finalmente, con respecto a las técnicas de recolección de información seleccionadas, las entrevistas individuales han permitido conocer de manera detallada las percepciones de cada entrevistado con respecto al tema de investigación, mientras que las entrevistas grupales abrieron un espacio muy enriquecedor para los investigadores, en tanto en ellos afloraron un conjunto de ideas que permitieron darle un alcance mayor a la recolección de información. Dichos grupos además recrearon un ambiente favorable para que los participantes se expresaran con mayor tranquilidad en tanto sentían que sus opiniones de alguna manera hacían parte de un colectivo, lo que les quitó un poco el peso de la responsabilidad por sus palabras. Esto se vio como algo positivo para el proceso investigativo, pues las personas en este tipo de ejercicio (trabajadores hablando acerca de las prácticas empresariales) pueden tener temor al qué dirán o al cómo serán juzgadas por sus conceptos, independientemente de la declaración ética hecha por los investigadores.

Toda la información recopilada a través de las diferentes herramientas utilizadas fue documentada y registrada en aplicaciones de Office.

1.3.3. La elección de la muestra

Con respecto a la elección de la muestra, su diseño partió de un comprender las características del universo de sujetos que conforman el grupo total en el que se desarrolla el fenómeno o situación investigada, en este caso, todos los trabajadores de la empresa. Esta muestra no se definió con criterios cuantitativos sino cualitativos, garantizando que participen

en la investigación actores influyentes o representativos en el tema objeto de investigación. Así lo afirma Galeano (2004) cuando dice:

> El diseño de la muestra parte del perfil y la composición de los grupos o informantes que intervienen en la situación que se estudia. Los criterios de su selección son de comprensión, de pertinencia –no de representatividad estadística-. La muestra se refiere a los conjuntos, a su estructura y a su génesis, es decir se pretende incluir todos los componentes que produzcan mediante sus discursos y su comportamiento las relaciones y dimensiones relevantes. El diseño de la muestra pretende localizar y saturar el espacio discursivo sobre el tema a investigar, develar todas las lógicas y racionalidades existentes con la comprensión de sus relaciones y de las condiciones en las que se producen. (p.33)

Para seleccionar la muestra se consideraron como unidad de análisis las percepciones de los trabajadores de la sede principal de ISAGEN y de la Central San Carlos, considerando todos los niveles jerárquicos de la empresa, esto es, gerentes, directores, coordinadores, profesionales y asistentes. Los trabajadores elegidos para las entrevistas individuales y las entrevistas grupales tuvieron como característica fundamental haber estado en la empresa al menos durante los últimos 6 años, con el fin de que tuvieran conocimiento de la empresa en una ventana de tiempo que les permitiera opinar con criterio acerca de su realidad y transformación social.

La selección de los participantes en la investigación se hizo en forma de onda, es decir, se inició por las personas más cercanas a los investigadores por cuestión de trabajo y se fue ampliando el círculo hasta llegar a las personas más lejanas y en algunos casos casi

desconocidas por parte de ellos. Esta selección, más que con nombres propios desde el inicio de la investigación, se fue dando en la medida en que ella fue avanzando, pues los mismos resultados le fueron dando información valiosa a los investigadores en el sentido de hacia dónde enfocar su mirada para las siguientes entrevistas. Con respecto a esto, Galeano (2004) dice:

> La selección de informantes y fuentes es un proceso progresivo sujeto a la dinámica que se deriva de los hallazgos de la investigación. La muestra inicial se va ajustando de acuerdo a los desarrollos del proceso investigativo, a las condiciones del contexto y a la dinámica de la realidad objeto de análisis. (p.35)

La disposición de los trabajadores para participar de la investigación fue siempre muy positiva, pasando en algunos casos por cierto tipo de temor por no tener claros los conceptos relacionados con cultura, pero terminando con toda la confianza para participar de las entrevistas en la medida en que pudieron entender que el ejercicio no buscaba conceptos técnicos sino percepciones sobre un tema cotidiano.

Para propiciar un ambiente de distensión, los investigadores, al inicio de cada entrevista, optaron por dejar claro a los participantes que era un ejercicio netamente académico, les explicaron la declaración ética definida e intentaron transmitir confianza para que se expresaran libremente.

La definición de la cantidad de entrevistas individuales y entrevistas grupales a realizar pasó por varios momentos, los cuales se enuncian brevemente a modo de anécdota de la investigación:

- En una primera instancia se propuso que la muestra fuera el 40% de los trabajadores de la sede de Medellín y de la Central San Carlos, sin especificar qué tipo de herramienta de indagación de información se utilizaría.
- Luego, guiados por el desconocimiento con respecto a la manera de realizar una investigación, los investigadores propusieron la realización de encuestas cerradas y semi-abiertas a 177 trabajadores, 10 entrevistas grupales con 12 participantes cada uno y 50 entrevistas.
- Posteriormente, se propusieron encuestas cerradas y semi-abiertas a 177 trabajadores, 6 entrevistas grupales con 12 participantes cada uno y 25 entrevistas.
- Después se propusieron encuestas cerradas a 177 trabajadores, 6 entrevistas grupales con 12 participantes cada uno y 15 entrevistas.
- Finalmente, 3 entrevistas grupales con invitación a 5 trabajadores por grupo y 9 entrevistas individuales.

1.4. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.4.1. La entrevista preliminar: diseño y reflexiones

Como ya se vio, la entrevista es una técnica de recolección de información apropiada para esta investigación pues permitió conocer las experiencias de vida de los entrevistados y los caminos que dichas experiencias les han definido para afrontar las diferentes situaciones que se le presentan en sus vidas, entre ellas la de trabajador de ISAGEN que contribuye de una u

otra manera a la configuración de su cultura organizacional, como lo dicen Delgado *et al.* (1995):

> (…) la entrevista es un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae una información de una persona (…) que se halla contenida en la biografía de ese interlocutor. Esto implica que la información ha sido experimentada y absorbida por el entrevistado y que será proporcionada con una orientación e interpretación significativa de la experiencia del entrevistado. (pp. 225-226)

Una vez definida la necesidad de hacer entrevistas, se inició el proceso de diseño del instrumento, buscando definir preguntas que fueran abiertas y sin sesgos, para que le permitieran al entrevistado expresar de manera amplia sus percepciones con respecto al tema cuestionado y que no lo indujeran hacia una respuesta prefijada.

Para ello fue fundamental que los investigadores tuvieran claridad acerca de la mejor manera de conducir la entrevista, pues de lo contrario se hubiera perdido una oportunidad de oro por ser los entrevistados la fuente primordial de información para la ejecución de la investigación. Por ello fue necesario hacer las preguntas adecuadas de la manera adecuada, como lo expresan Delgado *et al.* (1995):

> Y por eso las preguntas adecuadas son aquellas que se refieren a los comportamientos pasados, presentes o futuros, es decir, al orden de lo realizado o realizable, no sólo a lo que el informante piensa sobre el asunto que investigamos, sino a cómo se actúa o actuó en relación con dicho asunto. (p.227)

En este proceso las preguntas se revisaron una y otra vez hasta llegar a una serie que cumpliera de manera adecuada con lo esperado. Inicialmente se plantearon estas preguntas:

- ¿Cuáles son sus principios y creencias y cuáles percibe que son los de los demás trabajadores? Con la que se buscaba entender si había coincidencia entre los principios y creencias del entrevistado y los de los demás trabajadores.
- ¿Hasta qué punto se identifica usted con las prácticas y conductas que se promueven en ISAGEN? Para entender si había coincidencia entre lo formal y lo real.
- ¿Ha habido cambios en la empresa y las personas en los últimos tres años? Cuyo propósito era entender si se había logrado la transformación cultural.
- ¿Cuál consideras que es el aporte de las personas en la transformación cultural de las empresas? Con el fin de entender si la cultura se percibe como algo impuesto o construido conjuntamente.
- ¿Y cuál ha sido su participación en esa transformación? Para entender si el entrevistado se sentía protagonista de la cultura organizacional.

El proceso de elaboración de estas preguntas llevó a los investigadores a hacer reflexiones referentes a la mejor forma de abordar esta construcción, al planteamiento inicial de los objetivos de la investigación y al diseño de las preguntas de cara al cubrimiento de dichos objetivos. Las reflexiones fueron planteadas así:

- Fue difícil identificar los temas que se derivaban del objetivo y las preguntas respectivas. La intencionalidad de la pregunta fue una buena guía para identificar si realmente la pregunta estaba o no bien elaborada. Incluso en ocasiones el ejercicio no fue lineal sino que de la intencionalidad se regresó a la pregunta.

- Los objetivos específicos de la investigación estaban muy enfocados (de manera exclusiva) a las iniciativas puntuales que se habían desarrollado en ISAGEN en la búsqueda de su cultura deseada.
- Y en caso de mantenerse los objetivos, ¿se deberían definir preguntas por cada rasgo de cultura para tener información precisa sobre las percepciones de los trabajadores frente a los efectos de las iniciativas sobre cada uno de ellos? ¿o se deberían dejar las preguntas abiertas a la espera de que dichos rasgos aparecieran en las respuestas de los entrevistados de manera espontánea?

1.4.2. La prueba piloto: realización y reflexiones

Basados en las reflexiones hechas y como una manera de resolver las inquietudes que se presentaron para lograr definir bien las preguntas a realizar, se hizo una entrevista de prueba con este cuestionario, con la que se pudo entender en la práctica si con esas preguntas se iba a lograr encontrar la información necesaria para la investigación o si se debían modificar algunas de ellas.

Para la realización de la entrevista se invitó a una persona que trabaja en el mismo equipo de los investigadores, en asuntos lejanos a la cultura organizacional, con el fin de poner a prueba el instrumento y las habilidades de los investigadores para la realización de las entrevistas. Se buscó generar un ambiente de confianza tanto para el entrevistado como para los entrevistadores de manera que al final se pudiera hacer una medición cualitativa sobre el resultado que les permitiera a los investigadores hacer los ajustes que encontraran pertinentes.

La entrevista se desarrolló en una sala de reuniones de la empresa, duró alrededor de 40 minutos y el entrevistado resultó ser una excelente fuente de información sobre los propósitos buscados, pues su espontaneidad y sinceridad les permitieron a los investigadores obtener los resultados deseados para su reflexión sobre el diseño de las preguntas. Por supuesto, también arrojó información valiosa de cara a los propósitos del trabajo.

Luego de la entrevista de prueba, los investigadores tuvieron, entre otras, las siguientes reflexiones:

- ¿Qué tanto se debe decir en la introducción para no sesgar al entrevistado de manera que esté lo más desprevenido posible? En principio los investigadores se la jugaron a decirle que era parte de su trabajo de investigación de la Maestría y que el tema era cultura organizacional, sin entrar en más detalles. ¿O será conveniente dar mayor contexto para que el entrevistado responda con mayor foco hacia afirmaciones que den respuesta a los objetivos de la investigación?
- En la primera pregunta -¿Cuáles son sus principios y creencias y cuáles percibe que son los de los demás trabajadores?- el entrevistado asoció la palabra creencias a una cuestión religiosa y, por tanto, su respuesta fue orientada en esa dirección, por lo que se concluyó que se debía revisar esa pregunta para que por sí sola se explicara y diera a entender que no se trataba de religiosidad.
- En la formulación de las preguntas se le dio la posibilidad al entrevistado de hablar tanto de lo que él consideraba positivo como de lo negativo. Este fue un punto fundamental en las entrevistas, pues esas posiciones encontradas le dieron mayor neutralidad a los resultados de la investigación.

- En la retroalimentación, cuando se le preguntó al entrevistado cuáles preguntas obviaría, cuáles agregaría o si hubo algo que considerara que quedó faltando, dijo que en la primera pregunta, al hacer referencia a principios y creencias, se abrían mundos muy grandes, que sería bueno que los conceptos se centrarán más, explicarlos mejor. Esta respuesta, en parte, dio claridad acerca de la tercera reflexión resultante de la entrevista preliminar: diseño y reflexiones.
- Finalmente, a partir de una anécdota contada por el entrevistado según la cual "me dio dificultad conectarme con los valores de ISAGEN hace 12 años cuando fueron replanteados porque fueron socializados por una persona que para mí era la más anti-ética de la empresa", los investigadores entendieron que para realizar este trabajo también era fundamental que ellos generaran confianza y credibilidad, pues así el trabajo y las preguntas estuvieran bien orientadas, podrían verse afectados por la percepción que las personas tuviesen de ellos.

En definitiva, de esta prueba piloto los investigadores aprendieron algo que mencionan García, Ibáñez y Alvira (1986): "La entrevista individual es una herramienta exigente para el entrevistador en tanto en la entrevista abierta, no basta la propuesta puntual inicial (…) El entrevistador tiene que actuar para provocar al entrevistado a hablar, evitando canalizar o conducir su habla" (p.62).

1.4.3. Análisis de resultados de la prueba piloto

Luego de realizada la entrevista de prueba, analizada y reflexionada por parte de los investigadores, pudieron recoger varias ideas interesantes declaradas por el entrevistado con respecto al tema objeto de investigación:

- El entrevistado le dio un papel protagónico a la empresa más que a las personas.
- Manifestó que la empresa le permitió materializar el servicio, algo para lo que él había nacido.
- Siempre manifestó que como es en la empresa también es afuera, que lo que ha aprendido le ha permitido ayudar a amigos en otros entornos.
- Mencionó que siente que la empresa ha avanzado y que es distinta a la que era hace algunos años.
- Dijo que es evidente que los trabajadores de ISAGEN no trabajan por satisfacer sus necesidades básicas, si no por gusto, placer, que hay mucha motivación.
- Habló de la contribución de la empresa al país, le dio trascendencia al trabajo.
- Para él las iniciativas de ISAGEN son una "invitación" a los trabajadores, no son impositivas, para él son positivas y todas las acepta como tal.
- Dijo que la cultura en ISAGEN tiene un sello propio, distinto a lo que entendemos como paisa: una persona viva y ventajosa.
- Para él, ISAGEN lo invitó a preocuparse más por el ser, a ser más feliz, más tolerante y a ser mejor persona tanto en la empresa como en el entorno.
- Durante la entrevista, y sin preguntarle específicamente por los rasgos, hizo alusión a algunos de ellos de manera espontánea.

Estas ideas no corresponden a un análisis triangular exhaustivo de la entrevista, simplemente son ideas que llamaron la atención de los investigadores dentro del marco del objeto de la investigación. El análisis profundo de estas ideas y de la entrevista completa se presenta en el capítulo dedicado al trabajo de campo en donde se trabaja en la interpretación y análisis de las mismas.

1.4.4. La entrevista definitiva

Grele (1990) (citado por Delgado *et al.,* 1995) dice que:

> La entrevista de investigación es por lo tanto una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso *conversacional, continuo y con una cierta línea argumental* –no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo– del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación. (p.228)

Luego de realizar la prueba piloto, de reflexionar acerca de las respuestas obtenidas, de la manera como se estaban haciendo las preguntas, de escuchar los aportes de la asesora y considerando lo expresado por Delgado *et al.* (1995) en el sentido de que la entrevista debe favorecer un discurso continuo, las preguntas fueron ajustadas por los investigadores un par de veces hasta llegar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué cosas cree que es posible transformar en un ser humano? (Para entender si la transformación del ser humano es posible).

- ¿Qué aspectos tienen en común y cuáles tienen diferencia entre su comportamiento en la empresa y por fuera de ella? ¿Observa usted algo similar en sus compañeros, tanto en lo común como en lo diferenciador? ¿Observa usted una diferencia o similitud entre lo que propone la empresa y lo que usted puede entender de ello? Asimismo, ¿en qué se diferencia su comportamiento de lo que propone la empresa? (Todas ellas para entender si había coincidencia entre los principios y creencias del entrevistado y los de los demás trabajadores y para entender si había coincidencia entre lo formal y lo informal, conceptos que se explican más adelante).
- ¿Ha modificado algunos comportamientos desde que trabaja en ISAGEN? ¿Podría describir algunos de ellos? ¿Siente usted que han afectado su cotidianidad? ¿Han influido en dichos cambios algunas acciones realizadas por la empresa? (Estas con el propósito de entender si la permanencia en la empresa genera cambios en los comportamientos de las personas).
- ¿Puede una empresa influir en los comportamientos de los trabajadores? En caso afirmativo, ¿cómo? (Con el fin de entender si las actividades de empresa habían influido en los trabajadores).
- ¿Cómo define usted la cultura de ISAGEN? ¿Cómo describiría al trabajador de ISAGEN? ¿Ha sido así desde que usted ingresó a la empresa? ¿Cómo describe a los líderes/jefes en la empresa? (Estas para entender si los elementos de la cultura deseada eran identificados por los trabajadores).

Estas preguntas fueron las que se usaron como guía para realizar las primeras entrevistas definitivas. No obstante, por una sugerencia de la asesora, para las siguientes entrevistas se

incluyeron algunas preguntas que dieran cuenta directa de las iniciativas planteadas por ISAGEN para poder caracterizar sus efectos en la transformación de la cultura organizacional.

1.5. EL TRABAJO DE CAMPO

Una vez definidas las preguntas a realizar –y teniendo claro que no eran una camisa de fuerza sino una orientación-, las entrevistas a ejecutar y la estrategia para su realización, inició el trabajo de campo de los investigadores en el que se verían avocados a la concertación de las entrevistas, la realización de las mismas y su transcripción, a la consulta permanente de libros, a largas horas de conversaciones alrededor del tema para llegar a consensos y entendimientos equivalentes del mismo, a la lectura repetida de las declaraciones hechas por los entrevistados sobre los temas investigados, a la búsqueda de elementos teóricos que permitieran la triangulación de los análisis realizados, a la identificación de conclusiones importantes que se pudieran obtener a partir de todos estos análisis y a la tarea quizás más importante de todas: encontrar la respuesta a la pregunta de investigación.

A continuación una breve descripción de los principales momentos vividos alrededor de estas vivencias.

1.5.1. Realización de las entrevistas

Luego de la experiencia vivida con la entrevista preliminar y una vez ajustadas las preguntas a realizar en las entrevistas siguientes, se inició la labor de contactar a los diferentes

entrevistados para concertar una cita con cada uno de ellos o en su defecto para hacer una reunión grupal para la realización de las entrevistas grupales.

En general la aceptación de las personas para participar en el proceso fue muy buena, al punto de poder decir que no hubo una sola persona de las seleccionadas para ser entrevistada individualmente que se hubiera negado a realizar la actividad. Solamente en uno de los casos una persona que había sido invitada a una entrevista grupal solicitó no hacer parte de la actividad, aduciendo ser una persona tímida y manifestando su sensación de incomodidad si participaba. Entendiendo la importancia de que las personas que participaran en la investigación lo hicieran de manera voluntaria y desprevenida para obtener un mejor resultado, se aceptó a dicha persona que no participara y se procedió a identificar otra persona que estuviera en su lugar.

Al inicio de cada entrevista y antes de comenzar la respectiva grabación, se volvió a dar claridad al o a los entrevistados con respecto al propósito de la entrevista, al carácter académico de la investigación, a la importancia de que expresaran sus ideas de la manera más auténtica y desprevenida posible, a la gran validez que para los resultados de la investigación tenía que expresaran sus ideas de manera directa y sincera, en fin, se trató de crear un ambiente de confianza para que la entrevista fluyera de la mejor manera posible. Para ello, siempre se cerró la parte introductoria manifestándole a los entrevistados que, si bien es cierto los resultados de la investigación serían compartidos con la administración de la empresa como un insumo para revisar el entendimiento que como compañía se tiene de la cultura organizacional, los investigadores adquirían con cada uno de ellos un compromiso de confidencialidad que los comprometía a mantener el anonimato en la presentación de las ideas

que expresaran, de manera que se garantizara la protección de ellos independientemente de lo que dijeran.

Con respecto a esto último, vale la pena decir que en reuniones de trabajo en las que se comenzó a tratar el tema a partir de los avances en la investigación, se puso de manifiesto este compromiso de confidencialidad y se presentaron algunas de las ideas expresadas por los entrevistados manteniendo siempre su anonimato, pues como era de esperarse, ante algunos comentarios se pretendió saber quién o quiénes los habían hecho.

En general las entrevistas se desarrollaron de acuerdo con lo planteado, los investigadores usaron como herramienta de orientación el formato de entrevista definido para tratar de no sesgar las respuestas, dejándole todo el tiempo necesario a los entrevistados para expresar de manera amplia y satisfactoria para ellos sus ideas con respecto a cada tema tratado y tomando atenta nota de las ideas planteadas por los entrevistados para identificar la necesidad de solicitar ampliación o explicación sobre asuntos específicos.

Las entrevistas grupales tuvieron un comportamiento similar, de manera natural y espontánea se presentó orden en las mismas y cada participante fue tomando la palabra para expresar su punto de vista en un ambiente de respeto por el otro.

Al final de las entrevistas se agradeció a los entrevistados por su participación y se adquirió con ellos un compromiso de compartirles los resultados más relevantes de la investigación una vez se terminara y fuera presentada a la administración de la empresa.

1.5.2. Búsqueda de bibliografía

Paralelamente con la realización de las entrevistas se desarrolló un pesquisaje de información relevante en libros para tener una sustentación de la investigación desde las ideas presentadas por diferentes autores con diferentes miradas sobre el tema de la cultura en las organizaciones.

Uno de los mayores aprendizajes obtenidos durante la investigación pudo ser el de adquirir la disciplina de buscar diferentes miradas de una misma situación para poder tener elementos de juicio que permitan mayor claridad sobre los temas y mayor ilustración para poder sacar conclusiones alrededor de los mismos.

Desde el inicio de la investigación y a lo largo de su desarrollo fue necesaria la consulta de múltiples libros y autores para poder llevarla adelante de manera seria y responsable.

Inicialmente se consultó acerca de temas técnicos, como la pregunta de investigación, los objetivos de la investigación, el concepto de cultura organizacional, las metodologías de investigación, los métodos de investigación, las técnicas de recolección de información, la definición de la muestra, el diseño y ejecución de las entrevistas, en fin, temas que le permitieron a los investigadores sustentar su trabajo de manera técnicamente adecuada y respetando los estándares establecidos para este tipo de trabajo.

Posteriormente las consultas se fueron inclinando más hacia el tema específico de investigación, es decir, la cultura organizacional. En este sentido se tuvo la posibilidad de conocer las miradas de diferentes autores, algunos más instrumentalistas, otros más críticos, siempre con el propósito de poder contrastar las diferentes miradas como elementos de

análisis que les permitieran a los investigadores ir sacando conclusiones sobre los temas de cultura organizacional considerados.

En este sentido fue que se dio quizás el mayor de los aprendizajes acerca de lo que es una investigación sobre un tema: en el entender que no se trata de encontrar una opinión que coincida con la propia, tampoco de tomar una posición y dejarse llevar por ella. Se trata de buscar las diferentes miradas que sobre un tema presenten diferentes autores para poder hacer un análisis verdaderamente crítico e integral del tema y poder sacar las propias conclusiones.

En el trayecto también se hizo necesario investigar sobre temas que inciden implícitamente en el tema de investigación, como el comportamiento y motivación del ser humano y la identidad del sujeto.

Esta revisión bibliográfica fue fundamental para el paso que siguió a continuación de las entrevistas y la revisión bibliográfica: la triangulación o análisis de la información obtenida en el trabajo de campo.

1.5.3. La triangulación (análisis de la información)

Si bien es cierto que todo lo realizado durante la investigación fue un trabajo arduo, de mucho aprendizaje y largas horas de dedicación, la triangulación o análisis de información tuvo un componente particular que la convirtió en un verdadero reto para los investigadores.

Desde el inicio de la investigación, en las primeras jornadas en las que se buscaba definir la pregunta de investigación y posteriormente los objetivos de la misma, fue evidente lo complicado que es para las personas, sobre todo si no están acostumbradas a investigar, el

dejar a un lado los prejuicios y las opiniones personales sobre un tema para poder expresar las ideas de manera neutral y sin apasionamientos.

Pues bien, si esto fue un asunto retador en esas primeras jornadas en las que incluso se contaba con la compañía de los profesores y compañeros que como espejos permitieron a los investigadores ver sus sesgos y tendencias en las ideas que enunciaban, el problema se multiplicó en las etapas posteriores en las que se entró en el complejo mundo de los análisis de la información obtenida en las entrevistas y en su respectiva triangulación con la bibliografía consultada, pues ya sin el acompañamiento de aquellos se tenía la imperiosa necesidad de no hacer interpretaciones amañadas sino de interpretar de manera objetiva y neutral lo dicho por los entrevistados.

En esta etapa jugó un papel fundamental la asesora de la investigación, pues fue una tercera mirada, desapasionada y objetiva, que les permitió a los investigadores mantenerse lo más centrados posible y hacer interpretaciones que permitieran llegar a conclusiones válidas sobre el tema investigado.

Y es que esta etapa fue fundamental, pues si bien es cierto todo el trabajo previo fue valioso y necesario, en esta parte de la investigación si no se lograba la objetividad requerida, los resultados finales se verían sesgados por las miradas de los investigadores y el propósito fundamental del trabajo se vería frustrado.

Fueron muchas las horas dedicadas a esta etapa y muchas las discusiones sanas y constructivas que tuvieron que tener los investigadores para poder lograr, o al menos eso es lo que se cree, la objetividad buscada.

Y fue a partir de dichas conversaciones, de largas horas de análisis de la información recogida en las entrevistas y en el pesquisaje bibliográfico, que los investigadores lograron llegar a algunas conclusiones que permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación.

1.6. LOS HALLAZGOS

Fruto del análisis de toda la información recogida en las entrevistas, en la revisión bibliográfica, en los saberes previos de los investigadores, se realizó un trabajo que buscaba llegar a algunas conclusiones que dieran respuesta a la pregunta de investigación planteada desde el principio del trabajo.

Este trabajo, si bien es cierto fue el que permitió concluir y cerrar la investigación, de alguna manera se fue dando poco a poco en cada fase del proceso, pues no solo se concluyó a partir de los últimos análisis realizados, sino en la medida en que se fueron logrando algunas claridades conceptuales y en que se encontraron elementos comunes en las entrevistas realizadas.

Este fue un trabajo muy interesante pues le permitió a los investigadores ver temas fundamentales de una manera diferente a como se han visto tradicionalmente en las empresas. Además les permitió a los investigadores comenzar a hacer aportes tangibles sobre el tema en la empresa en la que trabajan, lo que generó credibilidad al interior de la compañía con respecto al trabajo realizado.

1.7. REFLEXIVIDAD

> En este contexto es significativa la emergencia de la reflexividad en el oficio del investigador. Dicha reflexividad es el proceso posicional mediante el cual el investigador reconoce que está histórica y geográficamente situado, que ocupa un espacio social determinado y determinante, afectado por los escenarios de producción, de recolección y de interpretación de la información. (Jaramillo y Vera, 2007, p.251)

Durante la realización de la investigación se presentaron diferentes momentos en los que los investigadores debieron recurrir a la reflexividad para replantear posiciones con respecto a diferentes asuntos de la misma. Este proceso fue facilitado por las lecturas de diferentes autores y las conversaciones sostenidas entre ellos, con los compañeros, los profesores y la asesora; los diferentes puntos de vista les ayudaron a tener otras miradas que les abrieron nuevas posibilidades. Si bien a lo largo de la descripción de la memoria metodológica se evidencian momentos de reflexividad de los investigadores, a continuación se hace el recuento de otros de ellos:

- Cuando se hizo el planteamiento del problema de investigación se partió de la idea de que la cultura organizacional se podía gestionar, es decir, que partiendo de una cultura A y realizando ciertas intervenciones se puede obtener una cultura B. La interacción con otras miradas les permitió a los investigadores asimilar que la cultura no es gestionable, pues esta mirada deja de lado un elemento fundamental como el azar y las relaciones informales, y que por tanto es un emergente en las empresas que depende, además de las actividades realizadas por la administración, de todos los rasgos culturales que trae cada integrante de la empresa, los cuales están atravesados por su libertad y su creatividad. Fue

muy importante tener presentes estos aspectos durante la investigación, pues es necesario considerarlos al momento de investigar asuntos relacionados con el comportamiento humano, como lo menciona Morin (2007):

> Una de las conquistas preliminares en el estudio del cerebro humano es la de comprender que una de sus superioridades sobre la de la computadora es la de poder trabajar con lo insuficiente y lo impreciso; hace falta, de ahora en más, aceptar una cierta ambigüedad y una ambigüedad cierta (en la relación sujeto/objeto, orden/desorden, auto/hetero-organización). Hay que reconocer fenómenos inexplicables, como la libertad o la creatividad, inexplicables fuera del cuadro complejo que permite su aparición. (p.61)

- Al momento de diseñar las preguntas para las entrevistas individuales, se inició con formulaciones que denotaban el sesgo de los investigadores al tratar de llevar a los entrevistados a dar las respuestas que se querían escuchar. El compartir en clase dichas preguntas permitió evidenciar los sesgos y replantear las preguntas de manera que le permitieran a los entrevistados expresar sus ideas de manera clara y libre.

  Para la definición de estas preguntas se optó por un modelo tipo satelital, en el que el problema no se aborda de forma directa sino tangencialmente, esto permitió abordar el tema de manera más amplia y compleja. Asimismo, los investigadores fueron cuidadosos a la hora de formular las preguntas, de manera que en el enunciado no estuvieran dirigiendo la respuesta o sentando implícitamente su propia posición.

Este ejercicio fue fundamental para el logro de un buen resultado, pues fueron las respuestas abiertas y desprevenidas de los entrevistados las que permitieron la identificación de hallazgos al final del trabajo.

- En la realización de las entrevistas iniciales se tuvo un comportamiento algo acartonado y ajustado a un libreto que le restaba naturalidad a los investigadores, lo cual obedeció al afán de los mismos de ser fieles a las preguntas definidas y a tratar de no influenciar las respuestas de los entrevistados. Con el avanzar de las entrevistas se fue logrando mayor naturalidad en la ejecución de las mismas, el aprovechamiento de las categorías emergentes que surgían y tal vez la generación de un ambiente más relajado para los mismos entrevistados.
- Durante la búsqueda de la bibliografía se inició con un trabajo excesivamente intensivo en cantidad de libros y autores, motivado por la intención de los investigadores de no dejar nada ni nadie por explorar, además de su desconocimiento en relación con los autores más representativos en el tema en sus diferentes corrientes. Fue por ello que en un principio se hizo la lectura de gran cantidad de libros y artículos que no fueron aportantes para el logro de los propósitos buscados, pero con el paso del tiempo y el ir aprendiendo del tema, se pudo hacer cada vez una búsqueda más inteligente y efectiva para ir resolviendo los diferentes asuntos que se iban presentando.
- En la realización de los análisis de las entrevistas llegaron momentos de desesperanza en la medida en la que era difícil encontrar bibliografía válida, es decir, de autores representativos, que tuviera una conexión o relación clara con el tema que se estaba trabajando a partir de las respuesta dadas por alguno de los entrevistados. Si bien es cierto se hizo lectura de muchos libros, muchos autores y se contaba con muchas citas

bibliográficas para hacer la triangulación, en muchos casos no se lograba encontrar aquella cita que diera respuesta a la idea específica que se estaba trabajando. Con el avanzar en este tema y el ir adquiriendo algo de experiencia en el mismo, se identificó que para el proceso de triangulación, en un momento avanzado de la misma, era más válido hacer la búsqueda bibliográfica a partir de la idea específica que se estaba trabajando en vez de seguir acumulando citas y citas que a la postre se iban a quedar sin referenciar. A partir de un momento en los análisis de las entrevistas esta fue la estrategia implementada y los buenos resultados fueron evidentes.

- Para la exposición de los principales hallazgos se contaba con una buena cantidad de información analizada y triangulada, pues se hizo un ejercicio juicioso de análisis de cada entrevista en torno a las categorías identificadas inicialmente por los investigadores como aquellas que fueron propuestas de manera desprevenida por los entrevistados. Este estudio exhaustivo fue clasificado según las declaraciones y sus respectivos análisis que contribuían a dar respuesta a los objetivos específicos y, en la marcha, los investigadores descubrieron que habían varias declaraciones que hacían eco de lo presentado en los capítulos teóricos que daban marco a la investigación. Siendo así, la información recopilada en las 9 entrevistas individuales y 3 entrevistas grupales fue organizada de manera que permitiera dar respuesta a la pregunta de investigación y que sirviera como evidencia a los planteamientos teóricos estudiados.
- Quizás uno de los ejercicios más complicados de realizar fue el de definir las conclusiones, puesto que era un reto plasmar en poco espacio y de manera contundente los resultados más significativos obtenidos con la investigación y aquellos hallazgos que transformaron la forma de comprender el objeto de estudio.

Fue un esfuerzo fundamental, pues llevó a los estudiantes a hacer una revisión y a cruzar toda la información levantada en los meses previos de estudio; de los descubrimientos que hicieron en clase, del análisis de las diferentes miradas frente al tema, de las teorías de los expertos consultados que les abrieron el panorama y los cuestionaron, y de las percepciones de las personas entrevistadas.

Finalmente, tras hacer este recuento se plasmaron unas ideas que recogían estos grandes descubrimientos y, posteriormente, éstas fueron revisadas, complementadas y organizadas para llegar a la versión final.

CAPÍTULO 2
LA VIDA EN COMUNIDAD
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

2.1. HACIA UNA DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Desde los albores de la vida ha existido la organización, aun cuando no existía lenguaje para denominar este acto o cuando se daba de manera espontánea e inconsciente. Los seres humanos requerimos de otros seres para garantizar nuestra permanencia en la tierra; sea para recolectar alimentos, construir viviendas, protegernos o satisfacer nuestras necesidades. A esta agrupación para conseguir un fin determinado la llamamos organización, sea constituida de manera formal o informal, explícita o implícitamente.

En palabras de Schein (1982):

> En la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo. La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se pueden satisfacer también sus necesidades individuales. La idea básica que subyace el concepto de organización es, entonces, la idea del *esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.* (pp.11-12)

Según esta definición, un grupo de individuos reunidos y congregados alrededor de un interés común -operando bajo un "sistema de redes, estatutos y roles"- es una organización; como dice Lapassade (1985, p.51), en ocasiones puede que hasta esa razón sea imperceptible, de manera que vamos formando grupos consciente o inconscientemente. Bajo esta

concepción, una organización es una sociedad, la familia, un sindicato, una institución religiosa, una cooperativa, una empresa.

Malinowski, Gerth y Mills (citados por Kliksberg, 1978) dicen que las características que comparten las organizaciones son "grupo de gente, labores comunes, aparato técnico, cuerpo técnico, cuerpo de reglas, configuración o estructura organizada de roles" (p.24). Por su parte, Bertalanffy (1984) asocia a este término "nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera" (p.47).

Según la clasificación de Blau y Scott (citados por Schein, 1982), existen cuatro tipos de organizaciones sociales de acuerdo a quienes benefician. Están las asociaciones de beneficio mutuo que son provechosas para todos sus miembros, sin distinciones, como clubes y sindicatos; las entidades comerciales, que favorecen más a los dueños o altos niveles, ejemplo industrias; las de servicio, en donde prima el bien del usuario, como hospitales y escuelas; y, por último, las de bienestar común, que favorecen a la sociedad en general, como la policía y entidades gubernamentales.

Pero, ¿cuál es el significado de esta palabra? El término organización proviene de la palabra órgano, que a su vez "proviene del latín *organum* y significa *instrumento, herramienta, parte de un todo, parte de un cuerpo vivo que cumple una función útil a la vida"* (Aktouf, 1982, p.163). Para este autor, es a finales del siglo XVIII que la palabra se fue acercando a la interpretación que tenemos de ella en este momento: "*organizar* adquirió un sentido de *dotar de una estructura*, de una *constitución determinada*, de *modo de funcionamiento"* (p.163).

"La palabra *organización* es casi contemporánea de la palabra *organizar* en su acepción de *forma en que un conjunto está organizado, en que está ordenado para su funcionamiento*, o de *asociación que se propone metas determinadas*" (Aktouf, 1982, p.163).

Por su parte, Lapassade (1985) considera que este término pasó de ser entendido como un "acto organizador" a una "realidad social" (p.184). Este autor señala que una organización es una institución social o, lo que es lo mismo, "una *colectividad instituida con miras a objetivos definidos*" (p.107), definición que nos remite propiamente al concepto empresa tal y como lo entendemos: como una agrupación de individuos reunidos en un orden instituido con un fin determinado, puede ser éste, por ejemplo, comercial, industrial, educativo o social.

Un orden instituido es de carácter formal y con miras a la estructuración y regulación, como se verá a continuación, difiere del orden instituyente que se da en el mismo ambiente. Por un lado, las instituciones son normas establecidas que ejercen poder sobre un colectivo, sea para regular los comportamientos de los individuos o para delimitar su marco de actuación; por otra parte, esas personas son las autoras de la "actividad instituyente" –dice Lapassade (citado por Etkin, 2000)- "que refleja la actitud crítica y la tarea innovadora" (p.5), es decir, que es lo que surge espontáneamente entre los hombres para establecer sus "propias formas de relación" (p.5) pese a las instituidas. En el capítulo 6 de la presente investigación se ampliará este concepto al abordar las relaciones formales e informales que emergen en los grupos.

Por lo pronto, es importante destacar que esta dinámica de las colectividades -que hace que lo instituido sea modificado e impactado fuertemente por lo instituyente para beneficio o perjuicio de la organización-, les da unas características únicas a las organizaciones que son el

reflejo de las creencias, principios, comportamientos y símbolos de los individuos que surgen de sus interrelaciones; a esto es a lo que los antropólogos llaman cultura, tema que se desarrollará en el siguiente capítulo. De acuerdo con lo anterior, la cultura surge pues en los diferentes tipos de organizaciones humanas.

Debido al interés particular de los investigadores, en el capítulo sobre cultura se abordarán, en especial, las organizaciones en el ámbito empresarial, para delimitar el 'lugar' en el que surge la llamada cultura organizacional.

2.2. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

Diversos autores coinciden al afirmar que las organizaciones deben ser consideradas bajo la teoría general de los sistemas, que tiene como uno de sus principales exponentes al biólogo Ludwing von Bertalanffy y que encuentra una estrecha relación entre las ciencias naturales y las sociales.

Para Morin (1994) esta comprensión se debe a que "en un sentido toda realidad conocida, desde el átomo hasta la galaxia, pasando por la molécula, la célula, el organismo y la sociedad, puede ser concebida como sistema, es decir, como asociación combinatoria de elementos diferentes" (p.41).

Para comprender el estado o la *realidad* de un organismo, sea natural o creado por el hombre como la organización, se debe analizar como un todo, de manera integrada e interconectada entre todas las variables que en él intervienen. La teoría de los sistemas nació originalmente en la física y la biología, "ciencias que tienen el rol de descifrar las propiedades

y funcionamientos de *estructuras organizadas*, es decir, de *sistemas"* (Aktouf, 1998, p.162) y, posteriormente, fue aplicada en las ciencias sociales.

Aktouf (1998), estableciendo la semejanza entre las ciencias naturales y las sociales, manifiesta:

> Si viramos hacia la biología, vemos que ella tiene por rol estudiar, sobre todo, organismos que son conjuntos de órganos vinculados entre sí, en constantes interacciones e interdependencias, y animados por una finalidad: la supervivencia del organismo. Así sucede con la organización como institución, que no es sino un conjunto de elementos (humanos y materiales) vinculados entre sí, interactuando constantemente, interdependientes unos de otros, y que tienen como meta lograr los objetivos acordados para garantizar la supervivencia de la institución y de sus miembros. (pp. 162-163)

Una organización instituida no existe por sí sola; su permanencia se la debe a la inevitable relación con su ambiente y a la gestión de los individuos que la integran, seres impredecibles que se mueven entre lo instituido y lo instituyente, entre lo formal y lo informal.

Bajo este enfoque de la teoría de sistemas, la organización es un sistema abierto que exporta e importa energía del entorno, generando un círculo virtuoso e interminable que le imprime lo necesario para su subsistencia. Robert L. Kahn & Daniel Katz (1983) dicen al respecto que las organizaciones son "como un sistema energético de insumo-resultado, en que el energético proveniente del resultado reactiva al sistema" (p.25). Como afirman estos autores: "el sistema abierto no se agota" (p.28).

Morin (1994) relaciona los dos hechos que resultan de los sistemas abiertos: el primero es que las leyes de organismos vivos que los rigen son de por sí las del desequilibrio: el sistema es dinámico y constantemente está variando para lograr estabilidad; el segundo es que el sistema se comprende tanto en su relación con el entorno, que es un elemento que lo conforma, como en sí mismo.

Una de las características primordiales de los sistemas abiertos, relacionada en el párrafo anterior por Morin (1994), es la enunciada por Bertalanffy (1984): estos organismos no alcanzan nunca "un estado de equilibrio químico y termodinámico", por lo que durante toda su existencia luchan por "un estado llamado uniforme (*steady*)" (p.39) produciendo, importando o eliminando materia, y renovando los elementos que lo conforman.

De no hacerlo, moriría, como dicen Kahn *et al.* (1983), por la segunda ley de termodinámica que gobierna a este tipo de sistemas; el organismo está en constante movimiento y es dinámico pues permanentemente está buscando el equilibrio, "sus estructuras diferenciadas son proclives a la desintegración, cuando los elementos componentes son presa del desorden aleatorio" (pp.28-29).

Lo explican así los autores (1983):

> A fin der sobrevivir, los sistemas abiertos deben moverse para detener el proceso entrópico; deben adquirir entropía negativa. El proceso entrópico es una ley universal de la naturaleza, según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte. Los sistemas físicos complejos se mueven hacia una sencilla distribución fortuita de sus elementos y los organismos biológicos también se

> agotan y perecen; sin embargo, el sistema abierto, al importar de su ambiente más energía de la que gasta, puede almacenarla y adquirir entropía negativa. (p.30)

Este concepto se ampliará en el capítulo 6 de la presente investigación.

Hasta el momento puede el lector considerar entre los elementos que conforman e influyen en las organizaciones al medio ambiente, la tecnología, los recursos físicos y los seres humanos; en últimas, a lo proyectado y a lo inadvertido. Pero no siempre fue así, a principios del siglo pasado las teorías clásicas de la administración –en cabeza de Taylor y Fayol- consideraban a la organización como una máquina que era posible controlar para aumentar su eficiencia, del orden de las ciencias exactas. Durante esta época "se impulsa la alienación hasta sus límites extremos. La *separación* está en todas partes" (Lapassade, 1985, p.49).

Posteriormente, en 1924, narra Lapassade (1985):

> Otro movimiento interno de las ciencias sociales alza su crítica de las burocracias industriales y busca métodos de tratamiento. El nacimiento de la sociología industrial puede definirse, de acuerdo con la expresión de B. Mottez, como un manifiesto antiburocrático. La misma observación sigue siendo válida para describir y explicar el nacimiento de la psicosociología en la industria. (p.50)

Morin (1994) hace un sucinto recorrido por la historia de la administración desde la teoría clásica hasta nuestros días, con énfasis en la concepción que se tenía del trabajador en cada uno de estos momentos:

> En la empresa, el vicio de la concepción tayloriana del trabajo fue el de considerar al hombre únicamente como una máquina física. En un segundo momento, nos dimos

> cuenta que hay también un hombre biológico; hemos adaptado al hombre biológico a su trabajo y las condiciones de trabajo a esa hombre. Más adelante, cuando nos dimos cuenta que existe también un hombre psicológico, frustrado por tareas parciales, hemos inventado el enriquecimiento de las tareas. La evolución del trabajo ilustra el pasaje de la unidimensionalidad a la multidimensionalidad. No estamos más que al comienzo de ese proceso. (p.128)

La evolución del trabajo, como dice Morin (1994), ha llevado al punto en que las organizaciones son analizadas desde su multidimensionalidad, que, por supuesto, incluye al sujeto y las conductas que emergen de su relación con otros sujetos. Kliksberg (1978) dice que a partir de allí el antropólogo Chapple definió el enfoque denominado "teoría de la interacción", que invita al análisis de las organizaciones desde las relaciones que se dan entre sus integrantes dado que es un espacio "dotado de cierta cultura" (p.24).

No en vano afirman Kahn *et al.* (1983) que las estructuras sociales están soportadas en los individuos, incluso al punto en que pueden perdurar por décadas aún si son reemplazadas todas las personas que en un principio les dieron vida:

> El cemento que las mantiene unidas es esencialmente psicológico, más que biológico. Los sistemas sociales están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos. Tales sistemas representan pautas de relaciones en que puede resultar muy baja la constancia de las unidades individuales que participan en las relaciones. (p.42)

O, como explica Schein (1982):

> La organización está conformada por muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros. En lugar de analizar el fenómeno organizacional en términos de la conducta de cada individuo, cada vez es más importante analizar la conducta de cada subsistema, sea porque éstos se consideren en términos de coaliciones, grupos, roles o cualquier otro elemento conceptual. (p.211)

Hasta el momento, el lector se ha acercado al concepto de organización desde un enfoque sistémico. En los últimos años, se ha comenzado a hablar de la auto organización u organización emergente, para referirse a una concepción de organización en la que no priman ni las estructuras, ni los niveles jerárquicos, ni el control. Este modelo, si bien tienen unas condiciones necesarias de espontaneidad, no necesariamente surge en ambientes netamente autónomos o desordenados y sus leyes pueden ser valiosas para el entendimiento y funcionamiento de la empresa de nuestros tiempos.

2.3. LA ORGANIZACIÓN EMERGENTE SEGÚN STEVEN JOHNSON

La historia de la humanidad está escrita con descubrimientos. Una necesidad imperante de explicar lo desconocido y de resolver enigmas caracteriza a los seres humanos y es la base para el proceso de evolución. Adam Smith, Friedrich Engels, Charles Darwin y Alan Turing, cada uno desde su línea de investigación, estudió y propuso conceptos como la mano invisible, la lucha de clases, la teoría de la evolución y la morfogénesis, sin saber que sentaban los cimientos de lo que sería conocido como las leyes de la emergencia. Así lo interpreta

Johnson (2001), para quien estos personajes contribuyeron, sin ser conscientes de ello, "a la desconocida ciencia de la autoorganización" (p.19).

Partiendo de los rasgos comunes entre las hormigas, los *software*, las ciudades y el cerebro humano, Johnson (2001) explica qué son las organizaciones emergentes y cuáles son las leyes que las rigen. Estos sistemas están conformados por "una red de autoorganización, de agentes dispares que crean un orden de un nivel superior sin proponérselo" (p.22).

Aunque no solo se da de manera netamente espontánea, las organizaciones emergentes surgen cuando sus componentes –sean éstos células, personas, entes, datos- producen comportamientos que se van escalando y terminan generando orden en medio del caos. Así se explica, por ejemplo, el surgimiento de barrios en las ciudades y sus singularidades pese a pertenecer a un mismo entorno o el asombroso comportamiento de las células del moho de fango, fenómeno que da inicio a la investigación del autor.

¿Cómo se logra? A partir de la coordinación de todas sus partes y no de una cabeza que regula el actuar de los demás: "Son sistemas ascendentes, no descendentes. Extraen su inteligencia de la base. En un lenguaje más técnico, son sistemas complejos de adaptación que despliegan comportamientos emergentes (…) La evolución de reglas simples a complejas es lo que llamamos emergencia" (Johnson, 2001, p.19).

Esta fuerza ascendente "promueve un aprendizaje de nivel superior" (p.19), que se da gracias a la retroalimentación e influencia en doble vía en la que cada uno de los elementos impacta a sus pares y es afectado por ellos.

Los comportamientos emergentes terminan siendo la cultura del sistema, que para el caso de esta investigación es la organizacional.

Uno de los asuntos que más inquieta acerca de las organizaciones emergentes es el hecho de que no existe un control estipulado y, por tanto, el resultado es el producto de la interacción de las partes de una manera más fluida y libre. Al respecto dice Johnson (2001):

> Hasta los defensores más optimistas de la autoorganización se sienten un poco abrumados por la falta de control en un proceso semejante. Pero partimos del supuesto que la emergencia ha sido siempre cuestión de abandonar el control, de dejar que el sistema se gobierne a sí mismo tanto como sea posible, de permitir el aprendizaje a partir de rastros. (p.208)

Sin embargo, es importante aclarar que las organizaciones emergentes no surgen exclusivamente del desorden o lo desestructurado. También pueden surgir de una base estructurada que tiene como una de sus reglas la libertad y autonomía para beneficio del conjunto. Es así, por ejemplo, como existen videojuegos o *software* que tienen una programación básica y que se desarrollan bajo el principio de la fuerza ascendente o de auto-organización, que tiene la bondad de convertir más inteligente a sus partes a medida que pasa el tiempo y de prepararlas mejor para los cambios del entorno. “Las conductas emergentes, como los juegos, consisten en vivir dentro de los límites definidos por reglas, pero también es usar ese espacio para crear algo mayor que la suma de las partes” (Johnson, 2001, p.162).

De acuerdo con lo anterior, es posible pensar en las organizaciones como sistemas emergentes, lo que implicaría un cambio radical en la forma como las hemos concebido hasta

el momento, en donde prima la fuerza descendente, el control y creencias administrativas de unicausalidad. Bajo esta concepción, la organización es el resultado del actuar espontáneo de los individuos que la integran y de su organización -valga la redundancia- autónoma para el funcionamiento del sistema.

Las ventajas de concebir a las empresas desde esta perspectiva serían, según Johnson (2001), increíbles:

> Los sistemas emergentes pueden ser brillantes innovadores y tienden a adaptarse mejor a cambios bruscos que los modelos jerárquicos, más rígidos. Esas cualidades hacen muy tentadores los principios de la inteligencia ascendente, cuando se trata de negocios que intentan mantenerse en el nivel de cambio característico del siglo XXI. (p.199)

Es importante, sin embargo, considerar que es indiscutiblemente más difícil la organización emergente cuando sus elementos son, de por sí, complejos, como en el caso de los seres humanos. Por el contrario, una de las características que hizo más fácil su surgimiento en hormigas y en el moho de fango, ejemplos que se citan en el libro, fue justamente su simplicidad y "estupidez relativa":

> Los sistemas emergentes pueden volverse inmanejables cuando sus componentes son excesivamente complicados. Es mejor construir un sistema densamente interconectado con elementos simples y dejar que la conducta más sofisticada aparezca paulatinamente (…) Tener agentes individuales capaces de ponderar directamente el

> estado general del sistema puede ser una verdadera desventaja en la lógica del enjambre. (Johnson, 2001, pp.71-72).

Como se ha expuesto, del comportamiento de los individuos surge un orden que se convierte en macroconducta. Este es otro de los principios de la emergencia, el actuar local da como resultado una conducta global que es observable, que incluso perdura pese a que quienes la originaron ya no pertenezcan: “la permanencia del todo a lo largo del tiempo –la conducta global que sobrevive a cada una de sus partes- es una de las características que definen a los sistemas complejos” (p.74).

Más adelante, vuelve y señala el escritor, “volvemos a las leyes fundamentales de la emergencia: el comportamiento de agentes individuales es menos importante que el sistema en su conjunto” (p.130).

Esto se puede evidenciar en lo declarado por el entrevistado H*, quien aseguró que en la empresa "todo el mundo tiene una actitud parecida", lo que significa que son observables unos comportamientos similares entre todos sus integrantes. Más adelante, el entrevistado añadió que el grupo, como se refiere a los miembros de la organización, "va cogiendo como el mismo camino (...) porque los unos están tomando las actitudes de los otros".

En este sentido dicen Rodríguez & Zapata (2008) que "la cultura organizacional es una construcción colectiva determinada por la acción social. De esta manera la identidad y pertenencia a la organización implica al hombre de la organización a creer y tener un comportamiento similar a como otros miembros creen y actúan y que los han consolidado en el tiempo" (p.233).

Para Velasco (2010) este fenómeno se explica desde "la cultura concebida como un sistema de competencia compartida", en donde se entiende que el individuo aprende las reglas del juego de la colectividad a la que pertenece y actúa de acuerdo a ello: "es su teoría sobre lo que sus compañeros saben, creen y significan, su teoría acerca del código que se sigue, del juego al que se juega en la sociedad en la que ha nacido" (p.38).

Lo que se requiere, y prima, en los sistemas emergentes son rasgos como la espontaneidad y la flexibilidad “en las reglas de comportamiento” que generen comportamientos globales. Esto, dice Lapassade (1985), le permitiría al grupo crear:

> nuevas normas, que definan estados nuevos, considerados como siempre relativos y susceptibles de evolución. Se formula, pues, la hipótesis, concluye Enriquez, de que “todo grupo es capaz de autorregulación”, mientras que los grupos que funcionan de acuerdo con el modelo de orden obedecen a la exteroregulación. (p.173)

La exterorregulación, como la propone Enriquez, sería entonces el modelo bajo el cual se han desarrollado y desarrollan el común de las organizaciones en la actualidad. La reflexión suscitada en torno a la auto-organización propone un nuevo enfoque, uno que rompiendo paradigmas contempla la flexibilidad, la innovación, la adaptación y la autorregulación. En palabras de Johnson (2001):

> Muchas organizaciones están intentando hoy desentrañar cómo pueden usar los principios de la auto organización sin desintegrarse o sucumbir, es decir, cómo lograr una complejidad fructífera. Ecotrust apunta estos tres requisitos: a) agentes autónomos capaces de tomar decisiones independientes dentro de un marco de reglas simples; b)

> red moderadamente densa y conexiones de red entre los agentes, esto es, las partes de la organización; c) fuerte experimentación por parte de los agentes, disciplinada a través de la retroalimentación en los resultados. (p.232)

2.4. IDENTIDAD CORPORATIVA SEGÚN ETKIN Y SCHVARSTEIN

Del orden de la emergencia también es el concepto identidad corporativa, pues es el "producto del devenir de la organización" (p.333) más allá de los intereses particulares de quienes la dirigen, dicen Etkin & Schvarstein (2000). Este postulado hace una distinción entre la identidad y el discurso identificatorio. Este último se declara y es la voluntad de la empresa, pero, el primero es el resultado de la dinámica de la organización y el relacionamiento entre sus integrantes que puede, o no, estar en concordancia con el segundo.

En este sentido, algunos entrevistados manifestaron características de los trabajadores de ISAGEN, como el entrevistado G* quien manifestó que "yo los veo a todos como orgullosos de trabajar en la empresa primero que todo, todos quieren tener lo mejor, los mejores carros, vivir bien, una buena vivienda, tener a sus hijos en las mejores condiciones (P6, p.3, l.1-4)". También afirmó: "Yo pienso que la mayor fortaleza que tiene ISAGEN en sus empleados es el trabajo en equipo, o sea, son muy contadas las personas que tratan de trabajar como aisladamente (P9, p.3, l.1-3)". Y agregó: "En general (los trabajadores de ISAGEN) son muy responsables, muy puntuales, siempre tratan pues de cumplir con sus obligaciones, con los trabajos pues en el tiempo requerido (P10, p.1, l.1-2)".

Por su parte, el entrevistado H* mencionó:

> Otro aspecto que me parece bien interesante es en general la forma como las personas que trabajan en ISAGEN se comportan y se dirigen a terceros, ante la sociedad y ante contratistas, ante las comunidades, siempre es de una forma respetuosa, discreta, mejor dicho todos, por lo menos lo que yo he logrado ver en Compras* y en la Gerencia de Suministros* ha sido como una forma de comportarse muy estándar en todo el mundo, nunca nadie sale como con un desatino, con una rabieta por decir alguna cosa, salir por allá a decir información que puede que sea, puede que no sea, pero que no esté autorizada a decir, siempre saben atender a las personas que van. (P.6, p.5, l.1-7)

Este entrevistado en otro momento identificó al trabajador de ISAGEN como:

> Una persona sencilla, una persona discreta (…), una persona atenta, yo creo que esos tres son como los que describen como la forma como nos comportamos o por lo menos la forma como la meta pues que tenemos de cómo nos queremos ver. (P.18, p.1, l.1-4)

Para Etkin (2000), "la identidad no es un "a priori" u objetivo predefinido. Los rasgos se construyen en el marco de la interacción social" (p.242), es decir, la identidad corporativa no se puede predeterminar sino que es el resultado de las interacciones entre los integrantes de una empresa. Esto es manifestado por el entrevistado H* cuando afirma que "yo pienso que la mayor fortaleza que tiene ISAGEN en sus empleados es el trabajo en equipo, o sea, son muy contadas las personas que tratan de trabajar como aisladamente (P9, p.3, l.1-3)" y "en general (los trabajadores de ISAGEN) son muy responsables, muy puntuales, siempre tratan, pues, de cumplir con sus obligaciones, con los trabajos, pues, en el tiempo requerido (P10, p.1, l.1-2)", lo que permite intuir que de alguna manera en la identidad corporativa de la empresa, que es fruto de los comportamientos "homogéneos" de sus trabajadores, han tenido un papel

preponderante las actitudes de trabajo en equipo, responsabilidad y puntualidad de sus miembros.

"A pesar de este carácter emergente, el discurso es sin embargo pasible de un proceso de diseño que intenta transformar la semiosis natural y espontánea de la organización en un proceso semiartificial, una semiosis técnicamente asistida (Chavez 1988)". (Etkin *et al*., 2000, p.344)

Para estos autores (2000) la identidad de una organización es "aquello que permanece invariante a lo largo del tiempo, y que además la distingue de otras de su misma especie" (p.330). En ese orden de ideas, existe una "identidad-esquema" que corresponde a las organizaciones que pertenecen a una misma rama y una "identidad-construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio" (Schvarstein, 1998, p.158).

Esta identidad-construcción está compuesta por unos rasgos particulares que la hacen única y que no tienen un carácter valorativo como suele suceder con la imagen corporativa que se desea proyectar hacia el exterior. Esta identidad no surge bajo criterios positivos o negativos, simplemente es y puede "existir a pesar y en contra de la voluntad propia de la organización" (Etkin *et al*., 2000, p.332), es decir que puede ser el producto de la transgresión de lo pretendido al interior de la empresa y de los factores que la rodean.

Por otra parte, al hablar de un fenómeno invariante, Schvarstein (1998) no se refiere a una condición absoluta e inmodificable "sino que alude a la permanencia por espacios de tiempo suficientemente prolongados de ciertos rasgos característicos y propios de la organización"

(p.157), que, si cambian, implican ineludiblemente una afectación importante a la organización.

La identidad se expresa en la organización:

> En sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en la configuración de sus espacios y en la distribución de sus tiempos, en sus urgencias y desvelos, en sus paredes y en su equipamiento, en la distribución de sus recursos, en sus ritos y ceremonias, en sus celebraciones y duelos, en sus objetos y palabras. (Etkin *et al.*, 2000, pp.333-334)

Al confluir tantos elementos en la constitución de la identidad y ser consecuencia de la dinámica de la organización y las personas que la conforman, ésta "no se propone provocar nada de lo que genera (…) simplemente es, y tiene una eficacia causal sobre la estructura de la organización, tanto como ésta la tiene sobre ella" (Etkin *et al.*, 2000, p.336).

Esto fue ratificado por el entrevistado I* al decir que "por ejemplo, el tema de humildad que era un valor, yo creo que en ISAGEN hemos ganado en eso, hemos ganado en tener una visión de servicio hacia la gente, hemos ganado en un trato diferente a nuestros grupos de interés (P.19, p.1, l.4-6)".

Este entrevistado más adelante manifestó "sí veo una transformación, veo un cambio de una empresa que ya tiene una identidad propia (P.19, p.1, l.9-10)", como si antes no la tuviera, y que se ha ganado en valores que desde hace muchos años están formalizados y hacen parte

del direccionamiento estratégico, lo que permite entender que solo por el hecho de tenerlo establecido no es suficiente, la identidad se construye con el tiempo a partir de las interrelaciones de las personas y de otras variables que influyen en su emerger, no es un elemento que se define y, por ende, se manifiesta.

Hecho un recorrido por el concepto de Organización, con el ánimo de delimitar las condiciones del "lugar" en el que se desarrolla esta investigación, se analizará el concepto de cultura y, posteriormente, su traslado al ámbito empresarial.

CAPÍTULO 3
VIDA HUMANA Y CULTURA, UNA HISTORIA INDISOLUBLE
CONCEPTO DE CULTURA DESDE LA VISIÓN ANTROPOLÓGICA

3.1. CONTEXTUALIZACIÓN

En los años sesentas el concepto de cultura permeó en el ámbito empresarial, una década después se acuñó el término "cultura corporativa" como resultado de la publicación de autores como Deal & Kennedy y Peters & Waterman (Geert, 1999, p.292). En el caso colombiano, afirman Rodríguez *et al.* (2008), surgió "la necesidad de estudiar analizar y comprender la cultura, como consecuencia de la aplicación de elementos del conocimiento administrativo, como las llamadas ciencias de la vida y la gestión, implementadas a partir de los años 80 y 90 del siglo XX". (p.200)

Este trasegar del término cultura condujo a que hoy en día sea un tema recurrente en las áreas de Gestión Humana y en el discurso de las organizaciones, al punto que para algunos autores es considerado un elemento diferenciador de las empresas. Pese a su reciente aparición en este ámbito, el origen de este concepto se remonta al comienzo de la humanidad y la cultura ha sido estudiada durante décadas a profundidad por antropólogos pertenecientes a diversas escuelas –como Goodenough de la escuela Cognoscitiva, Levi-Strauss de la Estructuralista, Wallace de la de Equivalencia Mutua, Geertz de la Simbólica, Malinowski de la Funcionalista, Radcliffe-Brown de la Funcionalista-estructuralista, Boas de la Histórico-funcionalista y White de la Ecológico-adaptacionista.

En aquel entonces, el animal que fuimos se adaptó a las condiciones del ambiente y sufrió una serie de transformaciones biológicas -como el crecimiento del cerebro y la posición bípeda que liberó la mano- y cambios en su modo de vida –como la incorporación de la carne a su dieta, la caza y la creación del lenguaje-. El proceso evolutivo permitió el desarrollo de nuestra especie a un nivel no conocido hasta el momento y desde hace cientos de años nos hemos interesado por escudriñar nuestro pasado y presente -desde diversas disciplinas- para comprender la complejidad del ser humano, una ambiciosa tarea aún inconclusa. Este interés surgió hace 2.500 años con el pensar metódico de la Filosofía, que tiene como esencia –dice Karl Jasper (1953, pp.11-15)- la búsqueda de la verdad y el amor por el conocimiento, por el saber.

La antropología, una de las disciplinas que estudia al hombre, da protagonismo a la cultura en el proceso evolutivo y en la plena experiencia humana. Esta ciencia social analiza y compara diversas colectividades, sumergiéndose en sus estilos de vida, sus costumbres, creencias, órdenes sociales, símbolos y comportamientos. Su objeto de estudio, dice Kottak (1997), es la diversidad humana:

> Deseos de conocer lo desconocido, de controlar lo incontrolable y de traer orden al caos tienen su expresión entre todas las gentes. La flexibilidad y la adaptabilidad son atributos humanos básicos, y la diversidad humana es el objeto de estudio de la antropología. (p.2)

Una de las características primordiales de la antropología es su carácter holístico, su interés en abarcar diferentes épocas y fenómenos para estudiar al ser humano como un todo. Lo explica Kottak (1997):

> Explora los fundamentos de la biología, la psicología, la sociedad y la cultura humanas y tiene en cuenta sus interrelaciones. Los antropólogos comparten ciertas asunciones clave. Una es que no pueden extraerse conclusiones profundas sobre la "naturaleza humana" a partir de una única tradición cultural. (pp. 3-4).

Así pues, la antropología estudia la cultura de los pueblos para comprender nuestra existencia y características. Para esto, el antropólogo explora diversas "realidades" además de la que le fue otorgada por su propia cultura. Claude Lévi-Strauss, de la corriente estructuralista –tema que será abordado más adelante-, lo expuso así en la entrevista publicada por Eribon & Lévi-Strauss (1990):

> Si quería comprender al hombre, había que evitar encerrarse en la introspección, o contentarse con considerar una sola sociedad –la nuestra-, o incluso sobrevolar algunos siglos de la historia del mundo occidental. Quería que se centrasen en las experiencias culturales más distintas y más alejadas de la nuestra. (p.104)

Lévi-Strauss invita a un estudio de las culturas desde la mirada de varias de ellas, no desde el estudio meticuloso y a veces aislado de una sola. Para comprender la cultura de una colectividad se hace necesario abordar el tema no solo desde diversas disciplinas, sino además desde diversas fuentes de conocimientos y experiencias que enriquezcan este trabajo.

3.2. ESTUDIO DE LA CULTURA

La capacidad de amor del hombre, el poder de su razón y su posibilidad de elegir, fueron el centro de la época de la humanidad a la que llamamos Renacimiento (Bennassar, Blayau,

Denis, Jacquart & Lebrun, 2005, p.99). Justo durante este periodo aparece por primera vez el concepto de cultura, según Rodríguez *et al.* (2008, p.199), en el año 1551 "como sustantivo derivado del verbo latino 'Cultus-Ud' que significa 'acción de cultivar algo'". Algo muy propio de esta época, en la que tuvieron fuerza la razón y la formación del individuo a partir de la pedagogía.

Antes de aparecer en Alemania en el siglo XIX con "la acepción moderna (*Kultur*) que integra acción intelectual y el progreso de colectividades" (Rodríguez *et al.*, 2008, p.99), durante la Ilustración, en el siglo XVIII, se le entendía principalmente por la primera de estas características: la acción intelectual. Dejando atrás un pasado supersticioso y en las "tinieblas", el Siglo de las Luces, como también es conocida esta época, se caracterizó por el predominio de la razón sobre la oscuridad, la capacidad crítica y el alcance ilimitado de la inteligencia humana. (Bennassar *et al.*, 2005, pp.769 y 791).

Durante el siglo XIX se dieron las primeras acepciones del término cultura y esta tarea, más su estudio, continua hasta nuestros días. Actualmente, para la antropología, la cultura orienta nuestro actuar, da orden en el caos y facilita el proceso de adaptación, y fue un elemento imprescindible para el arribo del Homo Sapiens, tanto como lo fue la biología.

Por lo menos así lo considera el antropólogo Clifford Geertz (2005), para quien la fabricación y manipulación de herramientas, la organización de las actividades sociales y la creación de significados colectivos fueron determinantes para nuestra evolución. "De manera literal, aunque absolutamente inadvertida, el hombre se creó a sí mismo" (p.54).

La cultura es un concepto que abarca las costumbres y los significados compartidos de un grupo de hombres que conviven, como el lenguaje que nos permite comunicarnos y transmitir conocimientos y costumbres, los rituales en los que participamos, las religiones y creencias místicas, el vestuario, la forma de concebir la vida y la muerte, la organización social, la concepción de familia y los hábitos.

Pese a profundas coincidencias en la acepción de este término, existen diferencias en cuanto al desarrollo de las culturas; así, mientras para algunos estudiosos del tema existen unos rasgos culturales universales que obedecen a una lógica humana, para otros la única universalidad es su característica individual y la imposibilidad del acuerdo. Además, existen discrepancias en cuanto a la relación entre aspectos culturales y aspectos sociales; para unos son indisolubles mientras para otros deben estudiarse por separado.

Estas múltiples interpretaciones del término cultura complejizan más su estudio, pues existen, de acuerdo a las diversas corrientes, variedad de elementos que se deben considerar para su análisis. De allí la importancia de conocer las corrientes que estudian la cultura e identificarse con alguna de ellas para delimitar y abordar el tema.

3.2.1. Clasificación de las corrientes según Keesing (1974)

En nuestros días la antropología cuenta con varias corrientes teóricas. Keesing (1974), en el artículo recogido en la compilación de Velasco (2010), asegura que durante los próximos años surgirán nuevas formas de comprender el ser humano e interpretar la cultura; por ahora enuncia cuatro corrientes clasificadas en dos grupos, una que entiende la cultura como un sistema adaptativo y las otras tres para las que es un sistema ideacional.

La primera corriente ve la cultura desde una perspectiva evolucionista/ecológica, es decir, que progresa conforme pasa el tiempo a culturas más complejas. Está altamente influenciada por la teoría evolucionista de Darwin de la selección natural de las especies, al punto de considerar que la biología y la conducta humana (cultura) son dos conceptos completamente enlazados. A los antropólogos que siguen esta línea de pensamiento, Keesing (1974) los llama "adaptacionistas culturales" (p.18).

Para ellos, la cultura surge como una respuesta de los seres humanos a su entorno ecológico con un alto componente de supervivencia; es la forma en la que nos adaptamos a nuestro medio ambiente. Dice Keesing (1974):

> La tecnología, la economía de subsistencia y los elementos de organización social directamente ligados a la producción son los aspectos de la cultura más centrales en cuanto a la adaptación. Generalmente los cambios adaptativos comienzan en estos aspectos y desde ellos se ramifican. (p.19)

Esta es la diferencia fundamental con la teoría de la cultura como sistemas ideológicos, como se verá más adelante.

Uno de los exponentes de esta corriente de la cultura como sistema adaptativo fue el antropólogo Leslie A. White. En su libro *La ciencia de la cultura: un estudio sobre el hombre y la civilización*, White (1982) dice que todos los seres humanos nacemos en un ambiente cultural y natural que nos determina y condiciona nuestro actuar. Para él la cultura es un mecanismo que hace "segura y continua la vida para *grupos* de seres humanos" (p.128).

En palabras más contundentes:

> Lo que repetidamente he hecho es distinguir entre el hombre como sistema independiente, autónomo, termodinámico, biológico, y el hombre en tanto que vehículo de cultura, como *locus* de síntesis de elementos culturales (Newton, James Watt, Darwin), como catalizador del proceso cultural. Se trata de dos individuos muy diferentes entre sí: tienen roles diferentes en sus respectivos dominios (contextos). En relación con la cultura, el hombre es una marioneta: hace, siente, cree aquello que la cultura exige de él. (White, 1982, p.XXXI)

Esta acepción de la cultura tiene para los investigadores sentido en la medida en que entienden que es el resultado del proceso de adaptación de los seres humanos; la cultura es dinámica, si bien tiende a permanecer por periodos largos en sus rasgos esenciales, siempre está sufriendo modificaciones causadas por su entorno y por las interrelaciones en sus individuos, que conducen a las personas a amoldarse a la nueva *realidad*.

Por su parte, las otras tres corrientes, entendidas como "teorías ideacionales", ven la cultura como un sistema de ideas y a ellas pertenecen: los sistemas de conocimiento (conocidos también como cognitivos), los estructurales y los simbólicos.

Desde el sistema cognitivo, corriente no lo suficientemente sustentada y con una visión miope según Keesing (1974, p.22), la cultura es la forma como los seres humanos interpretan el mundo, son los códigos compartidos que dan significados a la realidad y le permiten comportarse de una manera adecuada en un contexto específico. Estos estudiosos le dan gran importancia al lenguaje en todas las culturas.

En el caso del sistema estructuralista, su más popular exponente fue Claude Lévi-Strauss, para quien las culturas son "acumulativas creaciones de la mente". Dice Keesing (1974) hablando de su conceptualización de este término:

> El mundo físico en el que viven los seres humanos proporciona los materiales en bruto que los procesos universales de la mente elaboran según pautas sustantivamente diversas, pero formalmente similares. La mente impone un orden culturalmente pautado, una lógica de contraste binario, de relaciones y transformaciones, a un mundo continuamente cambiante y frecuentemente caótico. (p.23)

Esta es la idea de universalidad, aquella que promulga que si bien hay diferencias sustanciales entre las culturas, todas son conformadas por una lógica común característica de los seres humanos; de allí que a pesar de la considerable distancia se compartan, por ejemplo, organizaciones sociales como la familia.

Por último, está la cultura como sistema simbólico. Desde esta corriente la cultura es entendida como un conjunto de significados y símbolos que son compartidos por los grupos. A diferencia de los cognitivistas, Geertz, uno de los representantes de esta teoría que se dedicó al análisis de casos cotidianos de la vida, (citado por Keesing, 1974, p.24) afirma que: "los significados no están 'en la mente de la gente', los símbolos y significados son compartidos por los actores sociales -están entre ellos, no en ellos-. Son públicos, no privados". Para Geertz, la tarea de la antropología es interpretar y comprender en vez de describir.

En su libro *La interpretación de las culturas*, Geertz (2005, p.52) afirma que es la cultura -y, por ende, los símbolos y significados-, la que pone orden en el caos, nos permite

organizarnos y controlar nuestras emociones. De otra forma, si la cultura no existiera tampoco lo haríamos nosotros los humanos, pues es una "condición esencial" de nuestra vida.

Para Geertz (2005, p.57), a diferencia de lo que es para Lévi-Strauss, la cultura nos formó como especies pero también lo hizo como individuos y esta es la mayor coincidencia que podemos encontrar, no existe un "consenso cultural" inalterable.

En el caso de Schneider, también de la corriente simbólica, estos códigos comprenden "categorías" y "reglas" que son inferidos por los individuos en las conductas grupales. Además:

> ...aboga por un análisis cultural puro "no contaminado por el estudio de su sistema social"; y sólo después de esta tarea lógicamente anterior, aboga por trazar la interconectividad entre los planos cultural, social y psicológico, para comprender así la vida social de un pueblo y las acciones de los individuos. (Keesing, 1974, p.27)

Tras hacer un recuento por estas teorías, discutir sus puntos fuertes y sus puntos débiles y encontrar puntos de coincidencia entre algunas, imposible en todas, Keesing (1974) concluye:

> Concebir la cultura como un subsistema dentro de un sistema mucho más complejo, biológico, social y simbólico, y basar nuestros modelos abstractos en las particularidades concretas de la vida humana, hará posible una dialéctica continua que subyace a la comprensión más profunda. El que en esta búsqueda el concepto de cultura se haga progresivamente más refinado, sea radicalmente reinterpretado o acabe progresivamente extinguido, a la larga será un asunto menor puesto que lo que importa

> es que nos haya llevado a plantearnos las cuestiones estratégicas y a ver las conexiones que de otra manera habrían estado ocultas. (p.46)

Los investigadores de este trabajo de grado resaltan el sistema cognitivo porque da un papel protagónico al lenguaje, esa herramienta con la que contamos los seres humanos y que es fundamental para la creación de significados compartidos, para expresar nuestra individualidad y encontrar puntos de encuentro que soporten nuestra vida en comunidad. De la corriente que más se distancian es de la estructuralista, pues consideran que no existe una lógica común a todas las culturas producto de "procesos universales de la mente", sino que ésta se forma de acuerdo a la vivencia de los miembros de la colectividad, su realidad, necesidades, aprendizajes del pasado, lo que no significa que algunas de ellas no puedan encontrar en el camino coincidencias. La corriente simbólica, por su parte, pone sobre la mesa un elemento fundamental, el de que la cultura es un proceso público y no privado, es decir, que los individuos construyen conjuntamente sus símbolos y significados, lo cual consideran muy factible ya que son justamente las personas quienes crean su cultura, sus valores, principios y creencias; el significado individual se transforma en significado colectivo, justamente a través del lenguaje.

Tomando como referencia a Keesing, Allaire y Firsirotu (1982) plantearon de otra forma las corrientes teóricas de la antropología que estudian la cultura, como se verá a continuación.

3.2.2. Clasificación de las corrientes según Allaire y Firsirotu (1982)

Inspirados y basados en el trabajo realizado por Keesing, Allaire *et al.* (1982) emprendieron un camino para caracterizar las diferentes corrientes teóricas en torno a la

cultura y hacer una semejanza entre esas acepciones y las que han adoptado en los últimos años las empresas haciendo una "analogía" de las organizaciones con "sociedades en miniatura"; no sin antes dejar claro que la mayoría de las empresas han sido muy laxas en la adopción de esta moda administrativa, pues no se basan ni en las escuelas ni en los conceptos teóricos desarrollados y estudiados a profundidad por los antropólogos.

Para comenzar, estos autores (1982) clasifican las diversas líneas de pensamiento en dos grupos, el de:

> los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema socioestructural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas. La primera de estas ópticas integra el dominio cultural y el dominio social en un solo sistema sociocultural y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. (p.5)

En total relacionan ocho escuelas de pensamiento en torno al concepto de cultura. Las primeras cuatro de ellas integran el grupo que concibe la cultura como un sistema socioestructural y que a su vez las subdivide en las categorías sincrónicas y diacrónicas: las escuelas funcionalista, funcionalista-estructuralista, histórico-difusionista y ecológico-adaptacionista. Por su parte, el sistema de ideas integra cuatro escuelas: la cognoscitiva, la estructuralista, de equivalencia mutua y simbólica o semiótica.

El sistema socio-estructural, como se vio recientemente, argumenta que hay una conexión indisoluble entre la cultura y la estructura social y, por tanto, existe armonía y concordancia entre ellas. Las dos escuelas que pertenecen a la categoría sincrónicas "hacen hincapié en el

estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos" (Allaire *et al.*, 1982, p.7).

La primera de ellas, la escuela funcionalista, concibe la cultura como un mecanismo útil –y por tanto tiene una visión instrumentalista- que tiene el hombre para solucionar problemas y así satisfacer sus necesidades personales. Su principal exponente es Bronislaw Malinowski.

Por su parte, para los antropólogos funcionalistas-estructuralistas, como Alfred Radcliffe-Brown, la cultura es un dispositivo adaptativo que nos permite "participar en una vida social" determinada "para mantener el equilibrio entre la sociedad y su ambiente físico" (Allaire *et al.*, 1982, p.8).

Las escuelas que hacen parte del mismo sistema socioestructural pero en la categoría diacrónicas, son aquellas que tienen en cuenta toda la dimensión temporal y centran su atención en el estudio de los procesos clave para la evolución de las culturas. A ella pertenecen la escuela ecológico-adaptacionista, con exponentes como White y Elman Service, que parte de las premisas que la cultura se transmite entre generaciones "para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos" y que el medio y la cultura están contenidos el uno en el otro y se definen mutuamente. La escuela histórico-difusionista, por su parte, entre quienes se cuentan los representantes Franz Boas y Alfred Kroeber, cree que la cultura obedece a un acontecimiento determinado y, por ello, son "configuraciones o formas temporales"; estos estudiosos basan sus estudios en el fenómeno de transmisión de rasgos culturales entre sociedades (Allaire *et al.*, 1982, p.8).

White (1982) entiende la cultura como un *continuum:*

> una corriente de hechos, que fluye libremente a través del tiempo de una a otra generación y lateralmente de una raza o *habitat* a otro. (…) En suma, se descubrió que la cultura puede ser considerada, desde el ángulo de la interpretación y análisis científicos, como una cosa *sui generis*, como una clase de hechos y procesos que se comporta en términos de sus propios principios y leyes y que, por consiguiente, sólo puede ser explicada en términos de sus propios elementos y procesos. La cultura puede ser considerada así como un proceso autónomo y contenido en sí mismo; uno que puede ser explicado únicamente en sus propios términos. (p.XVIII)

Para White (1982), todo lo que hacemos y pensamos los seres humanos está determinado por la cultura a la cual pertenecemos más que por una libre elección, pues es esta la que nos da los significados de lo bueno y lo malo, y con ello, lo que deseamos y deberíamos sentir. La cultura de hoy es el resultado "de muy antiguos procesos de interacción, selección, rechazo y acumulación que nos han precedido. Y la cultura de mañana no será más que la cultura de hoy con el agregado de un día más de crecimiento" (p.315).

El antropólogo Boas, cuando se alejó de la teoría evolucionista, estudió a profundidad la cultura desde la perspectiva histórico-difusionista. Boas, referenciado por Kottak (1997, p.28), hizo énfasis en los mecanismos de cambio cultural, entre ellos la difusión, el proceso mediante el cual rasgos de una cultura son transmitidos a otras por el contacto bien sea directo o indirecto, como por ejemplo, a través de intercambios matrimoniales o comerciales.

A diferencia de las escuelas pertenecientes al sistema socio estructural, los antropólogos del sistema de ideas están convencidos de que si bien hay una interrelación estrecha entre la dimensión social y la cultural, la una no está contenida en la otra y, por tanto, no son iguales.

Para la escuela cognoscitiva, como se vio anteriormente, la cultura es un sistema de conocimientos que orientan nuestro actuar para comportarnos de la manera que la cultura espera de nosotros.

Ward Goodenough (citado por Keesing, 1974), el principal teórico de esta escuela, dice:

> La cultura de una sociedad consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros (…) Es la forma de las cosas que la gente tiene en su mente, sus modelos de percibirlas, de relacionarlas o de interpretarlas. (p.21).

La escuela estructuralista, de la que también ya hablamos previamente, considera que la cultura es un proceso mental subconsciente de construcción de símbolos colectivos que se da bajo unos parámetros universales propios de nuestra especie, así, la cultura es acumulativa y "la variedad de elaboraciones y artefactos culturales a través de las sociedades no es más que el resultado de transformaciones o de permutaciones de procesos y estructuras fundamentalmente similares" (Allaire *et al.*, 1982, p.9).

La equivalencia mutua da una variación a este concepto al considerar que lo que permite es predecir los comportamientos de los individuos, aun sabiendo que sus estructuras cognoscitivas y motivaciones son diferentes. El principal expositor de esta corriente fue Anthony Wallace.

Por último, la escuela simbólica o semiótica, que tiene entre sus grandes teóricos a Geertz y David Schneider, comparte el sistema de ideas de las tres escuelas anteriores, con la

diferencia de que considera que la cultura está en los significados del grupo y es pública y no está en el espíritu de cada individuo.

Sobre esta escuela de la cultura, Geertz (2005) manifestó:

> La imagen del hombre propia del siglo XVIII que lo veía como un puro razonador cuando se lo despojaba de sus costumbres culturales, fue sustituida a fines del siglo XIX y principios del siglo XX por la imagen del hombre visto como el animal transfigurado que se manifestaba en sus costumbres. (p.46)

Tras este breve recorrido histórico por la experiencia humana y la acepción del término cultura, en el siguiente capítulo se abarcará el significado que la administración le da a este concepto.

CAPÍTULO 4
ADAPTACIÓN DEL TÉRMINO AL MUNDO EMPRESARIAL
CONCEPTO DE CULTURA DESDE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

En el capítulo 2 se habló de las organizaciones emergentes, las cuales están conformadas por agentes individuales que mediante un proceso espontáneo de auto organización, logran consolidar un orden natural que es adoptado por todos los integrantes del grupo, en un proceso de generación de orden en medio del caos.

También se mencionó que cuando los integrantes de la organización son complejos en sí mismos, es más difícil la autoorganización. Este es el caso de los seres humanos, lo cual da una idea acerca de la dificultad que se presenta para la consolidación de las organizaciones humanas con unicidad de criterio y conducta y de su organización y trabajo en escenarios caóticos.

En el capítulo 3 se hizo un breve recorrido histórico por la experiencia humana y la acepción del término cultura desde las diferentes corrientes antropológicas.

En este capítulo se abarcará el significado que la administración le da al concepto de cultura considerando dichas corrientes y teniendo en cuenta que emerge en una organización conformada por seres complejos, lo cual deja las diferentes teorías en un terreno de mayor incertidumbre.

Para abordar el entendimiento de la cultura desde la mirada de los administradores, es importante hacer un breve encuadre con respecto a la concepción que del término se ha tenido en los últimos años, pues la cultura en las organizaciones termina estando influenciada por, o

influencia a, la cultura o las culturas de la sociedad en las que se encuentran inmersas. A continuación la posición de algunos de los autores que han estudiado el tema:

Según Kluckhohn (1949), “la cultura es la manera estructurada de pensar, de sentir y de reaccionar de un grupo humano, sobre todo adquirida y transmitida por símbolos que representan su identidad específica, ella incluye los objetos concretos producidos por el grupo” (Rodríguez *et al.*, 2008, p.203).

Geertz (2003) propone un concepto semiótico de la cultura a partir del entendimiento del hombre como "un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido”. Desde allí entiende la cultura como “esa urdimbre” por lo que su análisis debe ser “no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones” (p.20).

También dice Geertz (2003) que la cultura puede ser entendida:

> como sistemas en interacción de signos interpretables (…), la cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible, es decir, densa. (p.27)

De la definición anterior, puede entenderse que Geertz presenta una propuesta de la cultura que invita a interpretarla, no necesariamente a entenderla, pues por tratarse justamente de una infinita mezcla de significaciones que hacen las personas de todo lo que las rodea, no hay una manera de estandarizar su significado. Si fuera posible entenderla, se podrían tener juicios

certeros sobre ella, seguridad acerca del porqué de sus rasgos principales, posibilidad de gestionarla de manera intencionada, mientras que en el campo de la interpretación, es posible hacer conjeturas, tratar de imaginarse escenarios viables ante la ocurrencia de hechos premeditados o no, en fin, imaginarse relaciones causa-efecto que muy seguramente nunca van a coincidir con el resultado real.

Igualmente, Geertz se refiere a la cultura desde una concepción ideológica a partir de la cual la entiende "como un sistema de representaciones expresadas en procesos de imágenes, símbolos, mitos, ideas, conceptos, con la cual los individuos colectivamente considerados se identifican, construyendo y estructurando así la identidad de una sociedad, o lo que denominamos comúnmente como cultura" (Rodríguez *et al.*, 2008, p.151).

Bennet (1985) y Solís (1994) (citados por Aduna *et al.*, 2008, p.52), señalan que los comportamientos, pensamientos y sentimientos asociados a la cultura se heredan de generación en generación y son los que dan identidad a los grupos. Esta propuesta de los autores podría enmarcarse dentro de la concepción antropológica que la escuela simbólica da a la cultura, como se verá más adelante.

Hofstede, (citado por Aduna *et al.,* 2008, p.56) señala que la cultura en general, tanto en la sociedad como en las organizaciones, es la que diferencia a los integrantes de un grupo con respecto a los de otros y es la que respalda y da propósito al relacionamiento entre ellos.

Para Lanero, Sánchez, Tejero y Yurrebaso (2006), el término puede tener múltiples significados ya que "la cultura se encuentra en la intersección de algunas ciencias sociales

(Schein, 1990) reflejando por ello la influencia de estas disciplinas, especialmente de la antropología, la sociología, la psicología social y la conducta organizacional" (p.381).

Los autores dan a entender que la cultura organizacional, entre otras variables, influye en la cultura de la sociedad, lo que tiene un alto nivel de identificación con la posición que desde la antropología presenta la escuela ecológico-adaptacionista, como se verá más adelante.

Hecho este breve encuadre sobre el entendimiento del término cultura, a continuación se presentan las visiones que sobre ella se tienen desde la antropología, desde lo organizacional y desde el constructivismo.

Posteriormente, para poder comprender si las iniciativas desarrollas por la administración de ISAGEN han tenido alguna incidencia o no en los rasgos de cultura que la empresa espera movilizar, se enmarcará su cultura organizacional en alguna de las diferentes corrientes que de ella se desprenden a partir de su noción desde la antropología, para, a partir de allí, hacer los análisis respectivos. Para ello se revisarán las diferentes concepciones antropológicas de cultura y luego se hará una breve descripción de la cultura organizacional de ISAGEN, para finalmente hacer la asociación y análisis.

4.1. VISIONES DESDE LA ANTROPOLOGÍA Y LO ORGANIZACIONAL Y DESDE EL CONSTRUCTIVISMO

Como lo mencionan Rodríguez *et al.* (2008), la literatura tanto administrativa como organizacional ha recogido el concepto que de cultura se presenta en la antropología, la cual la define como:

> El conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos en la organización producto de la relación del hombre con su ambiente, y, en consecuencia, de su interrelación social, generando patrones de comportamiento colectivos que generan una identidad en el tiempo y el espacio entre sus miembros, que los identifica, reconoce y diferencia de otro ser colectivo. (p.202)

Partiendo de dicho concepto, y tomando como base las escuelas antropológicas mencionadas en el numeral anterior, las cuales han sido agrupadas entre las que forman parte de un sistema sociocultural y aquellas que hacen parte de un sistema independiente de formación de ideas, a continuación un breve recuento de los sistemas de culturas organizacionales que se presentan en las teorías de organizaciones y su relación con las citadas escuelas. Veamos:

4.1.1. Las culturas organizacionales entendidas como sistemas socioculturales

Allaire y Firsirotu (1982), dos de los teóricos más reconocidos en temas de cultura, y que ya han sido citados en la concepción antropológica de la cultura, plantean que las organizaciones son consideradas sistemas socioculturales en los que:

> Sus componentes ideacionales (es decir, sus esquemas colectivos de significados y valores, sus sistemas de conocimientos y creencias) se funden y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado, según una concepción holística de la organización. (p. 203)

Si bien es cierto que no existe la posibilidad de disociación entre sus componentes ideacionales y el componente estructural, si es posible que se puedan conformar de manera desintegrada, partiendo de que la realidad de dichos componentes son el resultado de la sumatoria de los significados, valores, conocimientos y creencias de todos y cada uno de sus integrantes, lo que podría imposibilitar en un momento determinado la fundición de todos ellos.

Partiendo de lo anterior, se podría intuir que no necesariamente el promulgar los mismos valores, las mismas creencias, en fin, los mismos componentes ideacionales, enmarcados en un componente estructural similar, llevará a tener empresas con la misma cultura organizacional, pues más allá de lo que se promulgue, son los valores y las creencias de las personas que las conforman, en otras palabras, lo instituyente en las organizaciones, lo que finalmente lleva al emerger de la cultura en cada organización.

No obstante, dado que para el desarrollo de esta investigación se requiere teorizar para tratar de comprender lo que se suscita al interior de las organizaciones, se hará un intento por diferenciar los sistemas socioculturales que se presentan en las empresas y asociarlos con las diferentes escuelas de antropología cultural existentes.

4.1.1.1. La cultura organizacional vista desde la escuela funcionalista

Vista desde la concepción de la escuela funcionalista de Malinowski (citados por Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard, 1992), que parte del supuesto de que existe una naturaleza humana universal y cuyo postulado central dice que “si las instituciones sociales y las manifestaciones culturales no atienden los intereses de los individuos y no

satisfacen las necesidades de los miembros de una sociedad, tienen que desaparecer" (p.12), las organizaciones son entendidas como sistemas socioculturales que se deben ocupar de satisfacer las necesidades de sus integrantes y de los miembros de la sociedad en la que se desenvuelven si quieren permanecer en el tiempo. Para ello deben estructurar sus procesos, organización, lineamientos fundamentales y forma de hacer las cosas a partir no de la premisa de que el hombre necesita trabajar y formar parte de una estructura organizacional para autosatisfacer sus necesidades, sino desde la premisa de que son las organizaciones las que necesitan del hombre y su entorno para existir. Es por esto por lo que Abravanel *et al.* (1992) dicen que "las organizaciones sirven de teatros para la escenificación de las necesidades humanas" (p.12).

Consideradas desde esta concepción, las empresas deberán tener en cuenta para su estructuración las posibilidades de despliegue de potencialidades en el trabajo de los seres humanos que las conforman y las necesidades emanadas desde la sociedad de cara a dichas empresas, las cuales estarán a su vez condicionadas por aspectos como el sector de la economía a la cual pertenece la empresa, el nivel educativo promedio de sus trabajadores, su edad promedio, el nivel de ingresos que tienen, el índice de rotación o la estabilidad que se presente en la empresa, el estrato social al que pertenecen, el nivel de inflación/deflación de la economía, el PIB local, en fin, por una serie de variables propias de cada compañía, de cada trabajador que la conforma y de cada sociedad en la que está inmersa, que llevan a pensar que incluso, con el paso de los años y el devenir de las diferentes variables que se acaban de mencionar, es posible que en las empresas se presente recurrentemente la necesidad de revisar y rediseñar sus estructuras y procesos para lograr el desarrollo integral buscado para sus trabajadores y para la sociedad, lo que llevaría a preguntarse por la prevalencia de la

estructura de la empresa sobre la necesidad de desarrollar las potencialidades de las personas y la sociedad o de estas últimas sobre la primera. Según Malinowski, prevalece lo segundo.

Rodríguez *et al.* (2008), haciendo alusión a esta concepción de la escuela funcionalista, dicen que:

> Desde esta perspectiva, la cultura se concibe como el resultado de las necesidades del colectivo en las que priman las influencias que rodean al individuo, permitiendo satisfacerlas mediante roles y funciones de los miembros de la sociedad, por la manera como están unidos unos con otros dentro del sistema social. (p.207)

Esta concepción funcionalista toma mayor fuerza cuando, para la estructuración de las empresas, se consideran las necesidades de sus fundadores, las de la alta gerencia o las de los trabajadores que por una u otra razón son los más influyentes al interior de las mismas, caso en el cual su estructura y procesos son diseñados a partir de dichas necesidades.

4.1.1.2. La cultura organizacional vista desde la escuela funcional-estructuralista

Si se mira desde la concepción de la escuela funcional-estructuralista, cuyos principales exponentes son Malinowski y Radcliffe-Brown (Abravanel *et al.*, 1992), que tiene como planteamiento fundamental que "las organizaciones son sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades y cuyas relaciones con su medio pueden definirse como interacciones funcionales" (p.12), se entiende la organización como integrante de un sistema social ambiental mayor que la condiciona en la definición de su estructura, de sus principios y de sus valores. Desde esta concepción, este condicionamiento puede entenderse como

necesario para posicionar y darle validez a las metas y propósitos de la organización en medio de la sociedad a la cual pertenece, pero no debe ser necesariamente causante de la pérdida de toda identidad propia de la organización. Es decir, si bien la organización debe acondicionarse a su medio, de igual manera debe mantener las características que la hacen única y la diferencian en el mercado.

No obstante la posición de Malinowski y Radcliffe-Brown, se debe rescatar el concepto de que cada organización es única y tiene sus propias particularidades que le permiten diferenciarse de las demás. En este orden de ideas, su sistema de valores puede estar en buena parte condicionado por la estructura social de mayor orden a la que pertenece, pero por otra parte está sujeto a sus características propias que son un emerger a partir de las características propias de las personas que la conforman, como consecuencia de lo instituyente que estas características generan.

Recogiendo lo dicho sobre la concepción de la organización bajo la mirada de la escuela funcional-estructuralista, la cultura organizacional se debe acondicionar a la cultura de la estructura social a la que pertenece.

4.1.1.3. La cultura organizacional vista desde la escuela ecológico-adaptacionista

Desde la mirada de la escuela ecológico-adaptacionista, para cuyos impulsores la cultura de la sociedad no es más que uno de los numerosos valores de contingencia que pueden influir en las organizaciones, la definición de la cultura de estas está determinada por las siguientes tres opciones: se adaptan a las características del entorno en el cual están inmersas, influyen sobre dichos ambientes o nacen y mueren a merced de las circunstancias ecológicas.

Esta postura, además de recoger lo planteado por la escuela funcional-estructuralista, plantea otras opciones para entender la cultura de las organizaciones, en tanto admite la posibilidad de una fuerte influencia de esta sobre el entorno y también concibe la alternativa de que la cultura organizacional esté sujeta todo el tiempo a las circunstancias cambiantes del entorno de la empresa.

En tanto se habla de que la cultura organizacional puede influir sobre el entorno haciéndolo cambiar, y haciendo el símil de que la empresa sea un grupo de trabajo interno y que el entorno sea la misma empresa, esta opción abre la puerta de entrada a un término que juega un papel importante en la conceptualización existente alrededor de la cultura organizacional: las subculturas, cuya principal particularidad es la diferencia que existe ente sus características y las de las culturas ambiente en la cuales están inmersas, las cuales con el tiempo pueden influir o ser influenciadas por.

Como lo menciona Etkin (2000), "en la dimensión de lo social, la interacción cotidiana de los individuos en el marco de las unidades y grupos de trabajo lleva a la construcción de micro culturas, con sus premisas, supuestos y prejuicios no declarados" (p.143). Esta declaración de Etkin puede ayudar a entender un posible fenómeno de la cultura de ISAGEN: la conformación de subculturas, un tema que implícitamente fue mencionado por la entrevistada D* cuando dijo: "somos los de Social*, a los que llaman 'los de mochila'".

La aparición de este fenómeno, en caso de ser real, invita a la tranquilidad en torno a la cultura empresarial de ISAGEN, pues de acuerdo con Etkin (2000), "... la llamada cultura se sitúa en la intersección de las diferentes subculturas y micro culturas. Esta intersección no significa armonía, sino un espacio donde por diferentes motivos coinciden principios, valores,

mitos y creencias" (p.228). Partiendo de esta última idea, podría pensarse que lo importante en la consolidación de una cultura empresarial es encontrar la forma de fortalecer los principios, valores, mitos y creencias que se identifiquen o definan como fundamentales.

Recogiendo la idea fundamental de esta escuela, la cultura de la sociedad influye en y es influenciada por la cultura de las organizaciones que hacen parte de ella.

Esta concepción de la cultura organizacional desde la escuela ecológico-adaptacionista tiene similitud con la perspectiva evolucionista mencionada por Rodríguez *et al.* (2008) según la cual:

> En este contexto, la cultura organizacional es heredera de la idea de progreso emanada de la ilustración, donde el sentido evolucionista conlleva la creencia de un progreso universal e ilimitado del hombre. De esta manera lo organizacional lleva implícita una mentalidad de progreso en forma evolucionista. Donde el cambio dentro y fuera de la organización es permanente y constante a través del tiempo y del espacio, en su relación con el entorno. (p.218)

Esta perspectiva refuerza la tercera opción que plantea la escuela ecológico-adaptacionista para definir la cultura organizacional: nace y muere a merced de las circunstancias ecológicas.

4.1.1.4. La cultura organizacional vista desde la escuela histórico-difusionista

Según la concepción que de la organización tiene la escuela histórico-difusionista, para la cual las transformaciones culturales dependen más de factores históricos que de procesos de adaptación, “las formas, estructuras y los procesos propios de estos sistemas reflejan el origen

particular y las circunstancias históricas del desarrollo de cada organización" (Allaire et al., 1982, 206).

De esta cuarta escuela que cierra el grupo de las que conciben a las organizaciones como sistemas socioculturales, vale la pena rescatar su propuesta en términos de que:

> El momento, el lugar y las circunstancias que rodean la creación de una organización pueden hacer surgir ciertos valores e ideologías que continuarán influyendo en el funcionamiento de la organización mucho más allá de los planos de supervivencia y la adaptación. (Abravanel *et al.*, 1992, p.15).

La concepción de las bases de la cultura organizacional que plantea esta escuela, de alguna manera cierra el margen de maniobra de los administradores para propiciar una cultura deseada, pues el entender que esta está condicionada por la historia ya juzgada, hace que las opciones sean mínimas para ellos y podría interpretarse como un desconocimiento de que la cultura es dinámica y va cambiando, como el eterno devenir de las personas. Sin embargo, es una corriente muy interesante en tanto rescata la dependencia de la cultura con respecto a la historia que la circunda o precede, la cual indiscutiblemente la condiciona.

Estos son los cuatro entendimientos que se pueden hacer de la cultura de las organizaciones como sistemas socioculturales, cada una de ellas sustentada en las diferentes escuelas que se han dedicado a su estudio, y cuya implicación primordial es la diferencia que pueda existir entre la cultura de la organización y la cultura del entorno social en el que se desarrolla.

4.1.2. Las culturas organizacionales entendidas como sistemas de ideas

A continuación se presenta el entendimiento de las culturas de las organizaciones como sistemas de ideas a partir de las otras cuatro escuelas que las han estudiado desde esta perspectiva. Desde allí, Abravanel *et al.* (1992) plantean que "la cultura se construye entonces con concepciones del mundo y con productos simbólicos" (p.15), lo que implica que ya no haya dependencia o relación con el entorno sociocultural al cual pertenece, sino que estará determinada por la construcción de ideas que se haga a su interior.

Desde esta concepción, la cultura organizacional está desligada de las estructuras, fines y procedimientos de la empresa y condicionada a las ideas que se tejan en su interior, lo que puede implicar la necesidad de tener procesos de cambio, de renovación, en la medida en que se presenten dinámicas en dicho tejido de ideas, pues la empresa deberá buscar coherencia entre ellas y su cultura.

Las cuatro miradas de la cultura organizacional como sistemas de ideas son las siguientes:

4.1.2.1. La cultura organizacional vista desde la escuela cognoscitiva

Desde la mirada de la escuela cognoscitiva, y partiendo de la concepción que de ella tiene Goodenough (citado por Abravanel *et al.*, 1992, p.16), la cultura organizacional es un conjunto de cogniciones funcionales organizadas que permiten a los miembros de la organización conocer lo que es necesario creer y saber para hacer parte de una colectividad de manera adecuada.

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional termina siendo una construcción colectiva de todos los elementos requeridos para poder hacer parte de una organización, y en esta medida, se trata de una construcción en la que pueden participar todos sus miembros en tanto actores dentro del colectivo, seguramente unos con mayor peso o preponderancia que otros por su antigüedad, tradición, posición jerárquica, etc., pero todos con la posibilidad de influir en ella.

De acuerdo con esta concepción, la cultura organizacional puede ser tan dinámica o estática como dinámicos o estáticos sean sus integrantes, el ingreso de personas a la organización y/o los cambios de paradigmas instaurados en las empresas para poder hacer parte del colectivo, pues son las personas de la empresa las que de manera colectiva van definiendo las creencias y saberes requeridos para pertenecer a ella.

Hofstede (1999) presenta una idea de cultura organizacional alineada con esta concepción cuando afirma que "la cultura se aprende, no se hereda. Procede del propio entorno social, no de los genes". Para sustentar esta concepción, partió de acuñar el término "*programas mentales*" (a los que llama cultura) haciendo referencia a los modelos de pensamientos, sentimientos y actuación potencial que cada persona lleva dentro de sí y ha aprendido a lo largo de su vida, y que tienen su origen "en los entornos sociales en los que hemos crecido y acumulado nuestras experiencias vitales" (pp.32-34).

Esta concepción de la cultura organizacional es mencionada por varios autores citados por Rodríguez *et al.* (2008) en el libro Gestión de la Cultura Organizacional, en el que hacen referencia a ella desde la mirada de la escuela cognoscitiva con las siguientes descripciones:

- Allaire *et al.* (1988 y 1984 respectivamente) citados por los autores en las páginas 219 y 220, la entienden como "un sistema de conocimientos, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar en ambientes determinados" y también se refieren a ella desde esta mirada diciendo que "las culturas no son fenómenos concretos; son esquemas cognoscitivos que sirven para organizar los fenómenos concretos".
- Por su parte White (1973), a quien citan en la página 220, se refiere a ella diciendo que "es un sistema de comportamiento socialmente transmitido que sirve para relacionar a las comunidades humanas con sus medios ecológicos. Los sistemas socioculturales y sus entornos están implícitos en un intercambio dialéctico, en un proceso de retroalimentación o causalidad recíproca".

Finalmente, los autores cierran su entendimiento del concepto de cultura organizacional al decir que "el concepto de cultura se relaciona mucho con lo que es el concepto de cultura y desarrollo organizacional, por cuanto tiene en cuenta todos los fenómenos que ocurren dentro de la organización desde un enfoque social, como el cambio, el clima, el ambiente y todo lo que tiene que ver con el desarrollo del ser humano" (Rodríguez *et al.*, 2008, p.220).

4.1.2.2. La cultura organizacional vista desde la escuela estructuralista

La escuela estructuralista, cuyo principal exponente es Lévi-Strauss, ha entendido la cultura organizacional como un proceso estandarizable y repetible en cualquier organización, independientemente de sus características propias en virtud de su entorno, sus integrantes, su proceso productivo, etc.

Según esta escuela, la antropología cultural se fundamenta en factores universales propios del ser humano, de los cuales el hombre no es consciente y que se encuentran en la estructura y los procesos mentales, motivo por el cual, aunque haya diferentes culturas, todas en su esencia tienen los mismos principios. Es por este motivo por lo que los investigadores de la escuela angloamericana le otorgan aplicabilidad universal a sus teorías y conceptos organizacionales, desconociendo que dicha universalidad pueda deberse, entre otras cosas, a los modos de pensar característicos de los gerentes, los cuales serían parte determinante en los principios culturales de las organizaciones, no solo desde lo instituido en virtud de su posición jerárquica en la empresa, sino desde lo instituyente por la influencia que su comportamiento personal pueda tener en los demás integrantes de la empresa.

Abravanel *et al.* (1992) proponen una adaptación al concepto de cultura organizacional de Levi-Strauss enunciado su hipótesis según la cual:

> Las formas, las estructuras y los procesos organizacionales, a pesar de las manifestaciones aparentes muy variadas, son en realidad sólo permutaciones y transformaciones de los mismos procesos universales y subconscientes asociados al funcionamiento mental de los gerentes (o, para ser aún más "universales", del cerebro humano). (p.18)

Esta hipótesis es secundada por March y Simon (citados en Abravanel et al., 1992, p. 19) al afirmar que: "Las características fundamentales de la estructura y del funcionamiento de la organización reciben la influencia de las características y límites cognoscitivos del proceso humano de resolución de problemas". Dado que los límites cognoscitivos de los humanos

parecen ser universales, la teoría de Levi´s-Strauss encontraría en estos autores un eco a su propuesta de cultura organizacional.

Al respecto, Rodríguez *et al.* (2008) afirman que:

> Para el estructuralismo la cultura es el conjunto de interacciones entre los individuos y una totalidad de significados que cada uno de los individuos puede abstraer inconscientemente de su participación en dichas interacciones. La cultura en el estructuralismo es el sistema compuesto por diversos componentes particulares que se estructuran a partir de elementos comunes en la especie humana. Al igual que el lenguaje, la cultura es fundada en significados que comparten todos los miembros de una sociedad determinada. (p.211)

4.1.2.3. La cultura organizacional vista desde la escuela de equivalencia mutua

La estructura de equivalencia mutua, en la que Wallace ha estado al frente de las investigaciones y se ha convertido en uno de sus principales exponentes, presenta mayor relación con la escuela cognoscitiva en tanto concibe la cultura organizacional como "un sistema de cogniciones que permite a los empleados predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar en sociedad, a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes" (Abravanel *et al.*, 1992, p.19). Desde esta mirada de la cultura organizacional se desconocen conceptos tales como las metas comunes, las creencias y significados colectivos compartidos, y se deja su esencia a los conocimientos que cada integrante logra tener de los comportamientos de los demás integrantes de la colectividad de la que hacen parte.

Desde esta concepción de la cultura organizacional se puede identificar el concepto de interés personal por parte de los integrantes de la colectividad, quienes se comprometerán con ella en mayor o menor grado dependiendo del nivel de promoción que la continuidad de la colectividad represente para sus intereses individuales, como lo argumenta Weick al hacer el vínculo con el concepto de estructuras colectivas propuesta por Allport. Como lo mencionan Abravanel *et al.* (1992), las organizaciones terminan siendo la sumatoria de las micro motivaciones de sus integrantes que se transforman en macro comportamientos organizacionales, por lo que las empresas son herramientas utilizadas por sus integrantes para el logro de sus metas personales.

En este sentido, para poder entender esta concepción de la cultura organizacional, se hace necesario conocer las motivaciones de cada uno de sus integrantes y a partir de allí tratar de comprender los elementos comunes que la definirían, lo que hace que este entendimiento de la cultura organizacional sea todo un reto para quienes lo hacen. Desde esta postura pierden validez los intentos por definir valores compartidos, objetivos comunes y significados colectivos, pues desde esta perspectiva de cultura organizacional ellos serán, a lo sumo, consecuencias, no causas organizacionales.

4.1.2.4. La cultura organizacional vista desde la escuela simbólica

Por último está la escuela simbólica, liderada por Geertz (2005, p.20), quien refiriéndose a la cultura dijo:

> Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significados.

De esta escuela se desprenden la perspectiva accionalista y la escuela institucionalista que consideran que el sistema de símbolos y significados de la organización depende de su pasado, de su contexto sociocultural, de su tecnología y de la influencia de sus antiguos dirigentes.

Refiriéndose a la cultura desde esta perspectiva, Rodríguez *et al.* (2008) dicen que "es el sistema de significados y símbolos expresados en las representaciones colectivas que modelan y caracterizan la experiencia humana. En la cultura los símbolos surgen a partir de la construcción colectiva que nace en el tejido de las intersubjetividades" (p.217).

Con esta concepción de la cultura organizacional desde las teorías de organizaciones, se cierran las ocho propuestas que de ella se encuentran partiendo de las teorías de las escuelas antropológicas.

4.1.3. Corriente constructivista

Una escuela o corriente que no se trabaja desde la antropología, pero que se considera importante en el entendimiento de la cultura, particularmente de la cultura organizacional, es el constructivismo, por lo que a continuación se presentan sus bases fundamentales.

Jenófanes, filósofo del siglo V antes de Cristo, formuló una teoría del conocimiento de tono constructivista de acuerdo con la cual nadie conoce ni conocerá la verdad certera. Decía

Jenófanes que incluso, si por azar llegásemos a expresar la verdad perfecta, no lo sabríamos, pues todo no es sino un entramado de conjeturas.

Esta teoría de Jenófanes se considera una buena puerta de entrada para hablar del constructivismo, pues deja claramente establecido que nadie tiene o conoce la verdad, premisa fundamental para el entendimiento del concepto en tanto se sustenta en la aceptación de lo relativo, de los juicios, de las interpretaciones.

Esta posición es ratificada por Ceberio & Watzlawick (1998, p.19) quienes dicen que para hablar de constructivismo es posible remontarse a los estudios de Piaget, quien mostró que el niño construye sus abstracciones a partir de la experimentación mediante el método de ensayo y error, hasta que logra la construcción de las estructuras conceptuales que avalan su comportamiento.

En consonancia con esta teoría de Piaget, para el constructivismo son las personas quienes de manera individual y colectiva construyen el mundo de los significados, por lo que cada significado está condicionado por, e implícitamente habla de, las cualidades de quien(es) lo emite(n) y de las distintas interacciones que lo(s) condicionan.

En este sentido decía Giambattista Vico, quien es considerado el primer constructivista genuino, que "el ser humano solamente puede conocer una cosa que él mismo crea; así sabemos cuáles son sus componentes, su estructura, y cuáles sus características, que no son patrimonio del objeto, sino distinciones que traza el observador" (Ceberio *et al.*, 1998, p.76).

Una característica importante del constructivismo es que tiene una fundamentación ética con respecto a la convivencia y particularmente con respecto a la tolerancia, pues parte de los

supuestos de que nadie tiene la mirada correcta y que debe primar el diálogo, no la imposición. Esos supuestos le permiten al constructivismo abonar el terreno para el necesario respeto que exige la convivencia social.

Esta posición es relevante en el estudio de la cultura organizacional, principalmente cuando se piensa en su gestión, pues ayuda a comprender que más que buscar gestionarla de manera premeditada y desconociendo los comportamientos propios de cada persona, es importante encontrar maneras de influenciarla considerando y respetando la esencia de cada integrante, buscando la mejor manera de hacer sinergias que apalanquen o faciliten las incidencias deseadas.

Paul Watzlawick (1993), en el libro *La realidad inventada*, hace referencia al propósito fundamental del constructivismo, el cual consiste en reconocer el fenómeno del conocimiento como resultado de una interdependencia entre observador y mundo observado. Es por esto por lo que Watzlawick plantea en el libro una distinción entre una realidad de primer orden, compuesta por objetos de los cuales se puede constatar objetivamente su existencia, y una realidad de segundo orden, que hace referencia al sentido, al significado y al valor que se le otorga a dichos objetos, pues ya se trata de una realidad expresiva condicionada por la interpretación que del objeto hace el sujeto.

En este mismo sentido, los pre-socráticos hacían referencia al constructivismo cuando proponían que "de la realidad real solamente podemos tener una imagen, una interpretación" (Ceberio *et al.*, 1998, p.64), propuesta que ratificaban más adelante al afirmar que "en la perspectiva constructivista (…) el mundo es creado por el que cree estar observándolo" (p.73).

Estos planteamientos con respecto al constructivismo permiten dejar una puerta abierta para considerarlo como una posibilidad para el entendimiento y la búsqueda de una cultura organizacional, en tanto invita al reconocimiento de la diversidad, de la individualidad y de las diferentes posibilidades que ellas abren para la interpretación del mundo y de cada uno de sus componentes, pues como lo dicen estos autores (1998):

> (…) el constructivismo nace como un modelo teórico del saber y de la adquisición de conocimiento. Su planteamiento radical se basa en que la realidad es una construcción individual que se co-construye (en sentido interaccional) entre el sujeto y el medio. (p.74)

Finalmente, vale la pena resaltar que los significados que generan las personas desde su nacimiento y mediante su interacción con los objetos y las interrelaciones con las demás personas, además de las escalas de valores, las pautas de comportamiento, las normas, las creencias, etc., son expresados a través del lenguaje, convirtiéndolo en la base para la construcción de realidades, es decir, de la cultura (Ceberio *et al.*, 1998, p.77).

Una vez entendida la concepción antropológica y organizacional de la cultura, así como su visión desde el constructivismo, se presentan algunos conceptos de los términos cultura organizacional y cultura corporativa propuestos por varios investigadores, con el fin de determinar la diferencia existente entre ellos o identificar si se trata de la misma idea con distintos nombres, y de establecer cuál de ellos se adecúa mejor a la conceptualización que se ha hecho en ISAGEN sobre este término.

4.2. DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Entendiendo que sobre el concepto de cultura organizacional hay diferentes miradas, vale la pena tener un entendimiento de ella que ponga un punto de partida para la presentación y entendimiento de las diferentes definiciones que se exponen a continuación. Para ello se propone el siguiente concepto que da Arnott (2002), quien dice que así como los ordenadores tienen un *hardware* que se ve pero su sistema operativo no se ve, y como las personas tenemos un cuerpo visible pero actuamos desde las órdenes mentales invisibles, de manera similar las empresas tienen elementos tangibles como las personas, los edificios y sus productos, pero están regidas por un elemento que está ahí pero que es intangible: la cultura (p.113).

Esta metáfora de Arnott (2002) tiene un valor fundamental para el entendimiento del término cultura organizacional, pues deja claro que la cultura no es tangible y en este orden de ideas su gestión no podrá ser algo premeditado ni obedecerá a las relaciones causas – efectos, y que la intangibilidad provoca que su emerger esté determinado por lo azaroso que se genera tanto en el entorno como en el interior de las organizaciones.

Así como existe este entendimiento de la cultura organizacional planteado por Arnott, a lo largo de la historia de la administración números investigadores han hecho propuestas para definir la cultura o la cultura organizacional, encontrándose algunas que provienen de finales del siglo XIX hasta otras que han sido presentadas en nuestros días, de las cuales Rodríguez *et al.* (2008) han hecho un buen compendio del que se considera pertinente presentar a continuación algunas para aportar elementos que permitan comprender este concepto.

4.2.1. Desde la concepción antropológica funcional-estructuralista

Sobre la forma como se manifiesta la cultura, dice Nastri (2007), tomando como referencia los planteamientos de Hofstede, que la cultura es evidenciable en los símbolos, los héroes, los rituales y los valores de las empresas.

Esta forma de definir la cultura se relaciona con la concepción antropológica funcional-estructuralista, en la cual se entiende la organización como integrante de un sistema social ambiental mayor que la condiciona en la definición de su estructura, de sus principios y de sus valores. Esta misma concepción es presentada por los autores del libro, para quienes:

> La cultura organizacional es una construcción colectiva determinada por la acción social. De esta manera la identidad y pertenencia a la organización implica al hombre de la organización a creer y tener un comportamiento similar a como otros miembros creen y actúan y que los han consolidado en el tiempo. (Rodríguez *et al.*, 2008, p.233)

4.2.2. Desde la concepción simbólica

Desde esta concepción, según la cual la cultura organizacional es un tejido de significados en virtud del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones, hay varios autores muy reconocidos en la administración que presentan definiciones para este concepto, como Geertz, Allaire y Firsirotu, Lemaitre, Pümpin y García y Aktouff, para quienes es entendido así:

Para Geertz (1973, p.88) la cultura es entendida desde una perspectiva antropológica como "la forma de vida de una sociedad relacionada estrechamente con la conducta social del hombre" (Rodríguez *et al.*, 2008, p.200).

Entendida desde Allaire y Firsirotu (1988, p.30), "es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores" (Rodríguez *et al.*, 2008, p.231).

Además, dicen Allaire y Firsirotu (1984, p.4) (citados por Rodríguez *et al.*, 2008, p.223) estos autores en relación con la cultura organizacional, que "si es cierto que la particularidad de un individuo se refleja en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular".

Lemaitre (1984, p.42) señala que es "un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa" (Rodríguez *et al.*, 2008, p.230).

Por su parte, Pümpin y García (citados por Vergara, 1989) definen la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (González y Parra, 2008, p.47).

Finalmente, desde esta concepción simbólica, Aktouf (1990) la plantea como "un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales" (Rodríguez *et al.*, 2008, pág. 36). Para Aktouf, "la cultura organizacional no elimina ni la alienación ni la dominación social", pues el poder en la organización está determinado por la posición que se ocupe dentro de ella, lo que lleva a que "los intereses y los

valores dominantes representan ampliamente los de la clase dominante" (Rodríguez *et al.*, 2008, pp.235 - 236).

4.2.3. Desde la escuela cognoscitiva

Edgar Schein se identifica con el concepto desde la escuela cognoscitiva, para la cual la cultura organizacional es un conjunto de cogniciones funcionales organizadas que permiten a los miembros de la organización conocer lo que es necesario creer y saber para hacer parte de una colectividad de manera adecuada. Desde esta concepción, Schein (1985, p.23) asocia la cultura organizacional "a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos", como lo son el lenguaje, los rituales, las normas que surgen en los grupos de trabajo, los valores dominantes, las reglas de juego, el clima y la forma en que los individuos se relacionan con terceros (Rodríguez *et al.*, 2008, p.230).

Es por lo anterior por lo que Shein (1985, p.18) define la cultura organizacional como:

> Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía problemas para adaptarse al exterior e integrarse a su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por lo tanto deseable, para enseñarle a los miembros nuevos la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos" (Rodríguez *et al.*, 2008, p.231).

Para complementar, dice Schein sobre este concepto que "es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos,

conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular" (Rodríguez *et al.*, 2008, p.231).

Igualmente dice Schein, citado por Arriola, Salas y Bernabé (2011, p.112), que:

> La cultura organizacional es un conjunto de creencias que se aprenden en el grupo a medida que se van adaptando a los cambios externos e internos y, por ende, van solucionando los problemas que de allí surgen. Una vez resueltas las dificultades, estos supuestos se admiten por el grupo y se colectivizan.

4.2.4. Desde la concepción histórico-difusionista

Finalmente aparece Recanses quien tiene una concepción histórico-difusionista de la cultura organizacional que parte del entendido de que las transformaciones culturales dependen más de factores históricos que de procesos de adaptación. En este sentido, Recanses (1986, p.3) la define como "el conjunto de conocimientos, creencias, artes, leyes, ideas, oficios, formas de vida y todo cuanto el hombre ha heredado de sus antepasados" (Rodríguez *et al.*, 2008, p.198).

Luego de revisar estas definiciones de cultura organizacional entendidas desde la concepción de diferentes investigadores de la administración con el propósito de ilustrar este concepto, a continuación de presentan definiciones de cultura corporativa que permitirán, además de entenderla en sí, hacer el contraste entre ella y la organizacional, diferenciación fundamental para avanzar en la solución del problema de investigación planteado.

4.3. DEFINICIONES DE CULTURA CORPORATIVA

"La cultura (corporativa) es una variable, un instrumento al servicio de los administradores para conducir la empresa hacia el éxito" y "la cultura (corporativa) es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa" (Ávila, H., Caicedo, A., González, C., Martínez, J., Murillo, G., Salas, J. & Zapata, A., 2008, pp.312 y 301).

Partiendo de estas interpretaciones críticas que de la cultura corporativa hacen los autores, se puede intuir una diferencia esencial con la cultura organizacional, pues mientras esta última es fruto de las interrelaciones entre las personas de la empresa condicionadas por las diversas realidades de cada una de ellas, la corporativa es promulgada por la administración con el propósito de "homogenizar" los comportamientos, actitudes, reacciones, valores y principios de las personas que trabajan en la empresa.

Es por ello por lo que según Schein (1985) (citado por Ávila *et al.,* 2008, p.302), "una cultura organizacional (entiéndase corporativa) tiene dos grandes funciones: la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna". Para lo primero define la misión, estrategia, objetivos y medios para alcanzarlos, de tal manera que se garantice su logro o la corrección de las estrategias en caso de no estarse logrando. Para lo segundo determina para sus miembros un lenguaje, expresiones y categorías conceptuales comunes.

"Para los seguidores de la corriente de "la cultura corporativa" la cultura dirige la acción de los miembros, guía los comportamientos (Lemaître, 1984) y aporta soluciones (Schein, 1985)" (Ávila *et al.*, 2008, p.303).

Por otra parte, Rodríguez *et al.* (2008) también se refieren al concepto cultura corporativa que ha abierto opciones para comprender la cultura organizacional desde la teoría estructuro-funcionalista de Radcliffe—Brown (1952). Desde esta teoría, dice Radcliffe—Brown (citado por Rodríguez *et al.*, 2008, p.234) "la cultura aparece como una producción de la organización que participa en su adaptación continua al medio. La cultura surge, es reforzada y transmitida mediante procesos de interacción en grupo".

Dicen Rodríguez *et al.*, referenciando a Ouchi (1981) y Peters y Waterman (1982), que los artefactos de la cultura (sistema de signos, símbolos, ritos, etc.) pueden usarse en el enfoque de "cultura corporativa" para otorgar identidad a la organización, pues contribuyen a forjar entre los miembros representaciones mentales de la empresa y de su funcionamiento, lo que redunda en formas semejantes de actuar, de entender la realidad y de reconocerse e identificarse con la empresa. Desde esta óptica, la visión de la cultura corporativa es profundamente comunitaria (Rodríguez *et al.*, 2008, p.234).

Ávila *et al.* (2008, p.300) recogen definiciones de cultura corporativa de varios autores que refuerzan lo dicho. Algunas de ellas a continuación: "Para Allaire y Firsirotu (1984), la cultura es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores". "Para Deal y Kennedy (1985), la cultura (corporativa) es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa". Finalmente, "Para Lemaître (1984), la cultura (corporativa) es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa".

Esta concepción de la cultura (corporativa) claramente deja de lado lo emergente en la organización en la medida en que no considera el azar que condiciona los comportamientos, formas de comunicarse, creencias, etc. que surgen en ella fruto de las relaciones que se dan día a día entre sus integrantes y que están condicionados a su vez por toda la historia que trae consigo cada uno de ellos.

Más adelante se identifica la escuela bajo la cual ISAGEN concibe su cultura organizacional.

CAPÍTULO 5
GESTIÓN VERSUS EMERGER
POSICIONES ENCONTRADAS FRENTE AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Es posible encontrar en la literatura muchos conceptos de cultura organizacional y diferentes prácticas sobre la misma en el mundo empresarial, algunos a favor de la posibilidad de influenciarla y otros que se oponen drásticamente a esta idea.

Más que sentar una posición con respecto a la razón de una u otra de estas dos posturas, la intención de este capítulo es mostrarlas para que el lector tenga una idea de la discusión que se ha tejido alrededor del concepto y pueda sacar sus propias conclusiones, además de presentar una opinión de los investigadores con respecto a este debate.

Un posible punto de partida para abordar el tema es el hecho de que durante los últimos años ha cobrado gran relevancia en las áreas de gestión humana el concepto de gestión de la cultura organizacional, entendida como los esfuerzos realizados por las organizaciones para alcanzar una cultura (corporativa) propia definida que facilite el logro de los propósitos empresariales y la coherencia con el direccionamiento estratégico de la empresa. Así mismo, que promueva la cohesión de los trabajadores y su alineación con la visión y la estrategia de la compañía, lo que en principio supone una característica de las empresas exitosas y de alto desempeño.

Así lo han entendido varias empresas y desde esta perspectiva han invertido recursos para definir y ejecutar estrategias encaminadas al logro de una cultura deseada, en ocasiones acompañadas por firmas consultoras expertas en el tema.

Mientras las empresas invierten recursos para este fin, en la academia se ha tornado en un tema controvertido. Es así como en la literatura acerca de cultura organizacional es frecuente encontrar autores y expertos que respaldan la teoría de que sí es posible transformar la cultura organizacional a partir de prácticas empresariales, estilo de liderazgo, motivación y participación, coherencia, clima laboral, desarrollo de habilidades y actitudes, entre otros. Entre estos autores cabe mencionar a González, J. J. y Parra C. O. (2008), Aduna, A. y Guillén, I. (2008), Armenteros, M. del C., Guerrero, L., Molina, V. M. y Noyola, F. G. (2012), Deal, T. & Kennedy, A. (1985). Por su parte, la postura opuesta se evidencia más fácilmente en la academia, entre cuyos críticos de la transformación cultural intencional en las empresas se puede citar a Aktouf (1998, 2000 y 2002), Allaire, Y. y Firsirotu M. E. (1982) y López, F. (2004).

A continuación se expondrá la argumentación de algunos autores que afirman que sí es posible transformar la cultura y la de otros autores que difieren de este punto de vista, para así contrastar estas dos posiciones. Luego, se presentarán las opiniones de los investigadores con respecto a la teoría consultada.

5.1. PERSPECTIVA INSTRUMENTAL - MECANISMOS PARA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Muchas empresas adoptan el concepto de cultura organizacional de manera ligera, restándole o desconociendo el nivel de complejidad que contiene. Es por ello por lo que reducen este concepto a una herramienta más que se debe gestionar para lograr una cultura deseada a partir de acciones deliberadas que se espera que arrojen resultados específicos en la

vía esperada. Esto puede deberse, entre otras cosas, a lo expresado por Morin (1994, p.29) cuando dice que "vivimos bajo el imperio de los principios de *disyunción, reducción y abstracción*, cuyo conjunto constituye lo que llamo el "paradigma de simplificación"".

Dichas acciones deliberadas pasan por programas, proyectos, planes, costumbres, ritos, ceremonias, credos, en fin, por una serie de prácticas organizacionales mediante las cuales la administración pretende que todos los trabajadores adopten comportamientos unificados o estandarizados que sumados van a conformar la cultura de la organización. Así lo refiere Aktouf (2002), cuando describe la corriente dominante de la cultura organizacional diciendo que:

> "…estamos frente a una visión estrechamente funcionalista e instrumental de la cultura. Se trata de procurarse y de utilizar medios (mitos, ritos, credos, eslóganes, ceremonias, etc.) susceptibles de favorecer la emergencia de un sentimiento colectivo de identificación y de otorgamiento de sentido en el trabajo –sentido que ha sido destrozado durante siglos por la división técnica y la especialización que llamamos simplemente "cultura". Esta, para retomar a Lemaître (1984), "hace actuar" movilizando y solidarizando, y "dirige" canalizando los comportamientos". (p.69)

Unos de los defensores de la instrumentalización de la cultura en las empresas son Deal *et al.* (1985, p.15) para quienes los ritos, rituales y ceremonias son artefactos utilizados por las empresas para instaurar y asegurar su cultura, en la medida en que le muestran a los trabajadores lo que la empresa espera de ellos en términos de sus comportamientos y lo que pretende que ellos entiendan de lo que la empresa representa. Es por ello por lo que afirman

que “las empresas con culturas vigorosas a menudo se toman el trabajo de explicar con gran detalle los rituales rutinarios de conducta que esperan que sus empleados observen”.

Reafirman estos autores (1985, p.19) el concepto de cultura empresarial vigorosa sobre el cual dicen que la alta gerencia la puede lograr reconociendo el tipo de cultura existente y definiendo estrategias para “pulirla y darle forma” de manera que le permita afrontar las necesidades cambiantes del mercado.

Por otra parte, al margen de sus opositores, expertos afirman que no solo hay un símil de la cultura de las sociedades en las organizaciones sino que es posible transformarla para alcanzar un propósito determinado. Así lo exponen Lanero *et al*. (2006, p.392) al decir que los positivistas consideran las organizaciones como realidades creadas pero reales, que se pueden clasificar de acuerdo a la causalidad de las manifestaciones y variables presentes en ellas. Agregan, además:

> Desde esta perspectiva, la cultura es una variable más en la gestión de la organización. Desde estos planteamientos positivistas, la cultura es un medio poderoso de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de relaciones de contingencia que tengan aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones. (p.392)

En la opinión de Geertz (citado por Angarita, 2004), es tan posible instalar y transformar la cultura que se puede lograr a partir de la “imitación, interacción y aprendizaje”. Por su parte, Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009, p.72) creen que también es posible transformar

la cultura con "los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa".

Los seguidores de esta teoría refuerzan sus argumentos con los casos de éxito de empresas como IBM, Procter and Gamble y Johnson y Johnson, que fueron lideradas en sus inicios por dirigentes –Thomas Watson, Harley Procter y el general Johnson- que creían firmemente que una cultura fuerte conducía al éxito.

Sostienen muchos de los partidarios de la transformación de la cultura organizacional, que uno de los factores determinantes para que estos procesos sean exitosos es el compromiso y ejemplo de los líderes. Como dice Gestiónhumana.com (2012), refiriéndose al término principio de modelación: los trabajadores imitarán a sus jefes y terminarán comportándose de la misma manera.

Como puede verse, esta posición instrumental de la cultura organizacional ha tenido eco no solo en la literatura, sino también en muchas empresas que han pretendido hacer de ella un instrumento más de gestión para el logro de sus objetivos, independientemente de la necesidad o no de entender el concepto a profundidad antes de pretender operacionalizarlo.

5.2. PERSPECTIVA CRÍTICA

Algunos críticos del tema consideran, en cambio, que el concepto cultura organizacional no está soportado ni en una corriente de pensamiento ni en investigaciones de antropología cultural, lo que pone en riesgo de interpretaciones superficiales un concepto tan complejo y difícil (Allaire *et al.*, 1982, p.5).

Es así como mientras los instrumentalistas apoyan la transformación cultural a partir de iniciativas concebidas empresarialmente con este fin, sus detractores argumentan la imposibilidad de esta aseveración y hacen una crítica aguda a la adopción de este término en el ámbito empresarial. Este es el caso de López (2004) cuando afirma:

> El concepto de "cultura", por ejemplo, ha sido brusca e inadecuadamente engullido por la voracidad de los teóricos del *business administration*, sin tener en cuenta las debidas cautelas que permiten diferenciar los contextos en los cuales dicho concepto pudiera, o no, tener cabida. Así, la ligereza y el esnobismo propios de la doctrina gerencial imperante, han auspiciado la ingenua confusión entre "la sociedad" y "la organización", al punto que en su sistemas de creencias campea la tácita pero eficaz idea de que la organización es una micro sociedad y, por ello, continente de -y contenida en- una cultura. (p.12)

Otra postura crítica del tema es la de Morin (1994), para quien en la empresa hay una clara influencia de las leyes de la sociedad en la cual está inmersa, posición que parte del reconocimiento de que la empresa hace parte de la sociedad. Así lo afirma cuando dice:

> Estamos frente a sistemas extremadamente complejos en los que la parte está en el todo y el todo está en la parte. Esto es válido para la empresa que tiene sus reglas de funcionamiento y, en cuyo interior, juegan las leyes de la sociedad en su totalidad. (p.125)

Estas posiciones encontradas permiten interpretar que no se tiene una posición unificada en cuanto a detractores del concepto de cultura organizacional, lo cual hace aún más interesante

el debate, pues muestra que cada actor puede tener su propia posición al respecto, lo que abre un mundo de posibilidades al momento de hacer los análisis del tema.

Continuando con la posición de López (2004, p.19), argumenta que no es posible transformarla deliberadamente porque forma parte de los "órdenes sociales espontáneos al ser fruto de la interacción de los individuos", es decir, a aquellos de la categoría del kosmos que no dan cabida a planes anticipados.

Por su parte, Etkin (2000, p.27) considera peligroso asignar el carácter causa-efecto a los conceptos de transformación cultural, desconociendo el contexto dentro del cual se aplican. En este sentido dice Etkin que "es incorrecto sostener que" la "cultura influye o que es manejada", lo que ratifica lo dicho por López (2004) en el sentido de la imposibilidad de transformarla de manera deliberada.

Es por esto por lo que afirma Etkin (2000), refiriéndose a las organizaciones, que "actuar sobre las pautas culturales requiere otras estrategias, no alcanza con los mecanismos de regulación y control. Se requiere educación, persuasión y formación de imágenes" (p.39).

No obstante, las empresas en su realidad operativa han tomado el concepto de cultura a la ligera, lo han querido asimilar a una práctica organizacional y como tal lo han querido convertir en un proceso más de la empresa, con entradas, actividades y salidas dejando de lado lo azaroso que es el emerger de la cultura, tanto social como organizacional. Una posible explicación a lo anterior es lo argumentado por Allaire *et al.* (1982) en el sentido que "con algunas pocas excepciones, toda esta agitación alrededor del concepto de cultura no tiene

apoyo de ninguna corriente de pensamiento ni de investigaciones en el campo de la antropología cultural" (p.5).

Es por esto que se hace necesario retomar el concepto de manera más profunda por parte de las empresas, no con la ligereza con la que muchas adoptan y "fusilan" todas las modas administrativas que surgen día a día, sino con la profundidad y dimensión que el concepto amerita entendiendo que:

> "La cultura organizacional (es) un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales". (Allaire *et al.*, 1982, 33)

5.3. OPINIÓN DE LOS INVESTIGADORES

Considerando las diferentes posturas adoptadas por los autores consultados, se puede ver como algunos aceptan implícita o explícitamente que la cultura es transformable, como Aduna *et al.* (2008, p.52) referenciando a Bennet (1985) y Solís (1994) al enunciar que la cultura se hereda, es decir, se transmite de generación en generación, lo que lleva a intuir, trasladando este concepto a la organización, que la adecuación de comportamientos en una generación dada llevará a la adopción de dichos comportamientos en la siguiente, constituyéndose esto en una forma de transformar la cultura organizacional de manera deliberada.

Con respecto a la "prevención" que se presenta en los críticos del tema por el traslado del concepto de la cultura de las sociedades al ámbito empresarial, este es comprensible en tanto se entienda que trata de "reducir" el concepto, desconociendo todos los elementos que se tejen a su alrededor. No obstante, si esta similitud se entiende desde el punto de vista conceptual, mas no desde los fundamentos profundos de cultura, es posible aceptar que así como en las sociedades existe una cultura, en una empresa, que termina siendo una sociedad en diminuto, también la puede haber. El negar la existencia de la cultura organizacional conlleva directamente a la imposibilidad de transformarla, lo que se puede entender como un desconocimiento de la capacidad de las personas para adaptarse, condición que ha sido fundamental a lo largo de la humanidad para poder pertenecer y sobrevivir en un entorno determinado.

Ahora bien, afirmar que no es posible transformar la cultura organizacional de manera deliberada porque forma parte de los "órdenes sociales espontáneos al ser fruto de la interacción de los individuos" y dejarla a merced de la categoría del kosmos (López, 2004, p.19), parece una posición extremista pues, si bien es cierto que el surgimiento de la cultura depende de las características de las personas que conforman la empresa, de sus aprendizajes previos, de sus experiencias, en fin, de su pasado y del entorno externo en el que se desenvuelven, también es cierto que la generación de cultura se puede entender como un proceso de aprendizaje en el que las personas van actuando por imitación, por motivación, por convicción, aspectos que si se construyen de manera estructurada y coherente, es posible que faciliten la movilización de la cultura de la empresa en una dirección determinada. Bien lo dice Etkin (2000, p.39) al afirmar: "actuar sobre las pautas culturales requiere otras

estrategias, no alcanza con los mecanismos de regulación y control. Se requiere educación, persuasión y formación de imágenes".

De todas maneras, la posición de aquellos para los que la organización no es una microsociedad y la cultura es una entidad que comparte las características de los órdenes sociales de tipo kosmos no susceptibles de gestión (López, 2004, p.19), es necesaria para generar el debate y da sentido a la intención de explorar este campo de la gestión empresarial, en el que no ha sido demostrado de manera contundente si es posible transformarla o no. En este sentido, bienvenidas sean este tipo de posiciones críticas al concepto de transformación de la cultura en las empresas.

CAPÍTULO 6
LO IMPREDECIBLE Y MULTICAUSAL
EL EMERGER DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La raza humana ha aprendido con el paso de los años a pronosticar situaciones, bien sea valiéndose de experiencias del pasado, estadísticas, análisis del entorno o hasta intuición. Sin embargo, este ejercicio de aventurarse a plantear un escenario nunca será infalible; por más que los hombres busquemos un poco de seguridad en medio de la incertidumbre, la vida está determinada por lo impredecible, lo inesperado, lo cambiante e inconstante.

El hoy es el producto de la interrelación de diversas variables, tan divergentes como inseparables, y de esta dinámica de la vida no se escapa el emerger de la cultura, sea en las sociedades o en las organizaciones, entendidas estas últimas, para el efecto de esta investigación, como empresas.

Las macro conductas en las organizaciones, las creencias de sus integrantes, sus costumbres y formas de hacer las cosas son el producto de una serie de factores entrelazados, en sí mismo complejos, que incluyen el bagaje de cada persona, la cultura del entorno, la influencia de las relaciones formales e informales, lo establecido, lo espontáneo y el azar. Es lo que Morin (1994) llama complejidad, una característica elemental de las organizaciones, y que consiste en:

> Un tejido (*complexus*: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones,

> interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. (p.32)

En el presente capítulo se abordarán algunas de las variables que influyen en lo denominado cultura organizacional, cada una contribuyendo de manera impredecible a su surgimiento. Y, ligado a este tema, cuáles son los comportamientos susceptibles de cambio en los seres humanos y cuáles son las motivaciones para cambiar.

6.1. INFLUENCIA DE LO FORMAL Y LO INFORMAL

En el seno de cada empresa reposan una serie de políticas y lineamientos que sientan las bases del qué hacer de la organización, sus valores, principios y metas, sus niveles de autoridad, procesos y procedimientos. En últimas, lo decretado por la organización es lo que se conoce como lo formal.

A la par de lo establecido para el correcto funcionamiento de la empresa, las relaciones sociales entre las personas que la conforman originan la organización informal, definida por Aktouf (1998) como las "redes de relaciones espontáneas entre empleados, que responden a necesidades de agrupación según afinidades personales, y que hacen que el trabajo se haga mejor y más fácilmente" (p.174).

Elton Mayo y su grupo de trabajo hicieron evidente la existencia de este "sistema informal". En la misma época, dice Lapassade (1985), en la que la sociometría "descubre asimismo en las colectividades humanas organizadas sistemas de relaciones humanas completamente diferentes de los oficializados por el organigrama de la institución":

> La coexistencia y el conflicto de ambos sistemas, esto es, el sistema oficial y el sistema sociométrica, es la coexistencia y la oposición del orden *formal*, oficial y burocrático y de un orden *informal*, clandestino y antiburocrático. En estas redes, los trabajadores constituyen una sociedad igualitaria y de cooperación, aun cuando, sean redes que no se proporcionan un aparato que se oponga al aparato de producción, tal el caso de los estudios sociométricos. Sencillamente, lo *espontáneo* se opone aquí a lo *cosificado*, la cooperación a la jerarquía, la humanidad de las relaciones a la inhumanidad de la máquina administrativa. (pp. 49-50)

Para este autor (1985), con el surgimiento de las relaciones informales se derrumba la teoría de Max Weber que mostraba que "la burocracia era la racionalidad en la organización de la empresa" (p.50); pues este postulado desconocía el nivel en el que se tejen otras relaciones entre individuos en la organización que, posteriormente, daría entrada a la importancia del grupo dentro de las empresas y que, como lo dice Shein (1982, p.56), dejaría al descubierto que las relaciones informales "afectan profundamente la motivación, el nivel de producción y la calidad del trabajo que cada individuo realiza".

Lapassade (1985) plantea que la "organización informal es una respuesta de los individuos y los grupos a la represión del medio circundante (el medio familiar, las instituciones, los capataces). Esas son las raíces afectivas y psicosociológicas de la *autogestión"* (p.320).

En este sentido, el entrevistado I* manifestó que hay algunos grupos en la organización que no están de acuerdo con la forma como se movilizan algunas iniciativas corporativas, lo que hace que se sienta como "un grupo diferente, a veces hasta inclusive superior al resto (P.6, p.3, l.9-13)". Para él, estas personas no manifiestan sus desacuerdos y esto hace que estos

grupos no estén alineados y no acompañen las estrategias: "simplemente lo que vamos a tener es una resistencia, va a haber un grupo de personas que van a tener resistencia a avanzar en ciertas iniciativas y en ciertas cosas (P.8, p.1, 4-5)". Esto tiene que ver con lo planteado por Etkin (2000, p.5), para quien "los individuos y grupos no son pasivos, sino que actúan para construir sus propias formas de relación", lo que Lapassade llama "la actividad instituyente" que refleja la actitud crítica y la tarea innovadora. Es un ejemplo para representar la actividad instituida -la formal, lo establecido- y la actividad instituyente -producto de la interpretación de las personas y sus interrelaciones con los demás-.

Kahn *et al.* (1983), dicen que las estructuras informales "mantienen el conflicto entre reglas, reglamentos y necesidades humanas" (p.121). Sin embargo, dan al asunto otra interpretación. Para ellos ha sido frecuente la asociación del término informal con aquello que va en contravía de lo establecido por la organización y esto no necesariamente es cierto. "Este empleo nos parece restringido y confuso" (p.58), dicen los autores, pues consideran que es posible que las relaciones informales vayan en la línea de lo declarado por la organización y, por ende, la favorezcan.

Por esto, Kahn *et al.* (1983) prefieren esta definición para el término informal:

> Estructuras bien desarrolladas que, no obstante, carecen de las subestructuras especializadas que caracterizan a las organizaciones formales; éste es el empleo que aceptaremos, pues sitúa a los grupos informales en algún punto entre agrupamientos primitivos y organizaciones formales, en la escala de desarrollo (p.58).

Este es el caso de lo expuesto por el entrevistado F*, quien manifestó:

> Como veníamos todos juntos empezamos a enganchar, a enganchar y éstos que se engancharon empiezan a enganchar a los que van llegando, eso es una cadena, una cadena a la que hay que empezar a ponerle eslabones nuevos y se van encadenando súper fácil, son del mismo diámetro (P.20, p.1, l.3-6).

Durante la entrevista, F* manifestó que hay unos valores compartidos en la organización, y agregó: "son comportamientos que uno busca y busca afinidad con las personas sobre el mismo tema (P.3, p.1, l.10-11)". Para Lapassade (1985, p.75) en los grupos hay una "presión hacia la uniformidad" y, según estudios realizados, dice Lapassade que "cuanto más fuerte es la motivación" -como parece ser el caso de acuerdo a las pautas de motivación de Kahn & Katz-, "más crece la tendencia a rechazar al desviador", el grupo buscará "adherirlo al grupo". Esto podría explicar el hecho de que el entrevistado busque personas que compartan sus comportamientos y que, en otro momento de la entrevista, asegure que los que ya pertenecen hace años a la organización busquen "enganchar" a los nuevos.

El entrevistado también dijo que se ha dado cuenta de que "la gente que llega se engancha ahí mismo (P.19, p.1, l.4-5)", por lo que se podría deducir que a lo que se enganchan es a la forma como se hacen las cosas en la organización, o a lo que la administración recientemente ha denominado la cultura organizacional. Para Schein (1982, p.18), cuando los nuevos llegan a la empresa se encuentran una organización que ya lleva años operando, que tiene unas políticas, un lenguaje, una manera de ser desarrollada, por lo cual si desea "entrar a la organización debe aprender", es decir, debe "adaptarse" a ella.

Debido a que la adaptación es un proceso que deben desarrollar los individuos, el resultado es impredecible en cada caso. Lo que sí se puede asegurar, según Johnson (2001, p.108), es

que en los sistemas complejos -como es el caso- "las relaciones son recíprocas", es decir, que todos los individuos miran a su alrededor para aprender de los demás -y puede que sea a partir de esta acción como se adaptan-; los demás influyen en él, así como él influye en ellos: "Todos los sistemas emergentes se construyen a partir de este tipo de retroalimentación, las conexiones bidireccionales que promueven un aprendizaje de nivel superior".

Este tipo de aprendizaje es el que Kahn *et al.* (1983, p.339) llaman informal y que no necesariamente tiene que ir en contravía de lo instituido. El trabajador llega a la empresa y aprende lo que está escrito, lo que se espera de él, lo formal; pero una vez llega a su grupo de trabajo, "su primera preocupación es aprender, de los otros miembros, "cómo se hacen en verdad las cosas" y los hechos de la vida organizacional que no están escritos, pero que tienen máxima importancia".

Con Mayo, como fue mencionado anteriormente, quedó al descubierto la importancia del grupo en las empresas –según Lapassade (1985, p.320) en el año 1927-. Jacobo Levy Moreno lo llamó "sociograma", haciendo énfasis en lo espontáneo, en contraposición al "organigrama", es decir, lo establecido formalmente.

Así pues, es frecuente encontrar en la literatura administrativa símiles entre lo formal, instituido y organigrama, y, por otro lado, lo informal, instituyente y sociograma. Y este asunto es crucial para comprender cómo emerge la identidad de una organización y los rasgos comunes entre sus trabajadores en cuanto a sus comportamientos y creencias.

Ya lo dicen Kahn *et al.* (1983) que no es suficiente para conocer la "identidad real" de la empresa mirar lo que tiene escrito o la estructura definida, pues simultáneamente la organización informal está contribuyendo fuertemente a ésta:

Con este postulado se trata un tema reiterativo en el estudio de las relaciones y comportamientos en las organizaciones y es el hecho de "aprender" a partir de lo que es evidenciable, de lo que hacen los demás, más allá del querer ser de la empresa, de lo que está escrito.

Este planteamiento remite a otro aspecto mencionado por Schein (1982, p.18), quien afirma que la organización es un "hecho dado" que está "completamente desarrollada" y que toda persona que ingresa y desea pertenecer a ella debe aprender sus rutinas, normas, procedimientos, lenguaje y particularidades en general; para lo cual da protagonismo a los procesos de ingreso de personal e inducción.

Para los investigadores del presente trabajo, esta forma de interpretar a las organizaciones es limitada y desconoce su facultad cambiante y dinámica. Ya que si bien las organizaciones poseen una identidad, ésta es transformable con el paso del tiempo, las personas que la integran, los eventos del entorno, entre otros factores. Y es cierto que la identidad de la empresa influencia el comportamiento del nuevo trabajador pero también puede suceder a la inversa.

6.2. INFLUENCIA DE LOS LÍDERES

Desde la conceptualización del término liderazgo se explicita el poder influyente de estos cargos en las organizaciones. Daft & Steers (1997) definen el liderazgo como “un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas”. Para ello, se recurre a “la motivación, a las diferencias individuales, a la conducta y comportamiento de un grupo, a las metas, a la estructura de la organización y a la efectividad organizacional” (p.517).

Sean conscientes o no del poder de su actuar, los líderes en las organizaciones juegan un papel crucial en el devenir del comportamiento organizacional. De manera directa o indirecta son uno de los focos de atención de los trabajadores, quienes constantemente miran su actuar y lo toman como un referente o ejemplo a seguir.

Esto se puso de manifiesto en la entrevista con I* (directivo de la empresa) quien reforzó algo que dice Aktouf (1990) cuando menciona que una de las claves para lograr que un cambio o transformación se dé es "incorporarlo en el comportamiento propio, o sea, uno ser coherente, no yo estar pidiéndole a la gente algo que yo no hago, algo que yo no muestro, es fundamental" y habla desde su rol como directivo. Aktouf dice que los dirigentes son:

> Los primeros a quienes corresponde mostrar, cómo se manifiesta su voluntad de cambio en lo cotidiano y en sus propias situaciones, actividades, prerrogativas y responsabilidades. Los dirigidos y los sindicatos, a menudo, sólo reaccionan a lo que dicen y a lo que hacen (o no hacen) los dirigentes (pp.634-635).

Esto pone de manifiesto la importancia de la coherencia visible en los líderes en la organización, pues como se ha mencionado, los líderes tienen gran influencia en las personas y son observados por sus colaboradores, éstos tienen la facultad de determinar si en sus comportamientos ellos están comprometidos con lo que se promulga y de allí toman información para su propio actuar.

"La cultura tiende a tener vida propia y cambia lentamente. Pero los altos gerentes son prominentes y visibles y ellos, más que nadie, pueden influir en la dirección y la naturaleza de la cultura interna", dicen al respecto Daft *et al.* (1997, p.544).

Estos autores (1997) añaden:

> Los empleados observan a los altos ejecutivos para aprender aquello que les importa dentro de la organización. Los altos gerentes también emplean medios convencionales para influir en los valores compartidos, como la capacitación y la socialización de los nuevos empleados y la comunicación de la filosofía y valores gerenciales en forma oral y escrita. Los memorandos y reportes escritos tienen cierta influencia, pero el arma más poderosa de que dispone el alto gerente para influir en la cultura es el uso de los símbolos (p.545).

El entrevistado E* hizo mención a esta idea cuando expresó que "tenemos directivos que son ejemplos en su actuar, que son claros, miren que David* nunca ocultó nada, David* fue muy claro en todos esos aspectos, entonces ese es un modelo que nos sirve a todos (P.6, p.1, l.19-21)".

A lo largo de la entrevista también dijo, en relación con el tema, lo siguiente:

> Llevo en ISAGEN 31 años y yo no puedo decir en mi transcurso histórico de vida laboral que yo haya visto un actuar deshonesto de un directivo, nunca, nunca, entonces eso como que marca la pauta (P.6, p.1, l.3-5).
>
> El trabajador mira a su jefe, mira a su líder y observa cómo es el líder, cómo es el superior inmediato, ¿cierto?, y de ahí toma comportamientos y los asimila, por eso yo digo que en ISAGEN hay una cultura en general de transparencia, de honestidad, porque tenemos unos ejemplos muy claros en ese mismo sentido (P.11, p.1, l.2-5).
>
> El ejemplo es un factor decisivo en el comportamiento de la gente y eso está demostrado, y nuestros líderes, nuestros directivos, han marcado la pauta en ese sentido (P.11, p.1, l.11-13).

Para E* el ejemplo es un factor determinante en la consolidación del actuar de los trabajadores de la empresa. Él da un papel protagónico al actuar de los líderes en este aspecto pues, según su interpretación del mundo, ellos son "modelos" que son observados e imitados por los demás.

Dice Aktouf (1990, pp. 634-635) que los dirigentes son los primeros que deben adoptar los cambios pues con frecuencia los trabajadores actúan o dejan de actuar de acuerdo a lo que ven que ellos hacen. Además, afirma el autor citando a otros como Morgan- con frecuencia la resistencia al cambio más férrea está en este nivel.

También afirma Hofstede (1999,) al respecto que "es indudable que los valores de los fundadores y de los líderes clave modelan las culturas organizativas, pero es por medio de las

prácticas compartidas como esas culturas afectan a los empleados normales. Los valores de los fundadores y los líderes se convierten en las prácticas de los empleados". (pp. 297-298)

Es importante resaltar que E* pertenece a un nivel medio en la organización, por lo cual tiene responsabilidades de directivo. Podría interpretarse con su énfasis en el papel de los líderes que, mínimamente, él es consciente de la importancia de este rol en la organización y conoce la influencia que puede tener sobre otros.

Al referirse al uso de los símbolos, Daft *et al.* (1997) hablan de las ceremonias, los ritos y las costumbres que se tienen al interior de la organización. La posición de la cual gozan le da peso a las actividades que realizan los líderes y las conductas que despliegan, las cuales pueden adoptarse por los demás miembros de la colectividad o generar un rechazo que, igualmente, redunda en el emerger de la cultura organizacional.

Por su parte, Hostefe (1999) afirma:

> Es indudable que los valores de los fundadores y de los líderes clave modelan las culturas organizativas, pero es por medio de las prácticas compartidas como esas culturas afectan a los empleados normales. Los valores de los fundadores y los líderes se convierten en las prácticas de los empleados. (p.298)

Teniendo en cuenta la fuerte influencia de los valores propios de los líderes en la empresa y del impacto indirecto de su historia de vida en las decisiones que toman, éstos deberían ser conscientes de "cómo se forman sus propios prejuicios y cómo afectan sus actitudes y comportamiento dentro de su organización" (p.102), dicen Daft *et al.*, para desplegar un liderazgo responsable.

Este papel significativo de los líderes en el emerger del comportamiento grupal y su alta visibilidad en la empresa, los convierte en un elemento clave para facilitar la adaptación a los cambios que surgen que, en últimas, termina siendo otro factor que incide en la cultura organizacional.

Aktouf (1998) plantea que es muy frecuente hablar de "resistencia al cambio" y adjudicársela a aquellas personas que están en la base de la organización. Sin embargo, para este autor, suele presentarse más en la alta dirección, justo en donde debe aceptarse primero el cambio:

> Si esto quiere decir algo, aunque no lo parezca, son los dirigentes los primeros a quienes corresponde mostrar, cómo se manifiesta su voluntad de cambio en lo cotidiano y en sus propias situaciones, actividades, prerrogativas y responsabilidades. Los dirigidos y los sindicatos, a menudo, sólo reaccionan a lo que dicen y a lo que hacen (o no hacen) los dirigentes. Es entonces una falacia situar la "resistencia" al cambio *a priori* en aquellas que tienen menos que perder: los empleados. Muy al contrario –y autores como Morgan o patrones ejemplares como Semler están aquí para probarlo-, las resistencias más feroces se encuentran (a menudo inconscientemente) con mayor frecuencia en los niveles más altos de las organizaciones que en los más bajos. En general, en el reino del "¡cambiemos! ¡Vamos!" es en donde los que pregonan los cambios están listos a ver cambiar todo, salvo ellos mismos y lo que les concierne directamente. Es esto, sin duda alguna, el freno más real al cambio. (pp.634-635)

Las empresas, que están tan preocupadas por gestionar el cambio e influir en la cultura organizacional, deben tomar esta reflexión como un llamado de atención para ser considerado como un punto de partida, pues “toda dirección que desee el cambio tiene que estar ella misma en las primeras líneas y rendir tantas cuentas a la base como ésta le pida.” (Aktouf, 1998, p.636)

Sobre el tema de la coherencia, los participantes de la entrevista grupal 2 hicieron referencia a los líderes cuando afirmaron "la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace sobre todo a nivel directivo me parece vital (P.11, p.1, l.8-10)" y "parte es del ejemplo (P.12, p.2, l.7-9)".

La perspectiva instrumental también da un papel protagónico a los líderes, Daft *et al.* (1997) dicen al respecto que el líder es quien "articula y pone en práctica los valores que permiten a la organización funcionar como una unidad coherente a través de su papel como líder, figura decorativa, vocero y manejador de problemas" (p.541).

Por tanto se puede interpretar que la coherencia, tanto desde la mirada crítica como desde la instrumental, puede ser juzgada según el actuar de los líderes, pues son observados constantemente por los trabajadores y se constituyen en un ejemplo para los demás.

6.3. LA EXPERIENCIA SUMA, NO REEMPLAZA

Para comprender el funcionamiento y la dinámica de las organizaciones es crucial estudiar la conducta humana, pues, finalmente, lo primero será el resultado –en gran medida- de los

comportamientos de cada uno de los individuos que integran la organización desplegados en comunidad.

Para Schein (1982) “la conducta humana es el resultado complejo de nuestras *intenciones*, de la forma como *percibimos* una situación inmediata y de los *supuestos* o *creencias* que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella” (p.47). Esta interpretación del mundo y de sus eventos es el producto de la historia de vida de cada individuo, cada experiencia y aprendizaje adquirido se pone de manifiesto en el día a día y no existe una distinción entre lo que es obtenido en un grupo social o en otro.

Los seres humanos pertenecemos a muchos grupos simultáneamente, uno de ellos, como se ha visto a lo largo de esta investigación, es la organización entendida como empresa, pero también está la familia, la sociedad, las agrupaciones religiosas o deportivas, etc. En cada una de estas colectividades, de manera consciente o inconsciente, estamos constantemente enriqueciendo nuestra experiencia de vida, por lo que en palabras de Kliksberg (1978): “dichos grupos inciden de modo importante sobre su comportamiento en la organización” (p.31).

Así lo entiende el entrevistado I*, quien partiendo de que la identidad de los individuos es el resultado de su proceso de interacción social a lo largo de su vida y de la percepción que tiene del mundo que lo rodea, manifestó que "uno normalmente actúa o se comporta o lo que hace lo hace de acuerdo a su estructura mental, a la manera, a sus creencias, a su educación familiar, a su entorno (P.1, p.1, l.2-4)".

De igual manera, las empresas repercuten en la sociedad en que están inmersas, volviéndose un círculo virtuoso en el que todos los factores están interconectados y son afectados y afectan a los otros.

Si se entiende de esta manera la dinámica de las organizaciones, Schein (1982) sugiere hacer énfasis en el "contrato psicológico" y mantenerlo en constante revisión y ajuste para que esté acorde con el momento que se vive.

> Las expectativas tanto del empleado como del administrador surgen de sus necesidades más apremiantes, de lo que han aprendido de otras personas, de las tradiciones y normas que estén ejerciendo alguna influencia, de su propia experiencia y de otra infinidad de fuentes. En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también estas expectativas convirtiendo al contrato psicológico en un contrato *dinámico* que debe *renegociarse* constantemente. El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones a pesar de que no aparece escrito en parte alguna. (p.22)

6.4. ORGANIZACIONES COMPLEJAS

El término complejidad aplica a los ámbitos en los que se desenvuelve la vida humana, pues el hombre, por sí solo, es un ser complejo y el producto de su razonamiento y creación también lo es.

Una de las críticas hacia la administración, como se vio en el capítulo anterior, es su intención de simplificar o reducir fenómenos organizacionales que por emerger de las

interrelaciones entre seres humanos deben estudiarse y entenderse desde una visión compleja del mundo. El sociólogo y antropólogo francés Morin (1994), llamó a esta intención como se vio anteriormente, el "paradigma de simplificación" porque "vivimos bajo el imperio de los principios de *disyunción, reducción y abstracción*" (p.29).

La complejidad, como se vio al inicio de este capítulo, nos remite a una conexión de variables indisolubles que explican el mundo y sus situaciones, dejando a un lado las interpretaciones unidimensionales, la explicación directa causa-efecto y el supuesto control sobre los resultados, sobre este último dice Aktouf (1998) "esta complejidad debe indicarnos, de ahora en adelante, la dimensión de la dificultad de pretender controlar desde un punto particular (la alta dirección), el funcionamiento del conjunto" (p.165)..

Para dimensionarlo, dice Kliksberg (1978, p.23), basta con empezar a comprender "toda la escala de lealtades por las que el individuo puede optar libremente", pues los individuos al integrarse a una organización "no se desprenden de sus normas, de sus actitudes y de las necesidades de su personalidad (…) ni tampoco sacrifican necesariamente su propia dependencia respecto a los diversos tipos de grupos y asociaciones a los que ya pertenecen". Y este es el punto de partida para dilucidar "los patrones de conducta" que caben dentro de una organización.

Entendiendo desde este concepto que cada individuo puede pertenecer a varias organizaciones en un mismo momento de su vida, es posible suponer que su comportamiento se adecúe a cada una de ellas, en virtud de momento en el cual esté haciendo parte de cada una. El entrevistado H* manifestó al respecto:

> Entonces unas actitudes de acuerdo con cada entorno pero la forma de reflejarme como persona es la misma para todo el mundo, es decir, si yo puedo estar aquí en la oficina y estoy en la casa y estoy con los amigos o estoy en una reunión soy la misma persona y lo que puedo reflejar puede ser lo mismo, lo que pasa es que las actitudes pues serán de acuerdo con la ocasión (P.8, p.1, l.5-9).

Para Allport (1986) la vida es "una sucesión de papeles, relacionando al individuo con una intrincada serie de sistemas sociales" (p.223), ya que pertenece a varias organizaciones y tiene un papel en cada una de ellas.

Para Velasco (2010) esta situación hace parte lo de lo que llamamos cultura, que hace referencia a "la situación de la escena y al conjunto de personajes; el sistema normativo consiste en las direcciones de escena para los actores y en cómo los actores interpretan sus papeles en la escena en la que están (p.27)".

Además de la propia identidad y lealtades de los individuos que la conforman, otro de los elementos que se conjuga en el emerger del "mundo fenoménico" en la organización es el azar, lo que no podemos predecir, dice Morin (1994) "pero la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo; comprende también incertidumbre, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En un sentido, la complejidad *siempre está relacionada con el azar*" (p.60).

Esta complejidad que conlleva a la influencia del todo en las partes y de estas en el primero fue expresada por algunos de los participantes en la entrevista grupal 3 quienes dijeron:

> A veces ocurren cambios que se van generando en el ambiente, o sea, que el ambiente hace que ese cambio se vaya dando y por eso puede ser inconsciente porque finalmente yo me estoy moviendo en un medio que va haciendo que yo evolucione o que yo mejore o que me vaya hasta por el lado que no es. (P.3, p.2, l.1-5)
>
> El ambiente hace que uno cambie y uno de pronto no se esté dando cuenta. (P.3, p.2, l.10)

Esto se podría relacionar con lo que dice Morin (1994), ya que los “eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares" (p.32), van influenciando nuestro actuar de manera perceptible o imperceptible y mantienen el movimiento constante.

Para Morin (1994, p.55) estos sistemas tienen otra característica y es que tienen “gran confiabilidad del conjunto y débil confiabilidad de los constituyentes”, lo que significa que los constituyentes no son tan importantes como el todo, pues pueden reemplazarse hasta el punto de sustituirse en su totalidad y el “organismo permanece idéntico”. Es lo que sucede con los sistemas abiertos más no con los cerrados o la “máquina artificial”, pues en estos últimos la confiabilidad está en la parte que, si falla, detiene el conjunto.

Muchos factores, como hemos visto, inciden en el resultado de estas organizaciones complejas, siendo otro de ellos lo que Aktouf (1998) y Morin (1994) denominan “ruido” y que hace referencia a “la posibilidad de que un sistema dado permita la ocurrencia de fenómenos aleatorios, semejantes a “parásitos” no previstos, pero que son fuentes de enriquecimiento del sistema, por la “variedad” que introducen”, dice Aktouf (p.175).

Si hay algo que nuestra especie deba agradecer es la aparición del ruido cada cierto tiempo, pues nos ha conducido a cambios significativos en nuestra conducta, forma de vivir y organismo. Es el ruido el que nos saca de nuestra peligrosa zona de confort que tiende a dejarnos rezagados, el que jugó un papel predominante en la evolución de las especies, el que da cabida a la creatividad, innovación y adaptabilidad.

Con frecuencia, el término ruido ha estado asociado al desorden y, por ende, las organizaciones han buscado la forma de reducirlo, desconociendo, como lo dice Aktouf (1998), que es "indispensable para la adaptación, la confiabilidad y la supervivencia de los sistemas en la naturaleza".

En el ámbito empresarial, nos percatamos de la presencia del ruido, por ejemplo, cuando aparecen formas distintas de percibir e interpretar el mundo que van en contra de lo establecido formalmente y cuando se presentan situaciones que desequilibran el sistema y generan incertidumbre. Algunas de las formas como se busca suprimir el ruido es coartando la libertad de expresión entre los miembros de la colectividad o brindando poca información para evitar una posición frente a los fenómenos que se presentan o las decisiones que se toman.

Pero, como se vio anteriormente, esta supresión del ruido es una utopía, pues las personas forman la organización instituyente y, lo que no se puede manifestar de manera formal, clara y abierta, se hace en otros espacios informales que impactan igualmente la cultura y la falta de información aumenta la incertidumbre que es caldo de cultivo a la especulación y el rumor.

Aktouf (1998) resume en el siguiente párrafo la importancia del ruido para el sostenimiento y crecimiento de las organizaciones:

> Todos los sistemas, particularmente los sistemas vivos, que sólo admitan formas limitadas, codificadas, prescritas, rígidas de expresarse y de responder al entorno, serán sistemas condenados a morir en un lapso más o menos breve. Por el contrario, los sistemas que en su organización admitan posibilidades de comportamientos diferentes, más autónomos, más variados, serán sistemas capaces de innovación, de creatividad y de adaptación. El ruido es la base de los círculos de calidad japonés, de sus modos organizacionales que favorecen, prueban y aplican gran número de sugerencias de sus empleados (Ouchi, 1981; McMillan, 1982; Peters y Waterman, 1983). (pp.175-176)

El ruido contribuye al desorden, que también es conocido como entropía. Dice Morin (1994) que a principios del siglo pasado se generó un gran debate pues la Termodinámica introdujo una paradoja en la manera como concebíamos el universo y, en él, el orden y el desorden.

El segundo principio de la Termodinámica ponía de manifiesto una contradicción que, con el paso del tiempo, se vería que más que enfrentar dos conceptos opuestos los unía de manera que cooperaban.

Este principio revelaba que todo tendía al desorden y a la entropía, explica Morin (1994), puesto que "toda actividad, todo trabajo, produce calor; dicho de otro modo, toda utilización de la energía tiende a degradar dicha energía". Lo más singular de este hallazgo fue que al mismo tiempo que se veía que el universo y todo en él "tendía a la entropía general, es decir, al desorden máximo (…), parecía que en ese mismo universo las cosas se organizaban, se complejizaban y se desarrollaban" (p.91)

Este sistema auto-organizado que está en constante movimiento y evolución para no perecer a causa de la entropía a la que tiende, puso los términos orden y desorden en un discurso dialógico, en el que eran opuestos y complementarios: "siendo enemigos uno del otro, cooperaban, de alguna manera, para organizar el universo" (Morin, 1994, p.92).

6.5. COMPORTAMIENTOS SUSCEPTIBLES DE CAMBIO

La complejidad del individuo y su pertenencia a múltiples organizaciones a la vez, hacen difícil el estudio de sus comportamientos en el seno de las empresas, puesto que podemos hablar de una "inclusión parcial" a ellas y de conductas que se despliegan de acuerdo al rol asumido en el momento.

F.H. Allport (citado por Kahn *et al.*, 1983), acuñó en la Administración el concepto de "inclusión parcial" para hacer referencia a la pertenencia quebrantada de los individuos a las organizaciones: "la gente pertenece a muchas organizaciones y un solo ambiente organizado no abarca en general el uso total de su personalidad", esto hace que al desplegar sus conductas solo incluyan "un fragmento psicológico" (p.61).

El entrevistado C* expresó directamente que, en su opinión, los seres humanos actuamos en cada escenario de acuerdo al rol que estemos desempeñando en el momento. Esto se puede interpretar como que el individuo no cuenta con una única personalidad indivisible, sino que de acuerdo a la situación se comporta de una manera determinada teniendo presente los preceptos (implícitos o explícitos) de cada colectividad, sin dejar de lado sus creencias particulares. En sus palabras:

> Considero que son diferentes dependiendo del rol con el cual uno se está desempeñando. Pues a nivel de la empresa, a nivel laboral, yo aquí me desempeño como un rol de jefe* (…) y en ese rol de jefe* uno tiene ciertas actitudes con las personas y se permite o no ciertas cosas (…) Mientras que en un rol por fuera, de papá, me permito cosas diferentes o en un rol como esposo, uno se permite cosas diferentes, o en un rol como amigo, ¿sí?, hay diferentes confianzas, y esas diferentes confianzas permiten diferentes actitudes, palabras, el mismo lenguaje, la misma corporalidad inclusive, la misma presentación son completamente, pues sí, son diferentes. (P.2, p.1, l.1-10)

Morin (1994) sumerge al lector en un interesante recorrido histórico en el que presenta cómo, pese a los dictámenes de la ciencia, a finales del siglo XIX y principios del XX, algunos escritores retrataron en sus novelas al sujeto como un ser singular y complejo. Mostraba que la vida cotidiana es, de hecho, una vida en la que cada uno juega varios roles sociales, de acuerdo a quien sea en soledad, en su trabajo, con amigos o con desconocidos.

Para Morin (1994) las personas jugamos un rol social de acuerdo al entorno y situación en la cual nos encontramos. El hecho de comportarnos de acuerdo al "papel" de turno también dificulta el análisis del comportamiento en el trabajo, pues nos habla implícitamente de un actuar sesgado o acomodado según el caso que no refleja la personalidad completa del sujeto. "Cada ser tiene una multiplicidad de identidades, una multiplicidad de personalidades en sí mismo, un mundo de fantasmas y de sueños que acompañan su vida" (p.87).

Complementando este planteamiento del entrevistado, solo que reemplazando el concepto rol por papel, se puede retomar a Allport (1986) cuando manifestaba que "el papel es un modo

estructurado de participación en la vida social. Más simplemente, es lo que la sociedad espera de un individuo que ocupa una determinada situación en un grupo" (p.221), y no duda en agregar posteriormente que esta situación lleva a que en no pocas ocasiones estos distintos papeles entren en conflicto.

Tanto la posición del entrevistado como la de los autores consultados coincide en el sentido de que en la vida los sujetos permanentemente están en un "juego" de roles que hace que su comportamiento dependa del que estén envistiendo en cada momento. Entendiendo que la cultura organizacional recoge entre otras cosas una serie de comportamientos y actitudes que la empresa espera de las personas que la conforman, se puede pensar que dicha cultura estará condicionada y que no partirá de actitudes auténticas de los trabajadores, sino de comportamientos convenientes durante el tiempo en el que estén haciendo parte del colectivo llamado empresa.

Si bien entonces hablamos de un "fragmento psicológico", la pertenencia del individuo a muchas otras agrupaciones inciden en su conducta que, a su vez, se ve reflejada en el emerger del comportamiento organizacional. No se puede desconocer que las personas traen a las organizaciones lo que son y lo que aprenden constantemente del entorno y de los otros grupos a los cuales pertenecen, así como llevan a estos últimos lo aprehendido en la empresa.

Sea abordado desde la fragmentación psicológica o desde su totalidad, Kahn *et al.* (1983) señalan que una forma exitosa de "cambiar normas de grupo y conducta individual" en las empresas es la discusión grupal para tomar decisiones en conjunto: "una razón del éxito del método está en que involucra a la gente, el grado en que ésta puede resolver problemas que les atañen y tomar decisiones respecto al destino propio" (p.441).

Una vez abordadas las dificultades de trabajar el tema y un método que puede resultar efectivo, se despeja la pregunta ¿qué puede transformar en sí mismo un ser humano?

El entrevistado C* manifestó implícitamente el concepto de la identidad subjetiva en devenir -aquella que está en permanente constitución e incompleta por naturaleza-, al afirmar que en el sujeto todo es susceptible de transformación. En sus palabras textuales:

> Digamos que en un ser humano se puede transformar todo, absolutamente todo, que hay una capacidad de transformación de todas las actitudes, las formas de ver la vida, las formas de pensar, las formas de abordar la vida y los esquemas mentales, los juicios, los paradigmas, todo es capaz de transformarlo un ser humano. (P1, p.1, l.4-8)

Esta característica fundamental del sujeto marca un punto de partida de por sí complejo para el abordaje de la transformación intencionada de la cultura organizacional, pues da por sentado que emerge de la confluencia de las diversas realidades sociales de cada trabajador.

Bajo la teoría de Dawkins (1985), expuesta en su libro *El gen egoísta*, los hombres tenemos la capacidad de cambiar todos nuestros comportamientos, hasta aquellos que se han fortalecido por su paso de generación en generación y los que vienen predispuestos genéticamente.

Bajo una teoría novedosa en la que los “memes” (palabra inventada por el autor para denominar a los homólogos de los genes desde un aspecto cultural) pueden desafiar la genética, Dawkins (1985) señala que las personas tenemos la capacidad de transformar todos nuestros comportamientos.

Este biólogo muestra cómo, durante siglos, la perdurabilidad de la raza humana ha estado marcada por las órdenes que los genes dictan a “sus máquinas de supervivencia” (Dawkins, 1985, p.78) o cuerpos humanos, pues tienen una única misión: la preservación de la vida.

Este hecho, continúa el autor, ha hecho que los genes tengan una influencia poderosa sobre el comportamiento humano, puesto que deja instaladas en las “máquinas de supervivencia” unas órdenes preestablecidas. Sin embargo, “a medida que los cerebros evolucionan y se tornan altamente desarrollados, se hacen cargo, cada vez en una mayor medida, de las decisiones respecto a la política a seguir y para ello utilizan trucos y simulación”.

> Debemos decir que es una falacia –sea dicho de paso, muy común- el suponer que los rasgos genéticamente heredados son, por definición, fijos e inmodificables. Nuestros genes pueden ordenarnos ser egoístas, pero no estamos, necesariamente, obligados a obedecerlos durante toda nuestra vida. Sería más fácil aprender a ser altruistas si estuviésemos genéticamente programados para ello. El hombre es, entre los animales, el único dominado por la cultura, por influencias aprendidas y transmitidas de una generación a otra. (Dawkins, 1985, p.4)

Así lo ve el entrevistado E*, quien dice "así tenga digamos una genética que traiga con una conducta, está demostrado que con el tiempo, en el transcurso de su existencia, él la puede modificar perfectamente (P.1, p.1, l.1-5)". Con estas palabras, manifiesta que él cree que todo en el ser humano es susceptible de cambiarse, aun hablando de aquellos aspectos que son heredados genéticamente, en una posición acorde con la de Dawkins (1985).

Como se ha mencionado y ahora en palabras de Hofstede (1999) "cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamientos, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida" (p.32). Esto fue manifestado así por el entrevistado I* quien asegura, además, que todos los comportamientos son transformables sin importar que tan arraigados estén en nosotros: "Las personas podemos cambiar nuestros comportamientos e inclusive podemos cambiar nuestras estructuras mentales (P.1, p.1, l.1-2)". No porque a mí me criaron así o porque el entorno donde yo me eduqué me generó ese tipo de comportamientos tenga que ser así (P.3, p.1, l.1-3)".

El postulado de Dawkins (1985) podría significar un alivio para Gardner (citado por Schvarstein, 2003, p.71), quien decía sentirse incómodo ante "gran parte de la opinión pública, y también de muchos especialistas, ante la noción de que la cultura y la educación de un niño no pueden hacer nada ante el poder de sus genes". Si bien para Gardner había personas "más o menos difíciles de conmover, me cuesta aceptar que sea imposible motivarlas mediante técnicas adecuadas". Para él, también, todo comportamiento es susceptible de cambio, depende del por qué y cómo.

6.6. NECESIDAD Y MOTIVACIÓN

Para McClelland (citado por Schein, 1982, p.81), todos los seres humanos sentimos tres necesidades básicas que no son excluyentes entre sí sino que se presentan en distintos niveles de acuerdo a la situación. Si bien todos experimentamos las tres, de acuerdo a este autor, una de ellas resalta sobre las otras siendo la predominante en la conducta del individuo; puede ser la necesidad de logro, de afiliación o de poder.

Por su parte, dice el mismo autor, para la teoría Y las motivaciones de las personas están enmarcadas en unas necesidades básicas, que solo una vez resueltas van dando paso al surgimiento de otras “necesidades de orden superior”. Ellas son:

> Las necesidades fisiológicas básicas; las necesidades de supervivencia, protección y seguridad; las necesidades sociales y de afiliación; las necesidades de autosatisfacción e importancia; las necesidades de auto-actualización, es decir, la necesidad de hacer uso máximo de su propio talento y recursos. (p.64)

Del postulado de esta teoría, cabe resaltar que todos los individuos, aun aquellos con bajo desempeño o “que consideramos sin talento, buscan un sentido de significado y de logro en su trabajo si otras necesidades ya se han podido satisfacer”, dice Schein (1982, p.64) referenciando a Maslow y Hughes.

Abraham Maslow (2009) habla entonces de dos tipos de motivaciones: una deficitaria y la otra de desarrollo. En esta primera, la persona reconoce que le está faltando algo y requiere "una reducción de la tensión y un restablecimiento del equilibrio", es decir, hay un "momento orgástico, situación final", puede ser haciendo referencia a las primeras necesidades en la pirámide mencionada más arriba.

El entrevistado I* hizo mención a este tipo de motivación al decir que para cambiar hace falta un ejercicio consciente de identificar que hay un comportamiento que "no es el más adecuado o hay una oportunidad de hacer las cosas mejor y quererlo hacer (P.2, p.1, l.1-6)". Para él, cambiar parte de un auto reconocimiento y de una identificación de la necesidad, posteriormente sigue un proceso consiente para que "se vuelva hábito (...) eso te va llevando a

una evolución donde la cosa ya sea natural, un hábito, inclusive algo inconsciente (P.5, p.1, l.3-11)".

Este entendimiento de la motivación que presentó el entrevistado hace referencia a la entendida según Daft *et al.* (1997) como:

> Aquello que energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano. Esta definición enfatiza tres aspectos distintos de la motivación. 1) La motivación representa una fuerza energética que impele a las personas a comportarse de determinada manera; 2) este impulso está dirigido hacia algo; es decir, la motivación tiene una fuerte orientación hacia el logro de metas; y 3) la motivación posiblemente se puede entender mejor desde una perspectiva de sistemas; o sea, para entender la motivación humana es necesario examinar las fuerzas dentro de los individuos y sus entornos que les suministran retroinformación y refuerzan su intensidad y dirección en el trabajo. (p.137)

Chiavenato (2002) dice que:

Necesidad es el estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión y genera algún impulso en el individuo para reducirla o atenuarla. El impulso origina un comportamiento de búsqueda e investigación para localizar objetivos que, si se alcanzan, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Éste es el denominado ciclo de motivación: secuencia de eventos que van desde la necesidad no satisfecha hasta la satisfacción y el retorno al estado anterior de equilibrio. (p.596)

Al respecto se puede añadir que este tipo de transformación se da cuando existe una necesidad consciente de cambiar algo porque ya no satisface al individuo.

Por su parte, las motivaciones del desarrollo son aquellas que "mantienen la tensión en beneficio de objetivos lejanos", lo que quiere decir que es una búsqueda constante y permanente hacia el progreso, “cuanto más se consigue, más se desea, de tal manera que esta clase de deseo resulta inacabable y jamás puede ser alcanzado o satisfecho" (p.59).

Estos son dos tipos de motivación que generan en el individuo un impulso a la acción, al cambio y a la transformación, siendo el primero más dependiente del entorno y más circunstancial y, el segundo, más permanente e intrínseco.

Si bien esta búsqueda por la satisfacción de las necesidades de desarrollo es permanente, el *objeto de deseo* es cambiante, las demandas se transforman con el paso de los años siendo consecuentes con el momento por el que atraviesa el individuo:

> La gente madura, envejece y asimila continua experiencia de vivir; debido a esto, sufre cambios en la pauta e intensidad de sus necesidades, motivos y respuestas características. Cada uno de esos cambios tiene ramificaciones organizacionales y representa un tipo de fuente extraorganizacional de demandas, difícil de predecir en base a las propiedades organizacionales. (Kahn *et al.*, 1983, p.342)

Así pues, las necesidades y motivaciones de los seres humanos son particulares, dice Schein (1982), y “reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran” (p.38).

Esta especificidad e individualidad en las motivaciones de los integrantes de las organizaciones llama la atención sobre un punto ya denunciado por Aktouf (1998), el "gran abuso", "pernicioso", de las organizaciones de pretender que los intereses de todas las personas que la conforman "son idénticos y que sus objetivos son -o deben ser, salvo por los casos "patológicos"- compartidos y convergentes" (p.569).

Kahn *et al.* (1983, p.371) abordan el tema a profundidad, haciendo una crítica al símil que se ha hecho de la organización y el individuo, a partir del cual, se ha considerado que la motivación de todas las personas que allí confluyen es la misma por tratarse de una entidad.

En las organizaciones hay tres tipos de motivaciones evidenciables o deseables: el factor humano, la motivación por la tarea y la expresión de sí mismo o autodeterminación.

El factor humano es como se conoce al hecho de reconocer al individuo en la organización no como un objeto que produce resultados o un sujeto que tiene como única motivación la remuneración económica, sino como una persona con necesidades del orden afectivo y emocional, que "tiene necesidad de sentirse involucrado, implicado, solicitado, considerado en lo que hace", dice Aktouf (1998, p.220), algo conocido también como el efecto Hawthorne.

El individuo se siente motivado por ser reconocido en la empresa donde trabaja, por "apropiarse de los actos que se quiere que realice", por "vivirlos como actos que son la expresión de su propio deseo", afirma Aktouf (1998, p.713).

Esa apropiación de sus actos conduce a una motivación fundamentada en la tarea, en donde ésta genera motivación por sí misma y "una máxima oportunidad de obtener satisfacciones expresivas" según Kahn *et al.* (1983, p.134), quienes agregan que "para despertar esa

satisfacción intrínseca por el trabajo o una identificación con el mismo y llevarla al máximo, la labor en sí ha de proporcionar suficiente variedad, incentivo y capacidad de usar la habilidad del obrero y ser suficientemente compleja" (p.400).

Las personas buscan en sus lugares de trabajo la asignación de tareas que sean retadoras, que les exijan dedicación y responsabilidad, así se sienten más valorados e involucrados, lo que finalmente repercute en su estado de ánimo y percepción frente a la organización.

Schein (1982) habla del "contrato psicológico" para referirse a una forma en la que las organizaciones pueden "lograr premios intrínsecos (satisfacción por el trabajo realizado y por poder utilizar su propia capacidad" a cambio de "alta calidad del trabajo realizado y por la creatividad demostrada" (p.65).

> El hombre a quien su trabajo resulta agradable no se preocupará de que el papel exija un determinado volumen de producción de cierta calidad, pues su satisfacción proviene del logro, de haber expresado habilidades propias, de haber ejercido decisiones tomadas por él mismo. (Kahn *et al.*, 1983, p.399)

Esta práctica desarrollada lleva a la autonomía en el trabajo, un tipo de motivación basada en la expresión propia de los individuos y en su autodeterminación. Para Aktouf (1998):

> Más posibilidades de expresión crean y presuponen mayor autonomía, ambas aumentan el interés en el trabajo, lo que deriva en empleados más motivados. Este resultado es posible sólo si la organización está concebida no para ejercer mejor el poder y para controlar mejor, sino para permitir el interés y la expresión de todos. (p.176)

Para lograr este tipo de motivación se requiere del compromiso de los líderes de la empresa, puesto que éstos deben abrir espacios de diálogo en los que los individuos puedan expresarse libremente, no deben estigmatizar el error sino reconocerlo como fuente de valor, deben otorgar autonomía a sus colaboradores y darles mayores responsabilidades de acuerdo a sus capacidades para incrementar su confianza y satisfacción en el trabajo, menciona Aktouf (1998, p.176).

> La organización no puede lograr compromiso, creatividad y flexibilidad sólo con pagarle más al empleado, tiene que existir también la posibilidad de que éste pueda obtener incentivos de otra índole, como por ejemplo, más autonomía, más responsabilidad y más oportunidades de hacer cosas interesantes y de crecer psicológicamente. (Schein, 1982, p.23)

La motivación basada en la expresión de sí mismo o autodeterminación es una de las más efectivas para lograr el compromiso de los trabajadores y los principios sobre los que se soporta -como la autonomía y la creatividad- inductores de excelentes resultados, de satisfacción laboral, flexibilidad y adaptación al cambio.

CAPÍTULO 7
MÁS QUE UN DEBER, UNA NECESIDAD
INCORPORACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para abordar los fenómenos de incorporación de los trabajadores a la cultura organizacional, y antes de adentrarnos en ellos, es importante decir como contexto que hay autores que reconocen la influencia de la cultura sobre las personas y de éstas sobre ella, terminando cada persona inmersa en diferentes culturas (la familiar, la social, la empresarial, etc.), lo cual solo es posible en la medida en que pueda hacer parte de cada una sin tener que renunciar a las demás. Esto lo menciona Allport (1986) haciendo referencia a lo dicho por Linton (1945, p.46) en el sentido de que "es esencial tener en cuenta una distinción señalada por Linton. La cultura real es flexible. Aunque establece límites para la personalidad en desarrollo, deja espacio para un amplio margen de libertad" (p.203).

De igual manera se reconoce que por el hecho de hacer parte de una cultura, no necesariamente se adoptan todos los comportamientos establecidos y aceptados en ella, lo cual puede estar influenciado por el hecho precisamente de hacer parte de varias culturas al mismo tiempo, pero en diferentes espacios. Cada individuo tomará de cada cultura a la que pertenece aquellos elementos que le hacen sentido y desechará aquellos que no, como un mecanismo de defensa de su individualidad. En palabras de Allport (1986) "podemos decir, en resumen, que la «construcción cultural» es una simplificación excesiva. Nos presenta lo esencial de un modelo o patrón, pero, en realidad, no todas las personalidades de un grupo se amoldan a este patrón" (p.203).

No obstante lo dicho por Allport (1986), en la entrevista grupal 1 uno de los entrevistados se identifica con los compañeros en la organización al enumerar las características comunes a todos. Pese a diferencias que puedan ser evidentes, el entrevistado identifica esos comportamientos y rasgos de conducta que son ´generalizables´ entre el grupo al cual pertenece:

> Pero uno ve los comportamientos también de los mismos compañeros, de la misma organización, de la cultura de los otros centros productivos, de la sede principal, entonces uno ve todo ese entorno, y uno lo que es en ese entorno, se le va sumando, se le va pegando y lo va transmitiendo al hogar, a los familiares, a los amigos, a las reuniones sociales. (P4, p.3, l.6-9)

Por otro lado, la cultura de las organizaciones no es ajena a la cultura de la sociedad en la cual está inmersa, y de ella adopta aprobaciones o desaprobaciones que influyen en el modo de comportarse de las personas. Bien lo dijo la entrevistada D* cuando afirmó “ que no mantenga coherencia, por ejemplo, en mi manera de vestir, (…) como es mi apariencia en semana y como es los fines de semana, (…) por la noche llego a mi casa, me cambio y soy la otra (P2, p.1, l.6-13)”, lo que puede obedecer a una desaprobación implícita a la que se ve sometida por las costumbres sociales y empresariales. Lo anterior es expresado por López (2004) cuando dice "actualmente el cuerpo es intervenido no sólo al tenor de la justificación, bien de los manuales de etiqueta y de convivencia, bien en la uniformidad de comportamientos y vestuario (lo cual tendría la validez, entre otras, de las nociones de seguridad industrial e imagen corporativa), sino también en la estricta prohibición, en muchas organizaciones, de ciertas maneras y conductas que podrían resultar “distractoras”" (p. 6y7).

Tomando lo dicho por Allport (1986) en el sentido de que solo algunas personalidades se adecúan al patrón cultural definido por la organización, y entendiendo la palabra "amoldan" como adaptan, acomodan o acondicionan, se puede entender que el amoldarse no significa necesariamente tener una compenetración absoluta con el modelo propuesto, lo cual, según Allport, es lo que ocurre en el mejor de los casos. Es decir, de acuerdo con su posición, es lo máximo que se podría esperar en el proceso de adaptación de un individuo a una organización, nunca que se compenetre absolutamente con ella, con sus modelos, con su cultura.

Considerando esta mirada, y entendiendo el propósito de esta investigación como la identificación de la posibilidad de influenciar deliberadamente la cultura organizacional, puede intuirse que la empresa efectivamente puede incidir en menor o mayor grado en ella, dependiendo de qué tanto cada trabajador le encuentre sentido o no a las propuestas de la administración, pero lo que sí se descartaría de plano es que la cultura organizacional sea gestionable, entendiendo gestionar como realizar actividades que llevarán al logro de algo, pues por todo lo visto hasta ahora hay algo que sí se puede afirmar haciendo una acomodación de un conocido dicho popular: "las empresas proponen, los trabajadores disponen".

Ahora bien, para que se presente un cambio en los comportamientos de las personas es necesario que confluyan dos motivaciones: la interna y una externa. La interna es fundamental para que el cambio sea auténtico y sostenible, para que no se trate de un cambio circunstancial y por apariencia, que es justamente lo que una empresa no desearía en su intento por influenciar su cultura como emergente del comportamiento de sus trabajadores. Esta motivación interna es mencionada por Coon (2005) al expresar:

> Muchas actividades motivadas comienzan con una necesidad, o deficiencia interna. (…) Las necesidades producen un impulso (estado motivacional energizado). (…) Los impulsos activan una respuesta (una acción o serie de acciones) tendiente a obtener una meta (el "objetivo" de la conducta motivada). La cadena de eventos termina al alcanzar una meta que satisfaga la necesidad. (p.355)

Este parece ser el motivante de cambios en la entrevistada D*, quien manifestó que "para uno cambiar un comportamiento es porque se empieza a chocar y uno dice no, no, no lo vuelvo hacer (…) también como en ese ensayo error va aprendiendo uno y va modificando el comportamiento (P.14, p.1, l.11-14)".

Además, la entrevistada deja entrever una motivación extrínseca en la medida en que se va conformando un compromiso auténtico con la empresa, pues como ella lo dice: "yo siento que en la mayoría de mis compañeros, que en la mayoría de los que me rodean, hay un sentimiento muy fuerte por la empresa como tal y por entender como bien las cosas que la empresa quiere brindarnos (P.8. p.1, l.35-37)".

Ahora bien, algo que no está en discusión es que las organizaciones tienen una cultura que las caracteriza, la cual está determinada por la forma como se hacen las cosas en cada una de ellas, independientemente de que sea posible o no influenciarla para llevarla a una cultura meta. Dicha forma de hacer las cosas hace referencia a la manera de comunicarse, los estilos de liderazgo que prevalecen en la empresa, los símbolos que son reconocidos por todos los trabajadores, los rituales que se han institucionalizado, los sistemas de supervisión y control que se implementan, en fin, todas las prácticas, procedimientos, conductas, costumbres, etc.

que se han instaurado en la empresa con el correr del tiempo, fruto de las interrelaciones entre los trabajadores, de las imposiciones de los jefes, de las exigencias del entorno, etc.

Justamente algunos de los símbolos propios de ISAGEN fueron mencionados en la entrevista grupal 3, en la que sus participantes dijeron expresiones como:

> Yo creo que el lenguaje también hay que trabajarlo, mira lo que tú estás diciendo y yo mismo, y todos hablamos así, no es que los de arriba, los de abajo, y ¿qué son los de arriba y los de abajo? ¿Qué quiere decir eso? (P.5, p.12, l.1-3)

> Yo creo que el mismo espacio físico genera a veces esos cambios en las personas, entonces el tener al coordinador más cercano lo ve uno más como más *partner* tuyo que el directivo, yo toda la vida he dicho que los directores no sólo en esta organización sino en todas, no se dan cuenta muchas veces de las cosas que pasan abajo y es ese mismo espacio físico que los lleva a eso, ahora con las oficinas de pronto con vidrios ven más, pero no oyen, yo digo una cosa es el directivo, por eso digo como lo veo, el directivo si estuviera sentado acá oyendo el día a día se daría cuenta de muchas cosas que finalmente al principio pueda que te lo pongan al lado y te cortés a decir muchas cosas pero finalmente a la larga vas a empezar a soltarlas con el también al lado. (P.8, p.1, l.6.15)

Estos comentarios de los entrevistados están en la línea de lo que manifiesta la perspectiva simbólica de la cultura desde la visión antropológica, que dice que la cultura "es el sistema de significados y símbolos expresados en las representaciones colectivas que modelan y caracterizan la experiencia humana. En la cultura los símbolos surgen a partir de la

construcción colectiva que nacen en el tejido de las intersubjetividades". (Rodríguez *et al.*, 2008, p.217)

Dado que dicha cultura organizacional es propia de cada empresa y no es posible exportarla, copiarla, ni plagiarla, el paso de una persona de una empresa a otra o el ingreso de un individuo al mundo laboral mediante su incorporación a una organización, hacen necesario que la persona se incorpore a la cultura organizacional correspondiente como un mecanismo de supervivencia para mantenerse en la empresa.

No quiere esto decir que la persona deba dejar su cultura familiar y/o social que ha aprendido y en las que se ha desenvuelto a lo largo de su vida, pero si quiere decir que para facilitar su permanencia en la empresa, es necesario que se adapte a la propia de la organización a la que llega, que se deje permear (de manera auténtica o como ejercicio de adaptación) por sus principales componentes como un mecanismo de acomodación a su nuevo entorno laboral.

Esta mirada abre la posibilidad de que la administración de la empresa crea que está logrando su propósito en el sentido de "modificar" los comportamientos de las personas en la dirección deseada hacia el logro de su cultura corporativa, lo cual para los propósitos empresariales podría ser útil, pero en este caso sería importante diferenciar entre una acomodación temporal y "obligada" de comportamientos y la consolidación de una cultura.

Es por esto por lo que incluso esta acomodación a la cultura puede obedecer a un instinto de supervivencia de la persona que llega en la medida en que le permitirá desenvolverse mejor en la empresa, le dará herramientas para acortar el camino hacia la solución de muchos de los

problemas que se encontrará allí, tanto desde la convivencia con los demás como desde la realización de las tareas que le sean asignadas y la obtención de resultados positivos, pues como lo dice Allport (1986) "la cultura moldea la personalidad, principalmente, porque proporciona soluciones, ya preparadas y ensayadas, para muchos de los problemas de la vida" (p.204).

Pero si bien es cierto que la adaptación de la persona a la cultura empresarial es necesaria para su bien estar en ella, dicha adaptación no hace que deje a un lado o se olvide de todos los elementos que ha tomado de sus otras culturas (familiar, social, etc.), pues el hacer parte simultáneamente de varias culturas es un fenómeno habitual que ocurre a lo largo de la vida de todo ser humano y al que siempre se verá sometido, como lo dice Bauman (2005): "pocos de nosotros (en el caso de que haya alguien) estamos expuestos a una sola "comunidad de ideas y principios" cada vez" (p.34).

Esta situación es reafirmada por De Potestad *et al.* (2007) en el sentido de que la renuncia a la cultura familiar y social no es posible, pues la persona trae de su infancia y adolescencia una serie de conductas, comportamientos y valores aprendidos que lo acompañarán a lo largo de su vida. En sus palabras:

> El ser humano nace y se hace en un contexto social que le precede. Alcanza su condición de sujeto consciente de sí mismo en la infancia. Y consolida su singular condición mediante la interacción social. Su mundo subjetivo procede de la interiorización de pautas de comportamiento, normas y valores que recibe de los grupos sociales con los que se relaciona, en especial de la familia. (p.42)

Es en parte por esa necesidad de acoplamiento a la nueva cultura de la organización por lo que en las empresas existen los procesos de inducción corporativa, mediante los cuales se busca mostrarle a los nuevos trabajadores, entre otras cosas, la manera como se espera que se desenvuelvan en su nuevo entorno laboral, con el propósito de que adopten las costumbres propias de la empresa, de manera que su acomodación a ella se logre en el menor tiempo posible, lo que le permitirá al nuevo trabajador comenzar su etapa productiva de manera más temprana.

Dependiendo de qué tanta diferencia exista entre la cultura organizacional que recibe al nuevo trabajador y sus culturas familiar, social y/o empresarial de las cuales proviene, le será más o menos fácil acoplarse a la nueva cultura, lo que representará para la empresa, respectivamente, una menor o mayor asignación de recursos para este fin.

Este proceso de incorporación a la cultura organizacional por parte de los nuevos trabajadores es muy importante para las empresas porque, al fin y al cabo, permite lograr armonía, un mejor clima organizacional y le aporta a una mayor productividad.

La incorporación de la persona a la cultura empresarial puede generar diversos fenómenos, considerándose para esta investigación tres que se han identificado como los más relevantes: defensa de la identidad, alienación y alineación.

7.1. DEFENSA DE LA IDENTIDAD

El relacionamiento con otros no solo es un factor determinante en la realidad social de las colectividades sino que se configura como un elemento clave para la definición de la identidad de los individuos. Ya lo dice Jean Francois Chanlat (1994) cuando afirma que el ser humano:

> A través de la relación que lleva con los otros mediante el juego de las identificaciones (introspección, proyección, transferencia, etc.), ve si su deseo y su existencia son reconocidos o no. (…) La constitución de todo ser humano en cuanto sujeto pasa por esa relación polimorfa con los otros. A través de ella se constituye, se reconoce, experimenta placer y sufrimientos, satisface o no sus deseos, sus pulsiones. (p.330)

Durante el proceso de acomodación del individuo a la organización es posible que se encuentre con una cultura con la que no comparta algunos elementos, o incluso con algunos con los que esté completamente en desacuerdo. Esto pude deberse a una sensación de amenaza de su identidad ante lo cual el individuo podrá mostrar una actitud defensiva de la misma. No quiere esto decir que necesariamente se irá en contra de la cultura organizacional, pero si tratará de manejar su rol en la empresa con la conciencia de que una vez esté fuera de las cuatro paredes que la conforman, retomará los comportamientos, actitudes o costumbres propias de su individualidad, la cual valga la pena decirlo, es el resultado de todas las experiencias vividas en los diferentes escenarios y roles que ha desempeñado a lo largo de su vida. Como lo dice Chanlat (2002), “todos somos, pues, el producto de relaciones sociales, históricamente fijadas, que condicionarán nuestras relaciones con el otro y contribuirán a construir nuestra identidad” (p.72).

En el caso de la entrevistada A* esto se evidenció en su discurso cuando a partir de comparaciones con los otros encontró semejanzas, que expresó con orgullo, y diferencias a partir de las cuales dio por sentado implícitamente su posición frente a ciertos comportamientos o creencias, como cuando dijo que "uno todavía ve gente en el ascensor que no saluda o que saluda de acuerdo a si uno tiene el carné de ISAGEN y una persona que no sea de ISAGEN no la saludan, entonces realmente no, no, no es una cosa que esté arraigada (P1, p.3, l.7-11)."

Chanlat (1994) dice al respecto que “el ser humano no vive aislado. Es precisamente en la relación con alter en la que ego se construye. Por lo tanto, la diferencia con el otro es consustancial a la identidad personal” (p.339).

Este análisis lleva a una reflexión frente a la necesidad imperante que tienen las organizaciones de profundizar en su conocimiento del sujeto a partir de otras disciplinas más humanas que la administración, pues el interés de las empresas en aspectos como la cultura, el clima, cambio, motivación, satisfacción laboral, entre otros, con frecuencia no integra la variable Sujeto a estos universos de complejidad, que indiscutiblemente debe ser tenida en cuenta.

Si la organización, terreno fértil para el emerger de realidades sociales y la constitución de la identidad de los sujetos -seres de “deseo, de pulsión y de relación” según Chanlat-, está dispuesta a jugársela con un modelo que pone en el centro al sujeto como ser humano integral (caso de ISAGEN) y a la consideración de la variable cultura organizacional, debe profundizar en estos aspectos, de lo contrario estaría reduciendo su campo de visión y sus buenas

intenciones podrían interpretarse como un interés neto en la productividad y no genuino en las personas.

Otra muestra de defensa de la identidad se evidenció en la entrevista grupal 2, en la que los entrevistados aseguraron que si bien conservan sus características personales más profundas, sus comportamientos en y por fuera de la empresa son distintos. Los significantes con los que describieron esta situación son "uno se comporta diferente en la empresa (P.3, p.1, l.1)", "un poquito más prudente aquí, esa es la palabra, supervivencia (P.4, p.1, l.1)", "hay en ciertos espacios que uno sí se desinhibe algo (P.4, p.3, l.1-2)", "son como unas relaciones que tienen unos límites (P.7, p.1, l.3)" y "nos comportamos de una manera o de otra dependiendo de las situaciones (P.20, p.5, l.5-6)".

Morin (1994), como se vio en el capítulo anterior, se refiere a este tema haciendo una analogía con la novela, en donde muestra que cada sujeto interpreta varios papeles dependiendo del espacio en el cual se encuentre y, ajeno a esta situación, no es la empresa, en donde cada trabajador despliega una de sus identidades que no precisamente es LA identidad.

La amenaza de su identidad sentida por las personas es ocasionada, posiblemente, por la concepción de las directivas de la empresa o de sus propietarios de que todas las personas que ingresan a la empresa deben acogerse a su cultura organizacional sin importar la individualidad propia de cada trabajador, mirada que demuestra un abuso al individuo por parte de los primeros. Esto lo que recogió Aktouf (1998) a partir de la revisión de lo dicho por varios autores y lo consignó al decir:

> Primeramente, con Katz y Kahn (1978), J.F. Chanlat y Séguin (1983), Séguin (1988), Kahn (1979) y muchos otros, quisiera atraer enérgicamente la atención hacia el primer gran abuso, quizás el más pernicioso: el pretender a priori que los intereses de los protagonistas de la empresa son idénticos y que sus objetivos son -o deben ser, salvo por los casos "patológicos"- compartidos y convergentes. Ésta es una forma de negar la realidad y de huir de ella, pues esta creencia, se ha visto, es absolutamente contraria a las verdades históricas debidamente documentadas y sustentadas. (p.569)

Esta reacción a defender su identidad es natural en el ser humano, pues no necesariamente el pertenecer a un grupo implica que se deban compartir todos sus rasgos culturales, ni que para pertenecer a una agrupación sea condición indispensable apropiarse de todas las costumbres e ideas que se han forjado con el tiempo. Es habitual que el grupo tenga unas costumbres declaradas, una cultura declarada, pero cada individuo que lo conforma tiene su propia identidad.

En esta lucha por defender su identidad, el individuo posiblemente opte por tratar de influenciar la cultura organizacional para que se ajuste cada vez más a lo que él concibe, a sus creencias y costumbres. Este intento podrá tener efectos en la medida en que la persona tenga mucha influencia sobre las que lo rodean o si confluyen intereses de varias personas de la empresa que estén en la misma búsqueda, caso en el cual entre todos podrán influenciar la cultura organizacional de manera más relevante. Así lo dice Giddens (1998) al afirmar que:

> El yo no es una entidad pasiva determinada por influjos externos; al forjar sus identidades propias, y sin que importe el carácter local de sus circunstancias específicas de acción, los individuos intervienen en las influencias sociales, cuyas

> consecuencias e implicaciones son de carácter universal, y las fomentan de manera directa. (p.10)

Otra alternativa que tiene el individuo es "acomodarse" a la cultura organizacional como una manera de estar en la empresa de forma "mimetizada", adoptando las actitudes esperadas de él por parte de la empresa, pero sin perder su individualidad, sus creencias, sus costumbres. Esta alternativa es mencionada por Allport (1986) cuando dice:

> Siempre que hablamos o realizamos cualquier otro acto, debemos considerar antes (tal vez conscientemente) dónde nos hallamos, lo que se espera de nosotros, lo que debemos evitar, la parte de nosotros que queremos descubrir y cuáles son "las reglas de juego". Hacemos todo esto automáticamente, variando considerablemente al hacerlo nuestra personalidad (o, por lo menos, la personalidad tal como la perciben los demás). (p.214).

La manera de llevar a la práctica esta idea es asumiendo un rol específico que se espera del individuo de acuerdo con el contexto en el que se está desenvolviendo. No necesariamente el despliegue de su rol coincide con su individualidad, pero es la manera como el individuo logra estar en el ámbito empresarial sin compartir su cultura organizacional, pero también sin ver amenazada su individualidad, como lo menciona Allport (1986, p.221).

Como se ha expresado en los párrafos anteriores, es posible entonces que una de las maneras en las que el individuo experimenta el fenómeno de acomodación a una nueva cultura organizacional sea adoptando una posición de defensa de su identidad, lo cual es de esperarse que ocurra con aquellas personas que tienen una identidad personal mucho más definida, que

provengan de culturas familiares con axiomas más absolutistas y/o que definitivamente encuentren en la cultura de la empresa comportamientos o formas de hacer las cosas a las que no le encuentren ningún sentido de utilidad para ellos.

7.2. ALIENACIÓN

Otra alternativa en el proceso de adecuación de la persona a la cultura organizacional es la enajenación de su individualidad, la pérdida de ella por la inmersión en la cultura de la empresa. Este es un fenómeno que ocurre cuando las personas encuentran una cultura que las obnubila, las enceguece, las hace sentir que está en capacidad de darles todo lo que necesitan y por supuesto, la persona con una individualidad débil se convierte en caldo de cultivo para ser permeada y absorbida por la cultura empresarial. En estos casos ocurre lo que narra Allport (1986) cuando dice: “la cultura se convierte con el tiempo en un “modo de vida”. Llegamos a amar las costumbres, los valores y las interpretaciones que hemos aprendido en nuestro ambiente cultural. Deseamos (y necesitamos) el modo de vida de la cultura propia” (p.205).

A lo largo de su discurso, fue frecuente que el entrevistado A* hiciera referencia a su pertenencia a la organización, hasta el punto de percibirse en él un sentimiento de fusión con la empresa que podría interpretarse como una sensación de conformar con ella un todo o, lo que es lo mismo, uno solo. Esta posición se hizo más evidente en aquellos fragmentos en los que se refirió a los compañeros que no se identifican con la organización como los otros y en

su visión optimista al manifestar que tarde o temprano terminarán uniéndose a ellos (a él y la empresa):

> (…) sino que eso no está en la sangre de nosotros. En la sangre del trabajador de ISAGEN no está ser corrupto (P.3, p.1, l.19-22).
>
> Yo pienso que es una cosa de, de ISAGEN, es un sello propio que nosotros tenemos (P.4, p.1, l.4-5).
>
> Con eso lograríamos que los escépticos se empezaran a unir a nosotros (P.8, p.2, l.12).
>
> Yo pienso que la ventaja que hay en ISAGEN es que somos más los que compramos los cuentos y más los que lo volvemos realidades (…), como aprender a conversar, como ser más tolerantes, como aprender a trabajar y a vivir distinto, yo creo que tarde o temprano eso se impregna en todos los otros (P.9, p.1, l.1-6).
>
> Algunos compañeros que he tenido oportunidad de que estuvieron pero hace algún tiempo y van a otras empresas con otras culturas añoran mucho la nuestra y tratan de seguir siendo como, como, somos nosotros (P.10, p.1, l.18-21).

Se está efectivamente frente a un individuo cuyas reacciones ante las diferentes situaciones que se presentan son manejadas o condicionadas por el entorno, perdiendo su propia identidad y dejándose absorber por la identidad de la empresa a la que pertenece. Abravanel *et al.* (1992, pp. 28-29) lo expresan de manera clara cuando dicen:

> El concepto simbólico de cultura sugiere y permite varios modos de integración y de interacción entre la cultura organizacional y la manera particular como un individuo

> interpreta y emplea los esquemas colectivos de significados. La integración puede consistir en una reproducción exacta y total en el individuo del sistema de símbolos y significados de la organización; el sistema rige las reacciones del individuo hasta el punto en que queda poco para la elección personal o variación en el comportamiento organizacional. Naturalmente, eso nos hace pensar seriamente en el hombre fanático de la organización de Whyte, en el hombre de la compañía, "cuya identidad se basa en la pertenencia a la empresa poderosa y protectora".

Las explicaciones a este fenómeno pueden ser muchas, como ya se dijo, la debilidad misma del individuo para diferenciar entre su identidad y la de la empresa, presiones del entorno hacia el individuo para que haga parte de una colectividad y se juste a ella, en fin, diferentes razones que ejercen presión sobre el individuo y lo debilitan hasta hacerlo ceder.

Pero además de estas posibles explicaciones, o mejor, en adición a ellas, si el individuo se ve inmerso en una empresa que lo acoge, lo protege y le resuelve sus problemas, con mayor facilidad terminará siendo protagonista de la alienación de su identidad, como lo menciona Chanlat (2002):

> En efecto, considerada durante mucho tiempo por la mayoría de las personas como un lugar de explotación, dominación y alienación, la empresa se ha convertido, si se da fe a los numerosos discursos que circulan hoy, en la institución por excelencia, fuente de riqueza y de cultura, capaz de resolver la mayor parte de los problemas que debemos enfrentar. (p.15)

Esta situación podría aceptarse como comprensible en la medida en la que el individuo se siente protegido por la empresa, en que sienta que su bien estar se ve asegurado a partir de o por esta alienación de su identidad a cambio de la adopción de la identidad de la empresa. Sin embargo, esta sublevación de la individualidad puede llegar a tener tintes enfermizos o dañinos para el individuo en la medida en la que su única realidad termina siendo la de empresa, en la que su presente y su futuro sean el presente y el futuro de la empresa, dejando a un lado o aniquilando los propios sueños, la propia existencia. Marcuse alertó sobre estas consecuencias de la alienación cuando va más allá de un asunto circunstancial y se convierte en la realidad del individuo. Decía Marcuse (1969):

> Acabo de sugerir que el concepto de alienación parece hacerse cuestionable cuando los individuos se identifican con la existencia que les es impuesta y en la cual encuentran su propio desarrollo y satisfacción. Esta identificación no es ilusión, sino realidad. Sin embargo, la realidad constituye un estadio más avanzado de la alienación. Ésta se ha vuelto enteramente objetiva; el sujeto alienado es devorado por su existencia alienada. Hay una sola dimensión que está por todas partes y en todas las formas. Los logros del progreso desafían tanto la denuncia como la justificación ideológica; ante su tribunal, la «falsa conciencia» de su racionalidad se convierte en la verdadera conciencia. (p.41)

7.3. ALINEACIÓN

Para empezar, y recogiendo una idea mencionada por Etkin (2007), es menester de las organizaciones promulgar el respeto por la individualidad, aceptar y promover la diferencia,

aprender a construir desde ella generando sinergias y propiciar la complementariedad. En palabras de Etkin:

> El valor de la sociabilidad y el respeto a los derechos humanos requiere considerar la legitimidad de las diferencias en los modos de pensar de los distintos grupos que integran la organización. En el plano de las ideas y creencias, el desafío es la cohesión en la diversidad, "la administración de la diferencia", no la uniformidad impuesta. (pp. 274-275)

No obstante, es común encontrar organizaciones en las que sus directivos no solo desconocen estos preceptos fundamentales para una sana convivencia y una participación activa de todos sus integrantes que facilite la obtención de buenos resultados alineados con el bien estar de los trabajadores, sino que por el contrario niegan toda manifestación de individualidad, reprimen la participación y pretenden que todas las personas se alineen en función de sus ideas y concepciones del deber ser de la empresa. Continúa Etkin diciendo: "pero si las formas de gestión no admiten la representación de esta diversidad en el poder, si la disidencia implica exclusión, entonces la llamada cultura de la empresa tenderá al alineamiento (forzado) tras la mentalidad del grupo directivo."

Esta posición es cuestionable pues busca que el individuo actúe de manera autómata, sin criterio, sin importar sus intereses, desconociendo la necesidad del individuo de construir su propia identidad, siendo el trabajo o la empresa uno de los tantos escenarios en los que esto ocurre, contrario a lo expuesto por Leopold & Schvarstein (2005):

> Hablamos de un ser humano que, además de vivir de su trabajo y sentir que, a través de él, contribuye al bien común, posee en su labor posibilidades de creación, de expresión y de desarrollo personal. Es decir, un individuo que a través de su trabajo es creador de su propia identidad. (p.52)

Retomando lo dicho por Allport (1986, p.204), una alternativa que parece ser equilibrada en el sentido de la alineación entre la cultura del individuo y la de la organización, es entender que el individuo encuentra en la cultura elementos que le permiten aprender y retomar experiencias que le son útiles para su vida personal, para la solución o enfrentamiento de las situaciones que se le presentan en la vida, ante lo cual se estaría logrando una relación gana-gana entre la cultura de la organización y la del individuo, en la medida en que se encuentran puntos de conexión que le dan sentido a la permanencia del individuo en la empresa.

Fue lo que mencionó el entrevistado H* al decir que la forma de relacionarse en la empresa "se va aprendiendo en la medida en que uno va estando en la empresa, cuando uno ve por ejemplo llegar alguien nuevo la forma de comunicarse en las mismas reuniones internas, en las mismas reuniones de pronto con terceros, o sea, muchas veces toca como…, la persona va aprendiendo y pasa el tiempo y aprende (P.6, p.5, l.15-18)". Este aprendizaje se da "con el ejemplo realmente, pues realmente acá no hay, uno no llega y el día que llega le dan la inducción, no hay una inducción que diga relacionamiento con las demás personas y entonces decálogo, no, es algo que uno aprende viendo cómo lo hacen las demás personas (P.11, p.3, l.1-4)".

Al respecto dice Etkin (2000), definiendo la cultura y referenciando a Schein (1988) que "las presunciones básicas subyacentes, que se construyen en el tiempo, que tienen la

capacidad de influir sobre los comportamientos y son enseñadas a los nuevos miembros como las formas correctas de pensar y actuar en la organización" (p.24). Se puede intuir que este aprendizaje es al que se refiere el entrevistado y que se transfiere a los nuevos ingresos para que ellos lo adopten y se comporten de igual manera. Es algo que se da en el plano de lo informal, pues no existe, como lo dice el entrevistado, una inducción de cómo debe realizarse sino que se aprende en el día a día por observación e imitación.

CAPÍTULO 8
EL CASO DE ESTUDIO
CULTURA ORGANIZACIONAL EN ISAGEN

Dentro de la presente investigación es fundamental hacer un encuadre de ISAGEN mediante el entendimiento de su razón de ser y la manera como está conformada como empresa y una caracterización de su cultura organizacional a la luz de las diferentes corrientes identificadas desde la antropología.

Para ello se hará un breve recuento de su historia considerando algunos apartes relevantes y se mencionarán los elementos empresariales relacionados con su cultura organizacional mediante los cuales la empresa ha tratado de influir sobre algunos de los comportamientos de las personas que allí trabajan.

8.1. BREVE RESEÑA DE ISAGEN

ISAGEN nació en el año 1995 como resultado de su escisión de Interconexión Eléctrica S.A. (ISA), en respuesta de dicha empresa a la Ley 142 de 1994 o Ley de Servicios Públicos Domiciliarios que invitaba a las empresas dedicadas a la generación, comercialización y transporte de energía a escindirse con el propósito de generar mayor transparencia en el mercado eléctrico colombiano.

Desde entonces se constituyó como una empresa colombiana de servicios públicos mixta, de carácter comercial, de orden nacional y vinculada al Ministerio de Minas y Energía de

Colombia, dedicada a la generación de energía, la construcción de proyectos y la comercialización de soluciones energéticas para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Tiene su sede principal en la ciudad de Medellín y oficinas regionales en Bogotá, Cali y Barranquilla. A agosto de 2013 posee y opera seis centrales de generación, cinco de ellas hidráulicas y una térmica, las cuales representan una capacidad instalada de 2.212 MW que equivalen al 16,45% de la demanda de energía eléctrica de Colombia. Dicha capacidad está distribuida en 1.912 MW hidráulicos y 300 MW térmicos, ubicándola como la tercera generadora más grande de Colombia. Sus 6 centrales de generación están ubicadas en los siguientes municipios y tienen las siguientes capacidades de generación:

Central	**Ubicación**	**Capacidad instalada (MW)**
Hidroeléctrica San Carlos	San Carlos (Antioquia)	1240
Hidroeléctrica Jaguas	San Rafael (Antioquia)	170
Hidroeléctrica Calderas	Granada (Antioquia)	26
Hidroeléctrica Miel	Norcasia (Caldas)	396
Hidroeléctrica Amoyá	Chaparral (Tolima)	80
Térmica Termocentro	Cimitarra (Santander)	300

A junio 30 de 2013 contaba con 620 trabajadores vinculados distribuidos en sus diferentes sedes de la siguiente manera:

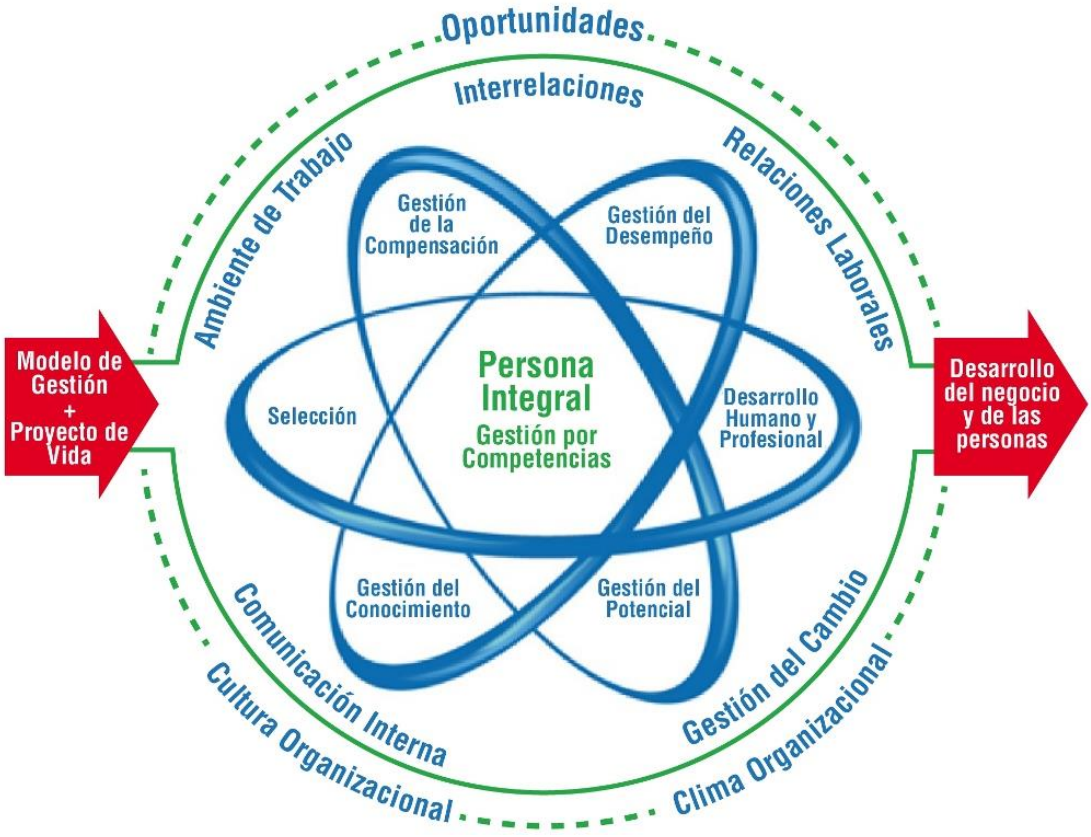
Sede	Cantidad	%	% acumulado
Sede principal Medellín	389	62,74%	62,74%
Central San Carlos	66	10,79%	73,39%
Central Miel	39	6,29%	79,68%
Central Termocentro	36	5,81%	85,48%
Central Jaguas	30	4,84%	90,32%
Central Amoyá	26	4,19%	94,52%
Central Calderas	18	2,90%	97,42%
Oficina Bogotá	5	0,81%	98,23%
Oficina Barranquilla	4	0,65%	98,87%
Oficina Cali	4	0,65%	99,52%
Proyecto Sogamoso	3	0,48%	100,00%

8.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ISAGEN

Desde su creación, la empresa ha venido forjando su propia cultura, la cual, como es apenas lógico, inició a la sombra de la de su antecesora, ISA.

Mientras con el devenir del tiempo la empresa ha consolidado sus lineamientos estratégicos, paulatinamente ha identificado la necesidad de trazarse una cultura propia que sea coherente con ellos. Para ello, en 2009 realizó un diagnóstico de su cultura y explicitó la cultura deseada con el apoyo de la empresa consultora Team Resources.

A través de toda su existencia, y hasta la actualidad, la empresa ha venido desarrollando una serie de iniciativas encaminadas a llevar su cultura hacia la deseada. Dichas iniciativas se gestionan a partir de los diferentes componentes del Modelo Integral de Gestión Humana (MIGH) de ISAGEN, en el cual la cultura organizacional es considerada un emergente.



Fuente: ISAGEN

El MIGH de ISAGEN ubica al trabajador en su centro y lo reconoce como un ser humano integral, caracterizado por ser único, dinámico, responsable y trascendente, a quien se invita a declarar su proyecto de vida personal para que haga parte de las entradas del Modelo, el cual, mediante cada uno de los subprocesos que lo conforman (selección, compensación, gestión del desempeño, gestión del conocimiento, desarrollo humano y profesional y gestión del talento), genera una serie de oportunidades que el trabajador puede aprovechar de manera responsable para alcanzar los propósitos empresariales y su desarrollo integral.

El MIGH tiene 5 elementos transversales que soportan la gestión de cada uno de los subprocesos que lo conforman. Esos 5 elementos son las interrelaciones, las relaciones laborales, el ambiente de trabajo, la gestión del cambio y la comunicación interna. Las interrelaciones buscan que los trabajadores se reconozcan como seres humanos, se respeten y se relacionen desde el amor; las relaciones laborales enmarcan las condiciones legales que debe respetar la empresa en la gestión contractual con sus trabajadores; el ambiente de trabajo busca garantizar ambientes de trabajo seguros, saludables y confortables para los trabajadores; la gestión del cambio apoya todos los procesos, iniciativas o actividades de la empresa que requieren diferentes formas de hacer las cosas, pensar o comportarse de los trabajadores para favorecer su adaptación a dichos cambios; la comunicación interna tiende un puente ente la empresa y los trabajadores para facilitar el entendimiento y la claridad organizacional.

La gestión de todos y cada uno de los elementos del MIGH genera tres emergentes: las oportunidades de desarrollo, el clima y la cultura. El segundo es el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral y que tienen consecuencias sobre la empresa (productividad, satisfacción, rotación, etc.). La

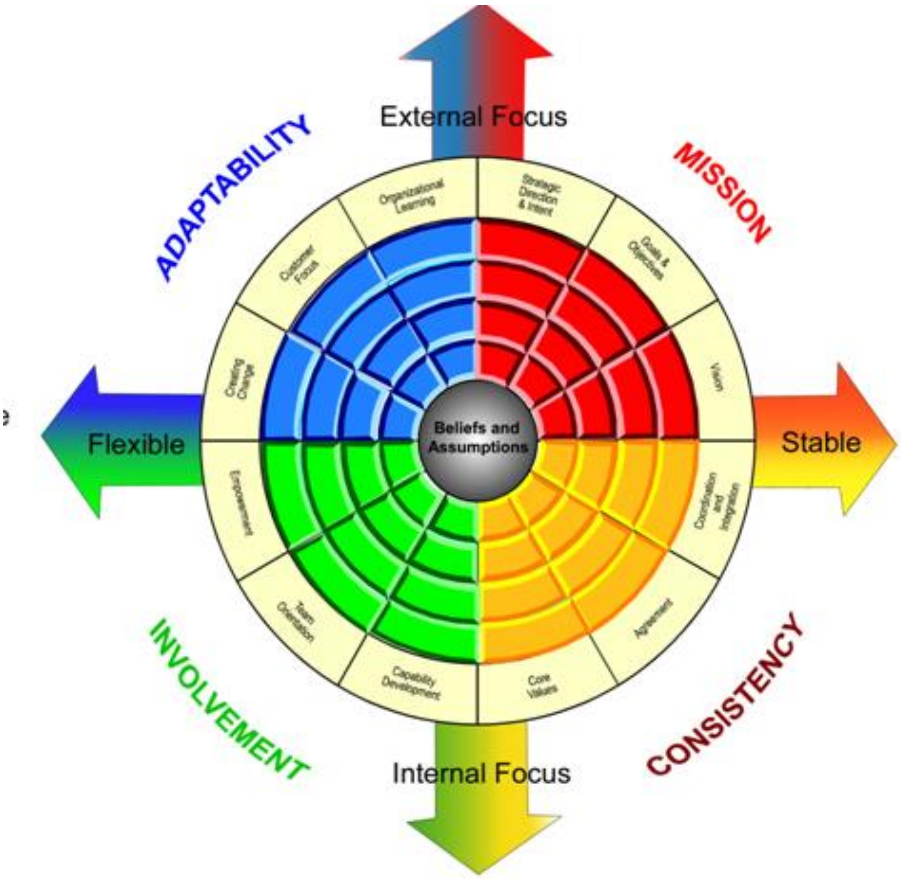
cultura, por su parte, es entendida en ISAGEN como los valores, creencias y principios que sirven como fundamento del sistema gerencial de la empresa, los cuales se concretan y refuerzan en las prácticas definidas y en las conductas individuales y colectivas adoptadas por los trabajadores en su proceso de adaptación a la forma como la empresa espera que se comporten.

8.3. DIAGNÓSTICO DE SU CULTURA Y CULTURA DESEADA

En el año 2009 ISAGEN contrató a la firma Team Resources, experta en la metodología Denison, con el propósito de diagnosticar la cultura de la empresa y estructurar un plan de intervención que permitiera alcanzar la cultura deseada.

El modelo utilizado por esta metodología, desarrollado por Daniel Denison y William S. Neale, permite diagnosticar la cultura de una empresa a partir de la percepción de sus trabajadores -incluyendo todos los niveles de la organización-en cuatro dimensiones: misión, consistencia, participación y adaptabilidad.

La misión es analizada desde las variables intención y dirección estratégica, metas y objetivos y visión. La dimensión consistencia incluye las variables coordinación e integración, acuerdo y valores básicos. En participación se evalúa la percepción de los trabajadores frente al desarrollo de destrezas, orientación de equipo y habilitación. Por último, en adaptabilidad las variables a considerar son creación de cambios, enfoque en el cliente y aprendizaje empresarial.



Fuente: Modelo Denison tomado de http://www.teamresources.com.co/

Como lo explica el anterior gráfico, cuando las variables misión y coherencia son más fuertes se habla de una organización estable, mientras que cuando tiende más a las dimensiones capacidad de adaptación y participación activa es flexible. Por su parte, las dimensiones capacidad de adaptación y misión son orientadas a un punto de vista externo, mientras que participación activa y coherencia a un punto de vista interno.

Para determinar el estado actual de la cultura, el modelo Denison propone la utilización de un método cuantitativo, un método cualitativo y el análisis del contexto. El método cuantitativo utiliza la técnica de las encuestas, el método cualitativo la de los grupos focales y

para el análisis del contexto se tiene en cuenta la historia e hitos de la empresa, su modelo de gestión y modelo de competencias, el clima laboral, la tecnología de información y otras prácticas.

Para la definición de la cultura deseada se tienen en cuenta los retos del negocio y la opinión de los líderes, esta última conseguida a partir de la aplicación del método cualitativo.

Esa diferencia entre la cultura actual y la deseada se denomina brecha y es el punto de partida para la definición de planes de acción que conduzcan a la transformación cultural.

En el caso de ISAGEN, en el año 2009 se realizaron encuestas on-line que fueron respondidas por 329 trabajadores y se realizaron 13 grupos focales en los que participaron 112 trabajadores. De la aplicación de la metodología se concluyó que la cultura de la empresa en ese momento tenía unas prácticas y conductas individuales que favorecían el enfoque interno y la estabilidad que eran deseables mantener y se definieron seis acciones macro para transformar en otros aspectos la cultura hacia el enfoque externo y la flexibilidad. Ellas son:

- Fortalecer el Comité de Gerencia: fortalecimiento del trabajo en equipo en el Comité de Gerencia y promoción de iniciativas interfuncionales.
- Fortalecer el liderazgo integral: desarrollo de una práctica homogénea de liderazgo basada en el trabajo en equipo, innovación, valores, orientación al cliente, alto desempeño, perspectiva global, reconocimiento, interrelaciones y desarrollo de la persona integral.
- Delegar y empoderar: desarrollo de mecanismos para la delegación y empoderamiento en todos los niveles jerárquicos de la organización.

- Promover en los trabajadores la autogestión, responsabilidad, análisis de problemas, toma de decisiones, perspectiva global y aprendizaje.
- Ajustar el proceso de planeación: revisión y ajuste del proceso de planeación corporativa que asegure la alineación y la suficiente discusión entre niveles y procesos, en un entorno más global.
- Desarrollar cultura de innovación y mejoramiento continuo enfocado: desarrollo de un sistema de gestión de innovación y revisión del proceso de mejoramiento continuo para el cierre de las brechas culturales identificadas.

En estas acciones se expresan los rasgos de cultura que son susceptibles de análisis en esta investigación para determinar los efectos que han causado en ellos las iniciativas desarrolladas por ISAGEN en los últimos años, particularmente las primeras dos iniciativas, entendiendo los rasgos como las características de la cultura organizacional de una empresa que se evidencian en los comportamientos o prácticas individuales o colectivas.

8.4. CARACTERIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS

Dado que para tratar de influenciar la cultura organizacional de ISAGEN hacia una cultura deseada se vienen realizando muchas iniciativas, incluso desde antes de haber hecho el diagnóstico de la cultura en el 2009, para tratar de identificar el nivel de influencia sobre su cultura, la investigación se centrará en dos iniciativas que se consideran de mucho peso y que se han venido trabajando desde hace varios años de manera estructurada y sistemática por parte de la administración de la organización.

8.4.1. Estilo de liderazgo

En línea con el Modelo Integral de Gestión Humana de la empresa, el cual como ya se dijo reconoce a los trabajadores como seres humanos únicos, dinámicos, responsables y trascendentes, la empresa ha tratado de identificar un estilo de liderazgo que viabilice dicho Modelo, por supuesto bajo el entendido de que éste a su vez apalanca el logro de los resultados en la compañía.

Ha sido así como se ha venido trabajando desde hace algunos años en la iniciativa "Estilo de liderazgo", la cual se ha venido posicionando cada vez más en la compañía. Además de su conexión con el Modelo, surgió de la necesidad de definir un perfil del directivo requerido por la organización para poder llevar a cabo la estrategia de la compañía y mediante ella facilitar el logro de los propósitos empresariales. Lo anterior se ha entendido en la empresa que solo es posible de alcanzar si se cuenta con unas condiciones básicas necesarias ente las que se encuentra una cultura corporativa que soporte la integración de esfuerzos para el logro de dichos objetivos y que la construcción del tejido social al interior de la empresa requerido para ello puede ser lograda solo con el compromiso de todos sus directivos. Es por esto por lo que esta iniciativa se presenta como una de las principales definidas por la empresa para el logro de su cultura corporativa.

Luego de un trabajo realizado durante varios meses en el que se buscaba identificar las competencias conductuales requeridas por una persona para poder cumplir con estos propósitos, se llegó a las siguientes cinco competencias conductuales como las deseadas para el directivo de ISAGEN:

- **Adaptabilidad**, entendida como la capacidad para crear las condiciones que aseguren la continuidad del proceso o servicio a cargo. Esta competencia requiere la existencia de iniciativa (capacidad de idear y proponer modos distintos de realizar el trabajo), flexibilidad (capacidad para adecuar conceptos, juicios y modos de actuar a las nuevas demandas y realidades del medio) e innovación (capacidad para responder de manera diferente a problemas corrientes de trabajo).
- **Gestión del mejoramiento**, entendida como la capacidad para asegurar los recursos, el logro de resultados y el mejoramiento continuo en el trabajo. Requiere la existencia de eficiencia (capacidad para garantizar el manejo eficiente de los recursos) y excelencia (capacidad para alcanzar o superar los estándares de calidad establecidos).
- **Liderazgo**, entendido como la capacidad para dirigir las actuaciones de los colaboradores hacia el logro de los objetivos planteados. Requiere la existencia de ascendencia (capacidad para obtener la aceptación de los demás y el reconocimiento de la autoridad), estímulo (capacidad para dar reconocimiento a los demás por su desempeño laboral y productividad), empoderamiento (capacidad para conferir a los colaboradores posibilidades de control sobre sus actuaciones y decisiones) y desarrollo de otros (capacidad para crear condiciones que faciliten el mejoramiento de las competencias laborales de los colaboradores).
- **Autoconciencia gerencial**, entendida como la capacidad para juzgar de manera objetiva el propio comportamiento y las habilidades que se tienen para realizar el trabajo.
- **Pensamiento sistémico**, entendido como la capacidad para reconocer las relaciones entre los componentes de una situación de trabajo.

Con base en estas competencias, y luego de haber hecho evaluaciones psicotécnicas a todos los directivos de la empresa para conocer su nivel de ajuste a ellas, se inició un camino de desarrollo para todos los directivos en la búsqueda de cerrar las brechas existentes entre las competencias de cada uno de ellos y las identificadas por ISAGEN para desempeñar un rol directivo.

Este camino de desarrollo ha estado acompañado de diferentes actividades que han buscado facilitar el cierre de las brechas, dentro de las cuales se pueden mencionar una escuela diseñada a la medida para los directivos de la compañía, la asistencia a eventos de capacitación organizados por empresas externas a ISAGEN y el curso de posgrados de educación formal en diversas universidades del país, entre otras.

Con respecto a las sesiones desarrolladas en el marco de la escuela para directivos, el entrevistado E* manifestó: “son efectivas, y son muy efectivas porque varias de las conductas que hemos aprendido las hemos aprendido en esas escuelas (P.12, p.1, l.6-7)”. Y agregó:

> En el caso digamos de los jefes* de la sede Santuario*, que hemos conversado frente al tema de las escuelas, hemos encontrado cosas muy buenas y yo digo una cosa, yo he visto cambios aquí en los jefes*, y yo creo que es producto de las escuelas, aquí hemos tenido dos o tres jefes* que uno les ve que han cambiado estilos gracias a las escuelas (P.12, p.1, l.20-24).

Como un complemento a todas estas actividades, y conscientes de la necesidad de ir preparando las generaciones futuras de los directivos de la empresa, paralelamente con lo anterior se ha venido trabajando en un proyecto llamado “Directivo potenciales”, el cual busca

identificar trabajadores no directivos que tengan potencial para llegar a ser directivos de la empresa en el corto o mediano plazo y con ellos también se han desarrollado actividades encaminadas a facilitarles su desarrollo en esta dirección.

La iniciativa "Estilo de liderazgo" ha sido considerada de gran importancia e impacto dentro de la cultura organizacional de ISAGEN porque se ha entendido que los jefes tienen una gran influencia en el comportamiento de sus colaboradores, pues la figura de autoridad, apoyada en el ejemplo, tiene mayor capacidad y efectividad en la movilización de los comportamientos de los trabajadores que la emisión de políticas y procedimientos, la administración reactiva a base de premios y castigos o la permisividad absoluta que valida todo lo que ocurra al interior de las empresas.

8.4.2. Interrelaciones

La iniciativa "Interrelaciones", llamada también desarrollo de competencias conversacionales, está en línea con la búsqueda de la organización de facilitar el desarrollo integral de sus trabajadores desde las dimensiones del ser, el saber y el hacer. Su propósito central es promover el reconocimiento de las personas como seres humanos integrales y diferentes, únicos, dinámicos, con capacidad de desarrollo permanente y de trascendencia.

Esta iniciativa se trabaja de manera corporativa abordando a todos los equipos de trabajo de la empresa de manera escalonada, con base en el Coaching Ontológico y el acompañamiento de una firma consultora reconocida en el sector por realizar este tipo de procesos y estar certificada en el ámbito requerido.

El alcance de esta iniciativa comprende el acompañamiento a los trabajadores de ISAGEN en los siguientes niveles.

8.4.2.1. Sensibilización

Tiene como objetivo brindar fundamentos teórico-prácticos a los participantes para que logren fortalecer las competencias conversacionales a través del reconocimiento del observador que somos y de la conversación como medio para crear realidades compartidas, teniendo como premisas fundamentales la legitimidad y el respeto mutuo de cada uno de los compañeros de trabajo. Comprende cuatro (4) horas de trabajo grupal por participante y dos (2) horas de acompañamiento individual a cada directivo.

Metodológicamente se generan espacios de reflexión y se propicia el fortalecimiento de las conversaciones efectivas para potenciar los resultados del equipo. Además se hace coaching individual con cada directivo para fortalecer su competencia para juzgar de manera objetiva su comportamiento y sus habilidades tal como se presentan en el trabajo.

8.4.2.2. Acompañamiento a grupos

El propósito es acompañar a los equipos de trabajo para potencializar en sus integrantes competencias conversacionales a través de la interiorización de herramientas relacionadas con los dominios emoción, cuerpo, lenguaje y contexto relacional de la conversación. Con esto se busca fomentar su capacidad de escucha y habilidades para mantener conversaciones que

creen nuevas posibilidades de relaciones interpersonales y de construcción conjunta como equipo.

Comprende dieciséis (16) horas de trabajo grupal por participante, una (1) hora de coaching individual a cada participante, una sesión de dos (2) horas de acompañamiento en el trabajo a cada participante y tres (3) horas de acompañamiento individual a cada directivo.

Metodológicamente busca generar espacios de reflexión y fortalecer las conversaciones efectivas para potenciar los resultados del grupo mediante sesiones de coaching individual con cada trabajador para promover el cambio personal, acompañamiento en el trabajo para observar el comportamiento del trabajador en situaciones del día a día laboral y retroalimentarlo sobre lo observado para contribuir a su proceso de transformación y aprendizaje personal y coaching individual con cada Directivo para fortalecer su competencia para juzgar de manera objetiva su comportamiento y sus habilidades tal como se presentan en el trabajo.

8.4.2.3. Profundización

El propósito es acompañar a los equipos de trabajo en la construcción y mejoramiento de las redes conversacionales a través de la puesta en práctica de las competencias conversacionales adquiridas en las fases anteriores para trabajar en temas reales y concretos de la dinámica propia del equipo, respetando la legitimidad de las diferencias y fomentando la construcción de la confianza como base de la acción colectiva.

Comprende ocho (8) horas de trabajo grupal, una (1) hora de coaching individual a cada participante, una sesión de una (1) hora de acompañamiento en el trabajo a cada participante y tres (3) horas de acompañamiento individual a cada directivo.

Metodológicamente se generan espacios de reflexión y fortalecimiento de las conversaciones efectivas para potenciar los resultados del equipo mediante sesiones de coaching individual con cada trabajador para promover el cambio personal, acompañamiento en el trabajo para observar el comportamiento del trabajador en situaciones del día a día laboral, lo que genera una retroalimentación sobre lo observado para contribuir a su proceso de transformación y aprendizaje personal, y coaching individual con cada Directivo para fortalecer su competencia para juzgar de manera objetiva su comportamiento y sus habilidades tal como se presentan en el trabajo.

8.4.2.4. Mantenimiento de conversaciones

El propósito es facilitar el proceso de consolidación de una cultura de redes conversacionales a través de la puesta en práctica de las competencias conversacionales adquiridas para trabajar en temas reales y concretos de la dinámica propia del grupo, respetando la legitimidad de las diferencias y fomentando la confianza como base de la construcción colectiva.

Comprende ocho (8) horas de trabajo grupal por participante y dos (2) horas de mentoría a cada directivo.

Metodológicamente se generan espacios de reflexión individuales y colectivos a partir de las vivencias del equipo, se hace una sesión de mentoría con cada directivo para identificar aspectos críticos en la aplicación de las conversaciones diseñadas por el equipo y se realizan prácticas conversacionales.

8.5. IDENTIDAD ENTRE LA CONCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ISAGEN Y LAS CONCEPCIONES DEL TÉRMINO DESDE LA ANTROPOLOGÍA

Para poder comprender si las iniciativas desarrollas por la administración de ISAGEN han tenido alguna incidencia o no en los rasgos de cultura que la empresa espera movilizar, es necesario enmarcar su cultura organizacional en alguna de las diferentes corrientes que se proponen desde la antropología, para, a partir de allí, hacer los análisis respectivos.

Como ya se dijo, la cultura organizacional es entendida en ISAGEN como los valores, creencias y principios que sirven como fundamento del sistema gerencial de la empresa, los cuales se concretan y refuerzan en las prácticas definidas y en las conductas individuales y colectivas adoptadas por los trabajadores en su proceso de adaptación a la forma como la empresa espera que se comporten.

Si además de esta definición se considera que la empresa entiende la cultura organizacional como un emergente al que busca influenciar mediante la ejecución de algunas iniciativas a través de los diferentes componentes del Modelo Integral de Gestión Humana (MIGH) con el propósito de facilitar la transformación de dicha cultura hacia el logro de la cultura deseada, y

teniendo presente que dicho MIGH busca en últimas la generación de oportunidades para los trabajadores de manera que puedan aportarle al desarrollo del negocio y lograr su propio desarrollo integral, quizás se podría hablar de la prevalencia en la empresa de una cultura de oportunidades en la que cada trabajador puede obtener los mejores beneficios para sí mismo en la medida en que lo sepa aprovechar. Una pregunta que podría hacerse la administración de la compañía es si una cultura de oportunidades si apunta en la misma dirección de la cultura meta definida o si por el contrario se requiere un replanteamiento de estas bases conceptuales del MIGH como movilizador de la cultura.

Desde la mirada antropológica, podría decirse que, considerando las culturas organizacionales como sistemas socioculturales, la de ISAGEN tiene una concepción funcional-estructuralista, pues es un sistema con metas, intenciones y necesidades y hace parte de un sistema social ambiental mayor que la condiciona en la definición de su estructura, de sus principios y de sus valores.

Entendiendo la cultura organizacional como sistemas de ideas, la cultura organizacional de ISAGEN podría enmarcarse en la escuela cognoscitiva, pues se trata de una construcción en la que pueden participar todos sus miembros en tanto actores dentro del colectivo, seguramente unos con mayor peso o preponderancia que otros por su antigüedad, tradición, posición jerárquica, etc., pero todos con la posibilidad de influir en ella.

8.6. UNA MANERA PRÁCTICA DE ENTENDER LA CULTURA DE ISAGEN

Partiendo del entendimiento del concepto de cultura que proponen Rodríguez *et al.* (2008) según el cual:

> La cultura organizacional es una construcción colectiva determinada por la acción social. De esta manera la identidad y pertenencia a la organización implica al hombre de la organización a creer y tener un comportamiento similar a como otros miembros creen y actúan y que los han consolidado en el tiempo. (p.233)

y considerando válida la diferenciación entre cultura organizacional y cultura corporativa que indica que mientras la organizacional es fruto de las interrelaciones entre las personas de la empresa (emerge) condicionadas por las diversas realidades de cada una de ellas, la corporativa es promulgada por la administración con el propósito de "homogenizar" los comportamientos, actitudes, reacciones, valores y principios de las personas que trabajan en la empresa, es posible entender que en ISAGEN hay una cultura organizacional que posiblemente se quiera condicionar a partir de la definición de una cultura corporativa.

El tratar de combinar estas dos maneras de comprender la cultura hace que se desconozca lo emergente de ella, pues se estaría tratando de asimilar la organizacional a una relación causa – efecto, lo cual dista muchísimo de la realidad en tanto se trata de una construcción colectiva determinada por las interrelaciones que se presentan al interior de la empresa, las cuales a su vez están condicionadas por la complejidad de cada uno de sus trabajadores, los cuales de manera manifiesta han sido reconocidos como "únicos" y más que reconocidos, se les ha inducido a que ejerzan esa unicidad.

Si bien esta es una iniciativa de la empresa desde la concepción de su MIGH, vale decir que no todos los directivos de la organización promueven esta filosofía de trabajo, pues de manera autónoma tratan de imponer culturas corporativas al interior de sus "feudos", tal como lo afirmaron algunos de los entrevistados que participaron de la entrevista grupal 2 con frases como:

> Cada gerencia es una empresa (P.14, p.1, l.1).
>
> Falta pegamento (…) somos 5 empresas (…) cada una hace lo que le da la gana (P.17, p.2, l.1-2).
>
> Como si hubiera 5 dioses (P.17, p.9, l.3).
>
> Hay 5 feudos (P.22, p.1, l.1).

Considerando la gran influencia que tienen los líderes o directivos al interior de las organizaciones, y teniendo en cuenta que ISAGEN no es la excepción, es necesario hacer una revisión de la manera como sus directivos están acogiendo o no la directriz corporativa que reconoce a cada trabajador como único.

Esto se evidenció, por ejemplo, en lo manifestado por el entrevistado H*, pues de una de sus respuestas se deduce que él considera que manifestar el desacuerdo con frecuencia o expresarse abiertamente puede traer consecuencias no deseadas. Él cree que en la organización puede que se manifieste un desacuerdo y no se dé el tratamiento que se espera o que se genere un malestar si se hace en repetidas ocasiones. En su caso particular, dice que no ha sido necesario manifestar muchos desacuerdos "porque yo soy una persona como tranquila

y, bueno, a mí casi todo me sirve", sin embargo, afirma que cuando lo ha tenido que hacer lo ha hecho "fácil" (P.20, p.5).

Esta facultad de expresión de los miembros de la organización es un factor que se resalta en la teoría Y de McGregor, apoyada en la cual dice Chiavenato (2002, pp. 484-485) que los líderes que tienden a "delegar y escuchar opiniones" porque consideran que las "personas son creativas e ingeniosas", contribuyen a que los trabajadores respondan con "iniciativa, placer en el trabajo, dedicación, involucramiento personal, entusiasmo y elevada productividad en su trabajo" porque se sienten respetados y en ambientes de confianza.

Con frecuencia las organizaciones buscan protegerse del "ruido" y de los comentarios que van en contravía de lo establecido inhibiendo la expresión y la participación de los trabajadores, desconociendo que justamente el desequilibrio en el sistema y la facultad de cuestionar han permitido la evolución del hombre y permiten la innovación.

8.7. MECANISMOS PARA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Como ya se ha mencionado, la transformación de una cultura organizacional no puede ser provocada de manera impositiva, decretada, pues en la cultura de las organizaciones están inmersos una gran cantidad de componentes que hacen que no se pueda presentar un fenómeno causa – efecto en las acciones que se implementan en las empresas. La complejidad de los seres humanos que conforman la organización, sus aprendizajes previos, las culturas en las cuales se desarrolla cada uno de ellos, en fin, tantos y tantos componentes que interfieren en el emerger de la cultura de una organización, hace que la manera más adecuada para tratar

de influenciarla sea mediante la aplicación de las teorías de la corriente constructivista de la cultura organizacional.

De acuerdo con estas teorías, son las personas quienes de manera individual y colectiva construyen el mundo de los significados, por lo que cada significado está condicionado por, e implícitamente habla de, las cualidades de quien(es) lo emite(n) y de las distintas interacciones que lo(s) condicionan.

En este sentido decía Giambattista Vico, quien es considerado el primer constructivista genuino, que "el ser humano solamente puede conocer una cosa que él mismo crea; así sabemos cuáles son sus componentes, su estructura y cuáles sus características, que no son patrimonio del objeto, sino distinciones que traza el observador" (Ceberio *et al.*, 1998, p.76).

Partiendo de esta propuesta de Giambattista, se hace necesario hacer partícipes a las personas de la creación de la cultura de las organizaciones, permitir su emerger de manera natural, de tal forma que los cambios culturales sean verdaderamente profundos, auténticos, pues de lo contrario dichos cambios serán solo de fachada pero en su esencia la cultura de las organizaciones seguirá siendo la que naturalmente emerja a partir de las interrelaciones entre sus integrantes.

Paul Watzlawick (1993), en el libro *La realidad inventada*, hace referencia al propósito fundamental del constructivismo, el cual consiste en reconocer el fenómeno del conocimiento como resultado de una interdependencia entre observador y mundo observado.

Entendiendo que cada integrante de una cultura organizacional se convierte en observador de dicha cultura y que la cultura misma como mundo observado es objeto de análisis por parte

de cada uno de ellos, la manera más efectiva de tratar de influenciar una cultura organizacional en busca de una cultura corporativa anhelada, será dándole total participación a todos los trabajadores y haciendo lecturas de la manera como ellos van construyendo o haciendo emerger la cultura, de manera que se logre de forma natural que el emerger sea cada vez más similar al deseado.

En síntesis: la cultura organizacional es posible que sea influenciada, lo que no se puede asegurar es cuál será el resultado de las iniciativas realizadas para hacerlo, pues este estará determinado por el azar.

CAPÍTULO 9
HALLAZGOS

En la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación, se entrevistaron varios trabajadores de ISAGEN. Los hallazgos recogidos durante estas entrevistas, cotejados con la teoría consultada y estudiada por los investigadores, pretenden dilucidar cómo influencia la cultura corporativa el hacer de los trabajadores y parte de su existencia, si han sido efectivas algunas iniciativas implementadas por la empresa y si ha habido o no cambios en la cultura organizacional y en el comportamiento de los trabajadores.

Para efectos de la presente investigación, se caracterizaron dos iniciativas de la empresa que buscan movilizar la forma como se relacionan los trabajadores entre sí y el estilo de liderazgo. Los hallazgos se presentan en torno a estas dos iniciativas, a otras que fueron mencionadas espontáneamente por los entrevistados, a la influencia que los trabajadores perciben ha tenido en ellos lo "formal" en la organización y a los cambios que consideran han tenido producto de esto.

9.1. PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE LAS INTERRELACIONES

Algunos entrevistados manifestaron que el programa Fortalecimiento de las Interrelaciones -que busca que las personas aprendan a conversar, a escucharse, a expresar sus ideas, a respetarse, de manera que se incremente la construcción colectiva de soluciones desde la diferencia, se mejore el clima organizacional y se promueva la participación de todos los trabajadores- ha obrado en ellos unos cambios positivos que, incluso, han llevado a otros

ámbitos de sus vidas como sus familias y amigos. El Programa goza de reconocimiento en la organización, los trabajadores lo identificaron como una iniciativa que tiene una buena intención y en términos generales podría decirse que ha logrado mejorar la forma como se relacionan las personas. Sin embargo, mencionaron aspectos que todavía faltan por trabajar pues aún no se materializan en la cotidianidad, hicieron referencia a un aspecto del Programa por mejorar y a lo que hay de fondo cuando deciden aceptar estas propuestas formales que hace la empresa.

La dinámica del relacionamiento entre las personas es necesaria para comprender la cultura de las empresas, dice Kliksberg (1978), puesto que para hacerlo se requiere saber cómo es el comportamiento de las personas, cómo interactúan, por cuánto tiempo, entre otros aspectos. Teniendo en cuenta que uno de los entrevistados de la entrevista grupal 3 manifestó que la finalidad de este Programa –que le parece exitoso pero que falta trabajarlo más- es que las personas mejoren la forma como conversan a partir de la escucha, la manera de expresarse y de ponerle atención al otro, se reconoce implícitamente un esfuerzo de la Organización por cambiar la dinámica de relacionamiento y, con ella, este elemento de la cultura de la empresa.

“Ya me transformé, ya después como de 5 años del Programa* (…) yo siento que ya soy capaz de escuchar, siento que soy capaz de tener conversaciones que pueden estar muy subidas de tono y saber manejar pues como (…) las emociones (P.10, p.3, l.2-6)”. Esta afirmación que hizo la entrevistada D*, remarcada por una segunda idea que enunció en el sentido de que "cuando uno logra como compartir y trascender todas esas experiencias (…), los logra llevar también a la casa, la vida en la casa se va volviendo también súper armónica (P.13, p.3, l.3-5)", abren una luz de esperanza en el sentido de que puede ser posible

influenciar la cultura de las organizaciones, lo importante es trabajar armoniosamente con todos los elementos que se hacen necesarios para ello, cuidándose de respetar las individualidades de los integrantes para no caer en la manipulación malintencionada que es mencionada por López (2004) cuando dice:

> Es necesario enunciar que la metáfora (de la cultura organizacional) ha sido usada en la práctica gerencial como un mecanismo de poder, entendido éste último en sentido weberiano como una "probabilidad" fundamentada en muchos casos en la manipulación del otro y entendida al arbitrio del presente a la luz de Lukes, cuando se pregunta (...) ¿no es el supremo ejercicio del poder conseguir que otro u otros tengan los deseos que uno quiere que ellos tengan? (1974)
>
> Podríamos afirmar, entonces, que la metáfora puede ser también un instrumento de manipulación conducente a la dominación y la disciplina, que avalaría aberrantes prácticas de imposición sobre el otro. (p.5)

El entrevistado E* también enunció en su discurso ideas que van en consonancia con la iniciativa de interrelaciones. Él dijo: "a la gente primero hay que escucharla (P.2, p.1, l.5-8)", "con la idea totalmente expresada por parte del interlocutor, entonces ya uno puede entrar a decir o a contradecir o a apoyar o a secundarla, en fin, dependiendo pues de la idea (P.3, p.1, l.12-14)", "uno ve como la gente tranquilamente dice lo que tiene que decir y uno no ve como si a la gente se le coartara la posibilidad de comunicarse (P.8, p.1, l.4-5)".

Esta iniciativa ha llevado a ISAGEN a hacer unos esfuerzos para propiciar espacios de diálogo y de expresión. Al respecto, en la entrevista grupal 2 se afirmó que "estamos hablando

mucho más abiertamente de lo que era antes, antes era la ley del silencio y la supervivencia absoluta (P.16, p.4, l.4-5)", "me pareció muy bueno, de hecho hemos puesto en práctica como algunas cosas, claro que es que depende mucho como del director (P.28, p.19, l.1-2)" y "finalmente terminamos conversando pero no fue fácil empezar a conversar (P.28, p.27, l.9)". Sin embargo, afirmaron que hacen falta más espacios para ser sinceros, pues se dice lo que el otro quiere oír y "si no hay mecanismos, la gente no opta a decir la verdad (P.16, p.7, l.6-7)".

Según la información recogida en la entrevista grupal 2, se puede interpretar que se trazó un camino que se ve con buenos ojos por parte de los trabajadores pero que todavía falta por recorrer. Es importante seguir trabajando en espacios y en la confianza para que la gente pueda hablar tranquilamente, puesto que como afirma Aktouf (1998), la motivación surge, en buena medida, de la autonomía con la que cuenten los trabajadores y ésta se supone es el resultado de "más posibilidades de expresión" (p.176). Dice el autor: "este resultado es posible sólo si la organización está concebida no para ejercer mejor el poder y para controlar mejor, sino para permitir el interés y la expresión de todos" (p.176).

Los propósitos de esta iniciativa parecen estarse logrando, o al menos que la empresa va en el camino deseado, cuando se presentan manifestaciones como las dichas por los participantes en la entrevista grupal 1 en el sentido de que "en general, yo creo que la relación entre todos es buena (…) yo diría que la relación es buena entre compañeros y todo eso tratándose de cuestiones de trabajo, a nivel personal ya las relaciones pues con los jefes pues netamente de trabajo (P.14, p.1, l.1 y 7-9)" o:

> La relación es muy buena y tanto técnicamente como comunicación como decir de jefe hacia uno que es su asistente es buena y la respeta y la valora y si tiene que

> cuestionarla la cuestiona porque hay momentos en que uno tiene que cuestionar las decisiones y le dice el por qué y se sientan y la revisan y llegan a un acuerdo y si se necesita consultar a otras instancias se ha consultado y se consulta para tomar decisiones. (P.15, p.3, l.6-10)

Si bien no necesariamente lo dicho por los entrevistados obedece de manera exclusiva a la iniciativa de interrelaciones, al menos se puede decir que dicha iniciativa mínimamente lo refuerza en tanto busca los propósitos anteriormente mencionados.

Haciendo referencia expresa al Programa, el entrevistado I* dijo que ha sido muy buena porque ha permitido que "la gente manifieste inquietudes (P.11, p.1, l.2-3)" y ha mejorado mucho "la interacción de los grupos (P.11, p.1, l.5)". Él cree que esta iniciativa formal ha contribuido a crear espacios de expresión y conversación pero se requiere la misma confianza en el relacionamiento de los jefes con sus colaboradores, pues allí no es tan frecuente que se dé esta apertura.

I* continuó manifestando que no hay "suficiente apertura y espacios para que la gente manifieste sus inquietudes (P.10, p.1, l.1-2)", que todos los directivos no están muy dispuestos a escuchar a sus colaboradores y que "no somos muy dinámicos ni muy abiertos a escuchar este tipo de razones o de pensamientos o de opinión frente a las diferentes circunstancias que suceden (P.10, p.1, l.4-5)". Esta situación sería un limitante a la noción de ruido y sus enormes potencialidades que según Aktouf (1998) permite "la adaptación, la confiabilidad y la supervivencia de los sistemas de la naturaleza" (p.175). En ocasiones, las organizaciones están tan preocupadas por mantener el orden que silencian las voces que se levantan en contra para

conservar el equilibrio, pero con esto lo que se puede conseguir es un retraso a la evolución e innovación en el sistema.

Si bien el programa goza de reconocimiento, no podría decirse que ha cumplido su cometido, pues además de lo que manifestó este entrevistado, expresó uno de los participantes en la entrevista grupal 3 que hay "una cultura del señalamiento del otro negativo que es muy difícil de combatir (P.6, p.8, l.5-6)" y "nos cuesta mucho trabajo reconocer lo bueno del otro (P.7, p.1, l.6-7)".

En referencia a las mejoras que podría tener el Programa, la entrevistada D*, que ha sentido cambios en sus conductas gracias a él, manifestó su rechazo hacia la organización cuando ésta intenta inmiscuirse en asuntos muy privados y personales de su ser. En sus palabras: "con lo que si no pude cuando ya (…) se quiso meter muy en lo profundo de mi vida personal, que también siento que se pasaron (P.11, p.3, l.45-46)". Esta persona manifestó que lo que es posible transformar intencionalmente por la Organización es la forma de hacer el trabajo, con sus afirmaciones se puede interpretar que para ella los cambios profundos, del ser, nacen de una motivación intrínseca que la organización, léase empresa, no puede generar ni intervenir.

Hablando de la motivación, Peña (1993) dice que (…) "con mentalidad de hombre de empresa, habría que definirla como 'la situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida'" (p.61). Esta definición de motivación presentada por Peña (1993) podría tener eco en lo expresado por la entrevistada, quien haciendo referencia a los cambios que ha tenido a partir de la iniciativa de interrelaciones, dijo:

> Cuando esto empezó yo sentía que yo me iba como a morir (…) pero entonces yo dije 'bueno, yo no me voy a seguir torturando, yo voy a cogerle cariño a esto' y yo pienso que esta es una de las cosas importantes que logran (…) pues yo logré convertirme. (P.11, p.3, l.1-18)

Sin embargo, esas "transformaciones" se dan en las personas en la medida en que encuentran ganancias personales, pues además de la motivación extrínseca es necesario que haya motivación intrínseca para ello.

Durante el trabajo de campo realizado, una de las categorías emergentes fue la motivación. Cuestionados sobre la dinámica organizacional y el comportamiento individual en la empresa, en varias ocasiones las personas hicieron referencia a la motivación y la consciencia para hablar de los momentos en los que deciden acogerse a las iniciativas formales propuestas por la empresa, siendo el entrevistado C* quien hizo alusión a ella de manera más contundente en medio de sus comentarios referidos al programa de fortalecimiento de las interrelaciones.

De acuerdo con Coon (2005), "la conducta motivada puede ser intensificada por la fuerza de estímulos externos, así como por la fuerza de las necesidades internas". Esta afirmación invita a pensar que realmente la movilización de conductas puede ser más efectiva cuando se presenta la combinación de motivaciones: interna y externa, lo que al parecer es a lo que se refiere el entrevistado C*, quien siente que así le generaría mayor interés por ajustar o modificar comportamientos. C * dijo:

> Uno va, la escucha y de pronto genera la reflexión pero ¿qué tanto me moviliza? no estoy tan seguro (…) creo que si a mí me dicen es que vos vas a otro espacio o vas a

> desempeñar otro rol y requieres eso, de pronto uno es más consciente de ese aprendizaje, se va a exigir y lo va a hacer, pero es porque lo necesita. (P.7, p.1, l.13-21)

Adicionalmente este entrevistado reflexionó:

> Aquí que tan conscientes somos de esa necesidad de modificar ese comportamiento, esa actitud, es lo que nos impulsaría a movernos, y yo creo que a veces no somos tan conscientes de esa necesidad, posiblemente estoy necesitando varias de esas cosas que me han dado pero al no ser consciente esa necesidad no me he hecho el propósito de moverme. (P.7, p.1, l.13-21)

Partiendo de la intención de la empresa de influenciar los comportamientos de los trabajadores con el propósito de generar cambios en la cultura organizacional hacia una cultura meta, esta reflexión invita a cuestionar si desde la administración se han logrado hacer las conexiones requeridas y darlas a conocer de manera clara para que las personas encuentren esa doble motivación, encuentren las ganancias a nivel personal y en el ejercicio de su labor, de manera que facilite la movilización de comportamientos grupales en la búsqueda de la cultura meta. Si el entrevistado lo manifiesta, posiblemente es porque no.

9.2. ESTILO DE LIDERAZGO

Los trabajadores entrevistados describieron con sus enunciados el estilo de liderazgo que perciben en ISAGEN. En sus declaraciones pusieron de manifiesto aspectos como la importancia de la coherencia en los líderes pues son el ejemplo a seguir y son movilizadores de conducta –para bien y para mal-, se refirieron a la mayoría de los líderes como personas

humanas y cercanas, mencionaron algunos cambios a raíz del programa Escuela de Directivos y hablaron de un modelo paternalista de liderazgo en la empresa. Además, describieron fenómenos tales como la transferencia de estilo entre gerentes y directores y las micro culturas que surgen a causa de ello.

Con respecto al estilo de liderazgo que percibe, las palabras del entrevistado F* podrían interpretarse como de admiración hacia los directivos de la organización, en especial, hacia uno de los gerentes de quien dijo: "él una persona muy humanitaria, piensa en el trabajador, en la familia, no solamente lo dice sino que uno lo nota en las cosas que hace (P.16, p.1, l.2-4)". Podría identificarse pues, en la persona que menciona, la figura del "héroe" en la organización que, según Hofstede (1999), son personas "que poseen características sumamente apreciadas en la cultura y, de esta forma, sirven como modelos de conducta" (p.38).

Es posible deducir que ese directivo, desde la mirada que de él tiene el entrevistado, sí es ese modelo a seguir cuando agregó: "en la medida en que él nos recuerda todos esos fundamentos y todas esas bases que él tiene, todos nos hemos metido en el cuento (P.16, p.1, l.15-16)".

Para Aktouf (1998), "toda dirección que desee el cambio tiene que estar ella misma en las primeras líneas y rendir tantas cuentas a la base como ésta le pida" (p.636), en otras palabras, para que se dé un cambio lo más importante es que sea creído y adoptado por los líderes, que es en donde suele haber más resistencia. El entrevistado agregó a esa premisa que los líderes "influyen (P.28, p.1, l.3)" en la dinámica de la organización, lo que tal vez explica su admiración hacia el gerente al cual se refiere, de quien percibe genuinidad en su actuar, al punto de sentir temor o de considerar que se sentirá su ausencia una vez él se retire de la

empresa. Una razón posible para que el entrevistado se refiera en estos términos al directivo es que este último ya se ganó la confianza del trabajador, lo que es mencionado por Aktouf (1998) cuando dice que el temor o la resistencia al cambio -en este caso al cambio de dirección- es "la falta de sentido, de finalidad clara, de transparencia, de confianza" (p.636).

En su discurso, el entrevistado H* también manifestó cercanía hacia uno de los directivos, en este caso, su director, y habló con admiración de los líderes de su proceso. Esta es una premisa crucial para Kouses y Posner (1996) hablando de liderazgo y motivación, pues para estos autores la credibilidad que los trabajadores tienen en sus dirigentes es un factor determinante del compromiso en el trabajo. En sus propias palabras:

> La credibilidad del liderazgo es lo que determina si las personas estarán dispuestas a brindar un poco más de su tiempo, talento, energía, experiencia, inteligencia, creatividad y apoyo. En lugar de cumplir órdenes tímidamente, los poderdantes de los líderes creíbles actúan con un compromiso moral en su prosecución de un propósito común. (p.75)

Así pues, estos autores consideran que si los directivos se acercan a sus trabajadores, los conocen y tratan más como seres humanos que como obreros, están allanando el terreno para el surgimiento de la credibilidad y, con ella, de la motivación y satisfacción en el trabajo.

H* también añadió:

> Un jefe puede incidir fácilmente sobre el comportamiento de las personas que estén trabajando con él y si es a nivel digamos de cultura organizacional y de comportamientos y eso, pues es casi como dar una instrucción ¿cierto? Aunque esa no

> es la idea, la idea no es que hágalo porque yo le digo si no que hágalo porque mire que es lo mejor, porque esa no es nuestra identidad, pero es el ejemplo que da él. (P.13, p.1, l.3-8)

Esta afirmación remite al postulado de Rodrigo Muñoz (en el prólogo de Omar Aktouf, 2000) en donde señala que si bien los líderes pueden "incitar" una cultura, ésta depende de la interpretación que sus miembros hagan de los acontecimientos y lo instituido:

> Sin negar la importancia capital de los factores que yo llamaría "condicionantes" (dirigentes, contexto, historia, contingencias), para el "interaccionismo simbólico" que Aktouf profesa, no se podría, a partir de ellos, calificar o describir o afirmar o negar nada acerca de una cultura organizacional, hasta que los demás actores o dirigidos no las interpreten o decodifiquen. La cultura "es" ese proceso de permanente decodificación; es el factor "determinante". Las acciones y decisiones de los dirigentes y las influencias contextuales pueden "incitar" o favorecer una cultura en particular pero no necesariamente será acogida en la forma propuesta. (p.14)

Partiendo de este postulado, los directivos sí tienen un papel importante en el emerger de la cultura, pero, finalmente, el resultado será el producto de muchas variables interconectadas y de la interpretación que los sujetos hagan de los eventos que ocurren.

H* identificó, además, un estilo de liderazgo en la organización y lo asoció con dos comportamientos para él visibles; la asertividad y fomento al trabajo en equipo en sus grupos de trabajo. Para él, en este punto ha sido muy importante el "proceso formativo (P.16, p.1,

l.5)" de la empresa para este grupo específico, haciendo referencia a la iniciativa Escuela de Directivos.

Considerando que las organizaciones están constantemente buscando el equilibro y el orden, es un proceso interminable dentro de la dinámica de las empresas, Aktouf (1998) menciona que existen dos clases de órdenes: "el natural, como ocurre, por ejemplo, en la naturaleza, en los organismos vivos; y el artificial, buscado por el ser humano y aplicado a sus propias construcciones" (p.169). La iniciativa Escuela de Directivos vendría a formar parte de estos últimos.

Según Kouses *et al.* (1996), los "verdaderos líderes deben comprender profundamente los sufrimientos y pesares, alegrías y luchas, objetivos y aspiraciones de sus poderdantes" (p.150), para lo cual, se puede intuir, se requiere un nivel de cercanía con ellos, una disposición a escucharlos, a entenderlos, a interpretarlos. En el caso de ISAGEN, los participantes en la entrevista grupal 3 coincidieron al afirmar que los directivos son "más amigables que en otras organizaciones (P.9, p.3, l.1)", "más cercanos (P.9, p.3, l.1-2)", "de puertas abiertas (P.9, p.3, l.6)", "de fácil acceso (P.9, p.17, l.1)" y con una sensibilidad a lo humano. De acuerdo con el postulado de Kouses *et al.* (1996), podría decirse que los directivos a los que hicieron referencia los entrevistados se acercan a lo requerido para ser considerados “verdaderos líderes” desde la concepción del autor. Un liderazgo con estas características tiene otra ventaja y es que puede llevar a una gestión desde "las diferencias individuales" (p.517), aspecto mencionado por Daft *et al.* (1997).

Este tipo de liderazgo podría ser el que Daft *et al.* (1997) llaman de apoyo. Para estos autores existen cuatro tipos de liderazgo: el de apoyo, directivo, participativo y orientado a la

realización. El de apoyo es el de los jefes que muestran "preocupación por el bienestar y las necesidades personales de los subordinados, por ser amistoso y accesible, por ser considerado, crear un ambiente amistoso y tratar a los subordinados como iguales" (p.532).

Uno de los participantes en la entrevista grupal 3 mencionó que una de las formas como se ha logrado esto es con la Escuela de Directivos, que ha llevado a que se mejore el perfil de los directivos y ha hecho posible que pasen de ser muy técnicos a suplir deficiencias administrativas y a acercarse al lado humano.

En la misma línea, el entrevistado G* resaltó en su exposición que una de las cosas que más valora en los directivos es su disposición a escuchar. Haciendo mención explícita a la Escuela de Directivos de la empresa, dijo que sí percibe el cambio positivo de su jefe pues antes "como que ponía un barrera, ahorita es más abierta, más, o sea, como que escucha más, ya no se exalta como en algunas ocasiones, ya aprendió a ser más paciente (P.18, p.1, l.1-3)".

Dice Aktouf (1998) que si los trabajadores tienen posibilidades de expresarse es más fácil que se dé la autonomía, una condición que incide en el interés y motivación en el trabajo. Podría intuirse que a esto se refería G* cuando habló de apertura y escucha, una forma de sentirse tenido en cuenta y de sentir que tiene participación e injerencia en las decisiones organizacionales, lo que invita a pensar que una de las responsabilidades de los directivos es propiciar esos espacios participativos y dar cabida a las opiniones de sus colaboradores, en la búsqueda de la motivación de ellos.

Por otro lado, algunos entrevistados coincidieron al afirmar que si bien hay unas características que describen a los líderes en ISAGEN, hay diferencias marcadas en los estilos

de los gerentes, lo que ha llevado a que cada proceso se comporte distinto en cierta manera y a que se perciban como diferentes empresas.

Dice Schein (1982) que "para entender cómo funcionan las organizaciones, es necesario primero entender cómo funcionan las personas que están en ellas, especialmente los gerentes que tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas" (pp. 47-48). En el caso de la empresa, según el entrevistado I* hay diferencias en todos los niveles directivos y, en el caso de los gerentes, "hay algunas personas que tienen unos niveles de, que quieren tener unos niveles de control muy altos de todo lo que tienen bajo su responsabilidad y los hace tener un comportamiento muy reactivo de proteger su hilo (P.6, p.1, l.2-4)" y "se ve una tendencia en todos a ser más bien muy cerrados en cuanto a ese comportamiento, entonces uno ve eso, es como si fuera cada uno un reino independiente y a veces en muchos poca disposición a movilizarla (P.6, p.1, l.9-11)". Esto se evidencia, como dice Schein (1982), en la cultura de la organización y, como lo dice el entrevistado, en unos reinos independientes o micro culturas que se comportan de acuerdo a cómo lo hace la cabeza más visible.

Etkin (2000) dice que:

> La interacción cotidiana de los individuos en el marco de las unidades y grupos de trabajo lleva a la construcción de microculturas, con sus premisas, supuestos y prejuicios no declarados. Esto ocurre en el plano de lo subyacente o lo implícito, pero influye en las relaciones y el modo en que se cumplen las tareas. Aparecen criterios de equidad o justicia no siempre compatibles con las definiciones de principios que adopta la organización. (p.143)

En el caso de la empresa en estudio, la percepción de varios de los entrevistados -confrontada con la de los investigadores derivada del ejercicio de observación- lleva a considerar que sí hay unas características particulares en cada proceso que los hace únicos y que, en ocasiones, pueden ir en contravía de los lineamientos organizacionales.

Para I* “hay un comportamiento heredado muy grande de jefes a subalternos, uno muchas veces ve un proceso que se comporta muy similar a como se comporta su gerente, es fuerte, es fuerte (P.6, p.2, l.1-3)”. Hofstede (1999) dice que esto se debe a que los valores de los fundadores y líderes afectan la cultura organizacional y "se convierten en las prácticas de los empleados" (p.299). Este entrevistado, que tiene un rol directivo en la empresa, dijo que sus colaboradores "van como incorporando los comportamientos de uno dentro de los propios para manejar los asuntos de trabajo (P.6, p.2, l.7-8)" y esta es una característica del liderazgo según Chiavenato (2002), ya que:

A través del liderazgo, una persona influye en otras en función de las relaciones existentes. La influencia es una transacción interpersonal en que una persona modifica o provoca la modificación del comportamiento de otra, de manera intencional. Así, siempre hay un líder que influye, y los liderados, que son influenciados. (p.599)

De allí la importancia del rol directivo en las empresas, pues las personas observan su actuar y copian sus comportamientos en el ejercicio de su labor.

I* agregó que los directores suelen adoptar comportamientos de los gerentes, "durante la ejecución se alinea pero no necesariamente es que ellos sean un clon del que tienen por

encima y que en otros estadios, o escenarios, se comporten igual, seguramente lo hacen es aquí (P.17, p.1, l.10-12)". Esto recuerda el postulado de Velasco (2010), quien dice que:

> La cultura concierne a la escena, a la situación de la escena y al conjunto de personajes; el sistema normativo consiste en las direcciones de escena para los actores y en cómo los actores interpretan sus papeles en la escena en la que están. (p.27)

Lo anterior podría entenderse como que los directores adoptan comportamientos de los gerentes únicamente en el ámbito laboral, porque es el papel dado en esa escena específica, pero no quiere decir que modifique su estructura mental o su actuar en general.

Durante la entrevista grupal 2, las personas se refirieron a los procesos como organizaciones independientes para representar con esto una separación abismal. A través de frases como "cada gerencia es una empresa (P.14, p.1, l.1)", "falta pegamento (…) somos 5 empresas (…) cada una hace lo que le da la gana (P.17, p.2, l.1-2)", "como si hubieran 5 dioses (P.17, p.9, l.3)" y "hay 5 feudos (P.22, p.1, l.1)", expresaron su inconformismo por una falta de unidad o identidad empresarial.

Para Daft *et al.* (1997) es fundamental que los gerentes sean conscientes del impacto de sus decisiones y su actuar en la dinámica organizacional. Dicen los autores:

> Los gerentes son personas, y las personas tienen sus prejuicios sutiles que afectan sus decisiones. Las decisiones gerenciales son importantes tanto para los individuos directamente afectados como para la organización. Es importante para los gerentes entender tan claramente como sea posible cómo se forman sus propios prejuicios y cómo afectan sus actitudes y comportamiento dentro de su organización. (p.102)

Se puede intuir que a esto se referían los entrevistados en la entrevista grupal 2 cuando hablaban de que cada gerente quiere conformar su grupo de trabajo con "personas a su imagen y semejanza (P.23, p.3, l.1)", pues el impacto de su estilo de liderazgo juega un papel crucial y es posible interpretar que así lo consideran los entrevistados pues haciendo una analogía, les dan un carácter de dioses líderes de feudos gobernando a sus vasallos.

Aktouf (2002) dice que quienes han estudiado el tema de la cultura organizacional hacen referencia al papel de los dirigentes como:

> Depositarios de los valores, orientaciones y deseos de la organización, bien sea los proveedores de ejemplos a seguir y de actitudes a interiorizar, bien sea los catalizadores que favorecían la formación de grupos, la cooperación y la colaboración, bien sea aun los factores de ambiente y de imagen que le conferían a la empresa una suerte de color propio, de “personalidad”, permitiendo una identificación e ideología particulares. (p.64)

En el caso de los hallazgos surgidos en esta entrevista grupal, esta identidad se caracteriza por la desunión y variedad, funcionando cada gerencia bajo unos lineamientos propios que conllevan a unos comportamientos particulares. Este es un aspecto importante a considerar, pues como dice Schein (1982) las empresas están formadas por subsistemas y su análisis debe tratarse desde allí, desde la dinámica de los distintos grupos o asociaciones, más que desde la conducta individual.

Por otro lado, el nivel directivo toca de manera directa el tema del poder en las organizaciones. Aktouf (1990), (citado por Rodríguez *et al.*, 2008) dice que "el poder en la

organización es el reflejo de las clases en la sociedad y su lugar en la organización; de esta manera los intereses y los valores dominantes representan ampliamente los de la clase dominante" (pp.235-236). Para el caso de ISAGEN estos intereses de la clase dominante han hecho que algunas políticas o lineamientos no sean adoptados de manera igual por todos los procesos, haciendo que cada director o gerente personalice lo que dicta la empresa organizacionalmente, dijeron los participantes de la entrevista grupal 2.

Es fundamental que los gerentes y directivos conozcan las implicaciones de su actuar y su fuerte impacto en el emerger de la cultura; ya lo dicen Daft *et al.* (1997): "los altos gerentes son prominentes y visibles y ellos, más que nadie, pueden influir en la dirección y la naturaleza de la cultura interna" (p.544).

Esta percepción es compartida por varios trabajadores en la Organización, lo que se evidenció en la entrevista grupal 3 en la que varios participantes manifestaron que hay una diferencia muy marcada entre los procesos de la organización. Ellos emitieron frases como "aquí se trabaja como islas (...) cada área es una isla (P.5, p.9, l.3-4)" y "por procesos hay muchas diferencias, por ejemplo, yo siento que en este proceso nosotros somos muy empoderados a diferencia de otros procesos (P.9, p.23, l.1-2)". Tal como manifiesta Etkin (2000), en las organizaciones conviven muchos grupos "con sus reglas internas y sus ambientes de trabajo específicos, y ello deriva en la aparición de micro culturas" (p.228). Se puede interpretar que a lo que se refieren los entrevistados es justamente a esto, a que cada proceso es una micro cultura con "sus prioridades, sus modos de razonar, los insumos que manejan, la presión del tiempo, sus contrapartes en el exterior, la estabilidad y remuneración en el empleo, el lugar que ocupan socialmente fuera de la empresa". Que esto sea de esta

forma, continúa el autor, lleva a que la cultura no sea una "unidad de saber y pensar", sino, por el contrario, ese espacio no armónico en el que "por diferentes motivos coinciden principios, valores, mitos y creencias" (p.228).

Lo cierto es que para el entrevistado C* el liderazgo y el ejemplo son movilizadores de la cultura, él manifestó que "pero se ve más a nivel del ejemplo de X o Y personas que pueden ser líderes en diferentes grupos y esos son los que pueden jalonar un movimiento (P.8, p.1, l.21-23)"; "porque los que se la piensan son los líderes, y son los que deben jalonarla, pero deben jalonarla con ejemplo, o sea, el ejemplo es el que puede arrastrar realmente el tema más que la declaración como tal (P.19, p.1, l.10-13)".

Estas posiciones están perfectamente alineadas con los planteamientos de Schein (1985), Gagliardi (1986) y Allaire y Firsirotu (1988), (citados por Aktouf, 2002), cuando dicen que:

> Podemos, sin arriesgarnos demasiado, establecer que lo que se denomina "cultura organizacional", es la capacidad supuesta de un grupo dado (los gerentes) de suscitar, reforzar o modificar los valores, actitudes y creencias que se han revelado o que se revelan "eficaces" , para el conjunto de los miembros, y esto gracias a los ritos, ceremonias, símbolos y mitos apropiados. (p.81)

Dándole validez tanto a lo manifestado por el entrevistado C* como a lo expresado por Aktouf (2002), se puede interpretar que el ejemplo y el liderazgo son dos elementos fundamentales en el propósito de las empresas de transformar su cultura. En este orden de ideas, sería necesario concentrar buena parte de los esfuerzos en la concientización de los jefes para que sean los primeros en "adoptar" la cultura deseada y en la institucionalización de

mitos, ritos, símbolos, etc., que refuercen los rasgos culturales deseados como elementos facilitadores del proceso. De no ser así, seguramente el camino hacia esta transformación será largo y difícil, si no imposible, pues como lo dijo este entrevistado: "al tener diferentes líderes con diferentes formas de ser o con diferentes formas de direccionar, eso marca diferentes como grupos de culturas (P.18, p.1, l.6-8)".

Otro tema interesante tratado por los entrevistados fue el del modelo administrativo de la empresa que ellos perciben. En la entrevista grupal 2 se manifestó que la empresa era paternalista y que como siempre les ha dado todo a los trabajadores éstos son exigentes e inconformes. Textualmente lo manifestaron con las siguientes frases: "siempre queremos más y más (P.19, p.4, l.3)", "uno puede ser inepto, irresponsable, maleducado, medio deshonesto, pero aguanta y a usted no lo echan (P.20, p.8, l.1-2)", "eso genera eso de que tengamos parásitos pegados de nosotros (P.20, p.37, l.1.)", "todo lo critican, nada les gusta, nada les parece, todo es malo (P.20, p.71, l.2-3)", "ISAGEN nos ha alimentado mucho el ego (P.20, p.75, l.2)" y "nos han corrompido (P.20, p.77, l.4)".

El Oxford English Dictionary (citado por García, 2005), define al paternalismo como "el principio y la práctica de la administración paternal; el gobierno como un padre; la pretensión o el intento de suplir las necesidades o regular la vida de una nación o comunidad de la misma forma que un padre hace con sus hijos" (p.11). Por un lado, como se vio, el paternalismo está relacionado con el "amor" del padre y su actuar en procura del bienestar de todos los integrantes de su familia, el problema está en que, como lo muestra más adelante el autor, este tipo de liderazgo genera unos inconvenientes que pueden derivar en lo manifestado por los entrevistados.

Por un lado, el paternalismo presupone que el padre o la empresa sabe qué necesitan sus hijos y los provee de esas cosas sin consultarlo: "el Estado conoce los intereses de los individuos mejor que los propios individuos" (p.150); por otro lado, "podría desembocar en la atrofia de la capacidad de los individuos para dirigir sus vidas; tratando a los adultos como niños se consigue que, a la larga, sean más niños y menos adultos" (p.150), y, por último, puede caer en un "gobierno totalitario" pues el hecho de que actúe con benevolencia "imposibilita el conflicto de intereses entre padres e hijos y hace inapropiada la limitación jurídica de la autoridad paternal" (p.29).

Al asociar estos problemas con lo manifestado por los entrevistados, podemos interpretar que este tipo de liderazgo ha dado a los trabajadores más de lo que debería y el hecho de darles tanto ha derivado en algunos de ellos que siempre reclaman más y sienten que tienen el derecho a hacerlo. Alguien lo dijo usando la palabra "corrompido".

Los participantes en la entrevista grupal 2 criticaron tanta "benevolencia" de la empresa pues sienten que es una "mala señal (P.20, p.28, l.3)", por ejemplo el hecho de que no se despida a nadie aun cuando se lo merezcan o que se haya convertido en una especie de saco sin fondo que siempre debe brindar más a los trabajadores y que nada de lo que haga es suficiente para satisfacerlos.

9.3. OTRAS INICIATIVAS

De manera espontánea el entrevistado A* hizo referencia al programa Flexitrabajo que también se adelanta en la Empresa e hizo una invitación a repensar la forma como están

concebidas las iniciativas en la empresa para que partan del respeto a la diferencia, justamente uno de los aspectos que se abordan desde el programa Fortalecimiento de las Interrelaciones, pues para él, para que sean realmente efectivas, deben partir de la voluntariedad. Pese a que el entrevistado evidencia en su discurso una alta identificación con la organización y un optimismo frente a que los compañeros que aún no la sienten lo harán, cree firmemente que la participación del sujeto en las iniciativas que diseña la empresa con el propósito de facilitar su transformación y crecimiento debe ser de carácter voluntario.

Se podría interpretar que el sujeto da importancia a dos cosas con su propuesta: la primera, que la transformación del sujeto es voluntaria y no puede ser impuesta ni obligada; y, la segunda, que el respeto, comúnmente un valor organizacional, debería partir de la conciencia de la organización de que todos los seres humanos somos distintos y no se puede pretender homogeneizar su estructura de pensamiento o comportamiento.

A*, más adelante, refiriéndose al Flexitrabajo afirmó que “yo creo que el trabajador del 2012 es mucho más feliz pues que el de años anteriores, es como un, un ser humano como más tranquilo (P.7, p.1, l.3-4)” y sobre las iniciativas que adelanta la empresa dijo que tienen “en el fondo (…) una cosa muy sencilla y es que el trabajador de ISAGEN sea una persona feliz, porque una persona feliz es más, más productiva y en esa ecuación todos ganamos (P.5, p.4, l.5-7)".

Para Allport (1986):

> El concepto de la felicidad como motivación se topa con muchas dificultades. La más grave de todas ellas es el simple hecho de que no se puede buscar directamente la

> obtención de la felicidad. Por consiguiente, no es una motivación completa. (…) La felicidad es a lo sumo un producto colateral o adicional o una actividad de otro modo motivada. El que tiene como objetivo la felicidad no tiene en realidad ningún objetivo. (p.242)

Se puede interpretar que el entrevistado le da a la felicidad un enfoque errado según lo planteado por Allport (1986), pues la pone como un fin (que el trabajador de ISAGEN sea una persona feliz), no como una consecuencia.

La afirmación del entrevistado también debe ser analizada con cautela por dos razones: la felicidad es subjetiva y efímera, para sentirla cada sujeto tiene sus propios "disparadores". Y, segundo, es un emergente en el que confluyen muchas variables y en el que participan todos los ámbitos de vida del sujeto, por lo que no se puede "responsabilizar" únicamente a la empresa de este estado pues podría ser contraproducente y, si la motivación está ligada a la felicidad, podría ser que cuando no se sienta cambie la actitud frente a la organización.

9.4. INFLUENCIA DE LO FORMAL

Las personas entrevistadas aseguraron que las propuestas hechas por la organización son acogidas con gusto y se reconoce en ellas una buena intención, sin embargo, consideran que los cambios en sus comportamientos se dan cuando identifican las ganancias personales y una necesidad de “moverse”. Para ellos, lo formal y su buena aceptación le han dado un sello propio a la empresa. En sus discursos se refirieron también a temas como la satisfacción laboral, la desmotivación por incumplimiento de expectativas o incoherencia en la práctica, la

regulación formal a los comportamientos y la interpretación que cada individuo le da a lo instituido.

En su discurso, el entrevistado A* dio a la empresa una identidad propia, que él percibe le permite diferenciarse no solo de la cultura de otras organizaciones sino de la de la ciudad y hasta del país. Manifestó que "el trabajador de ISAGEN hacia afuera mantiene la cultura que aquí también mantiene (P.10, p.1, l.9-10)" y también dijo "yo pienso que es una cosa de, de ISAGEN, es un sello propio que nosotros tenemos (P.4, p.1, l.4-5)", "nosotros somos personas que hemos comprado este… estas prácticas que nos promueve la empresa y las hacemos con… con honestidad (P.4, p.1, l.4-6)." Con este postulado el entrevistado otorga a la empresa un elemento diferenciador que considera es proyectado al exterior.

El entrevistado D* manifestó que:

> ISAGEN se ha encargado como de generar un discurso que a todos nos ha llegado de alguna manera y que todos nos hemos metido en ese proceso, y en ese sentido somos como coherentes en la manera de comportarnos y en la manera de ver la empresa (…) somos la imagen de la empresa. (P.5, p.1, l.6-10)

Y lo enfatizó diciendo "nosotros en ISAGEN, la mayoría de personas, tenemos actitud de servicio (P.19, p.1, l.14)" y "logra uno en general encontrar que la mayoría de personas son muy corteses cuando uno se las encuentra, (…) la gente es amable (…), es servicial (P.15, p.1, l.1-9)".

Esto nos remite a la postura de Chanlat (1994) cuando afirma que las organizaciones tienen una dinámica propia producto de varios factores, que no solo impactan la forma en que son percibidas en el entorno, sino la manera como se comportan sus miembros:

> Las exigencias económicas del medio ambiente, los modos de dominación utilizados, la historia de la organización, los universos culturales que en ella entran en contacto, las características sociodemográficas del personal (edad, sexo, origen étnico, grado de conocimientos, etc.) dan a cada organización una configuración singular e influyen en los comportamientos individuales y colectivos. (p.346)

El entrevistado E* reforzó esta idea cuando hizo énfasis en el esfuerzo que ha hecho la organización por fortalecer unos valores en los trabajadores, entre ellos la coherencia, y cómo esto se ve reflejado en los comportamientos de las personas con quienes se identifica. Al respecto, según la postura de White (1982), esto es normal, pues las personas nos acomodamos a nuestro entorno y terminamos actuando como se espera de nosotros; en sus palabras: "En relación con la cultura, el hombre es una marioneta: hace, siente, cree aquello que la cultura exige de él" (p.XXXI).

Continuó E* diciendo que la Empresa ha tenido un papel importante en la consolidación de la ética como un valor presente en todos los trabajadores. Durante la entrevista, él manifestó que los trabajadores de ISAGEN son éticos, transparentes y honestos, y que esto se debe a dos motivos: los esfuerzos de la empresa por inculcar los valores y el ejemplo de los líderes.

Para White (1982), la cultura se transmite de generación en generación a través de la "educación". Para él, la cultura equipa a los seres humanos "con creencias, valores,

instrumentos, técnicas, etc.; en pocas palabras, el que los motiva a actuar de una forma u otra" (p.XXIII-XXIV). Según esta concepción se podría interpretar que la educación es la manera intencionada, es decir, formal, como la sociedad, colegios, universidades y empresas pueden influir en la cultura de los colectivos; sin dejar de lado que la cultura también es el resultado de la influencia de lo informal y del azar y que lo formal está sujeto a las interpretaciones y percepciones de los individuos.

Durante los años setentas, dicen Rodríguez *et al.* (2008), cambió la concepción que se tenía de las organizaciones desde una perspectiva cultural. En esa época la empresa empezó a ser reconocida como "una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tienen la complejidad propia de los fenómenos sociales" (p.35).

Para los participantes en la entrevista grupal 2, entre los roles de la empresa está el de educador de los trabajadores. Con frases como "hay que educar a la gente (P.16, p.21, l.6)", "eduque (P.16, p.30, l.1)" y "enseñarle a la gente a decir las cosas (P.28, p.29, l.6)", están esperando que la empresa transmita conocimientos y desarrolle habilidades en beneficio de los trabajadores y su entorno. De lo anterior se puede intuir que, para ellos, la empresa tiene el deber de contribuir en la formación de los trabajadores, familiares y ciudadanos.

Sin embargo, esta educación o formación no es algo que se dé de manera infalible puesto que, como lo dijo la entrevistada B*, se requieren dos elementos para que se dé la transformación en el individuo: la conciencia y la necesidad. Un significante que se repite en su entrevista es que se precisa caer en cuenta de lo que se necesita transformar para que el proceso sea exitoso.

Este concepto podría ser un cuestionamiento implícito a los intentos de la organización por transformar su cultura sin partir de una voluntariedad de las personas que la crean, pues como lo dice Etkin (2000), la renovación "tiene que ver con la llamada capacidad reflexiva de la organización y con la existencia de una voluntad o impulso de transformación en sus actores internos" (p.215).

Por otra parte, la necesidad se configura en un elemento interesante de análisis. Ya lo asegura Coon (2005) cuando menciona que "muchas actividades motivadas comienzan con una necesidad" (p. 355) que llevan al sujeto a realizar una serie de acciones que culminan con su satisfacción.

En este orden de ideas, las empresas deben diferenciar sus necesidades como organización de las de los sujetos que la conforman, la influencia en la cultura se da a través de un ejercicio de reflexión individual en el que prevalecen los intereses del sujeto sobre los del grupo al que pertenece y si el sujeto no siente la necesidad de transformar algo, posiblemente prefiera permanecer cómodo en un comportamiento específico que le da resultado.

Para poder incidir en la transformación de la cultura organizacional en la dirección deseada, la empresa tendrá entonces que encontrar motivaciones profundas que hagan mover a los trabajadores de su status quo, como lo expresa Velásquez (2006) al decir que "la aplicación del estímulo que es esencial para despertar la motivación es una tarea compleja. Requiere que indaguemos en lo oculto e inexplorado de la psique humana: emociones, recuerdos, creencias y valores que posee cada ser humano" (p.79-80).

La idea del entrevistado B* es secundada por el entrevistado A*, para quien en la transformación o incorporación de pensamientos y formas de actuar se requiere una conciencia por parte del sujeto y un interés genuino en ella: "el trabajador la compra si la quiere comprar, si no la quiere comprar va y pasa 4 horas en una conferencia o en alguna cosa y siente que le están pagando para perder tiempo (P.8, p.2, l. 2-4)" y "yo creo que cuando uno compra el cuento y cree en él ya uno lo incorpora a su forma de ser y de interactuar con los otros (P.10, p.1, l.1-2)". En su caso particular, él ha identificado sus razones de ganancia y, por eso, recibe con entusiasmo las propuestas de la empresa ya que, además de ser un beneficio para la organización, él encuentra que le van a servir como ser humano en todos los ámbitos de su vida: "cada que la empresa me hace una propuesta o me hace una invitación yo la tomo como un regalo (…) porque yo sé que eso me va a servir (P.8, p.1, l.2-3 y 6-7)". Esto podría interpretarse como que A* recibe a conciencia las propuestas de ISAGEN en tanto siente que le son útiles. En palabras de Abravanel *et al.* (1992):

> Las organizaciones constituyen el punto de intersección y de sincronización de las funciones de utilidad individuales, el lugar algo fortuito en que las micromotivaciones de los actores se transforman en macrocomportamiento organizacional. Las organizaciones constituyen herramientas con las cuales los participantes tratan de alcanzar sus metas personales. (p.20)

Si es el interés de la empresa es lograr la generación de macrocomportamientos en su interior, deberían centrarse en la identificación de los intereses y motivadores de sus trabajadores con el fin de brindarles oportunidades en las que ellos vean posibilitado el logro

de dichos intereses. La dificultad está en que, tratándose de individuos, podrán existir tantos como trabajadores haya en la organización.

Hasta el momento, los entrevistados hicieron referencia a la voluntariedad, la necesidad y la consciencia para aceptar las propuestas de la organización y hacer cambios. Sin embargo, no todo queda en el plano de la libre elección de los trabajadores.

Parafraseando a Etkin (2000) se puede afirmar que las instituciones son un conjunto de regulaciones que pesa sobre el comportamiento individual y grupal y ponen límites a la voluntad de los individuos en sus lugares de trabajo. En lo oculto son formas de condicionar y limitar las conductas. Este planteamiento de Etkin (2000) resulta bastante aproximado al hecho por el entrevistado C* cuando afirmó que:

> Si la organización declara de que hay que comportarse de cierta forma entonces entendería que es más un tema condicional dado que si no lo hago pues tengo unas pérdidas que asumir en ese orden de ideas, o sea, pierdo el trabajo, pierdo una seguridad económica. (P.10, p.1, l.2-5)

En tanto estos condicionantes van en contra de la voluntad de los trabajadores, se pueden entender como un mal principio para ser el marco de actuación en la búsqueda de cambios auténticos por parte de ellos para lograr una cultura deseada por la administración de la empresa, puesto que lo visible sería el resultado de la obediencia más no de la decisión personal. En este orden de ideas, si se quiere trabajar en la incidencia sobre la cultura de la organización es muy importante iniciar por la revisión de las regulaciones que se imponen en la empresa, para determinar si la actuación de los trabajadores se da o no desde su convicción.

Por su parte, el entrevistado C* hizo alusión a un componente esencial del emerger de la cultura organizacional: que se da en un campo en el que confluyen muchos elementos, entre ellos cabe enumerar la organización y sus directrices e intereses, la interpretación que el sujeto hace de esto, los propios intereses del individuo y el resultado del relacionamiento entre las personas.

Esta posición está alineada con la de N. Aubert (1993) (citado por Etkin, 2000), cuando dice que las organizaciones definen directrices, fijan límites y establecen metas y valores compartidos y, a su vez, los sujetos que la conforman producen “sistemas de organización que responden a sus aspiraciones y concuerdan con sus personalidades" (p.203-204).

Este hecho hace que, como lo dicen Arfuch, Catanzaro, Di Cori, Pecheny, Robin, Sabsay y Silvestri (2012) parafraseando a Ernesto Laclau, el resultado sea una combinación entre los intereses organizacionales y los individuales que, ya hemos visto, es imposible predecir: “en tanto la pugna entre identidades diferenciales es una lucha hegemónica, todas ellas se ven transformadas en esa lucha, lo cual supone un proceso inevitable de hibridación” (p.32).

De todas formas, en todos los casos este fenómeno no es el resultado de una pugna. En el caso de lo expresado por C* cuando dijo: “En mi caso digamos que tengo la fortuna, pues por decirlo así, o no, no es la fortuna, tengo la consecuencia de una decisión personal de trabajar en una empresa que se alinea frente a mis principios y frente a mis valores, si no fuera así, yo definitivamente no trabajaría en ISAGEN (P.4, p.1, l.1-4)”, más que pugna se identifica es una concordancia entre la identidad del individuo y la propuesta de la empresa.

Sea como fuere, a la cultura le dan forma los participantes de una colectividad y, por ello, no puede ser impuesta: “las decisiones y estructuras influyen pero no determinan. Porque las resistencias a esas decisiones directivas también son parte de la cultura” (Etkin, 2000, p.222).

Al respecto, en la entrevista grupal 2 los participantes también hicieron una diferenciación entre lo establecido por la empresa y los comportamientos de las personas frente a esos planteamientos, dejando claro que, en "términos generales", sienten que las iniciativas desarrolladas por la empresa tienen una buena intención así no se den en la práctica, entre otras cosas, porque quienes aplican lo escrito son las personas "que nos equivocamos" (P.12, p.6, l.1-4).

Sobre el tema dice Allport (1986) que existen "cuatro distintos sentidos de la palabra “papel”: el papel esperado (el que se espera que uno desempeñe), el papel tal como lo concibe el sujeto, el papel aceptado y el papel realizado" (p.224-225).

Esta situación hace que el organigrama no sea comparable directamente con el "sociograma" y que el efecto de este primero no sea determinante y suficiente para evidenciarse en la práctica:

> Es obvio que el diseño organizacional resulta incompleto e imperfecto cuando se compara el organigrama, o la política escrita de lo organización, con los ciclos de conducta en marcha que definen la pauta de la identidad “real”. En primer lugar, la conducta que se apega a la realidad es infinitamente más compleja, totalizadora y variable que el plan; todo el mundo sabe esto. (Kahn et al., 1983, p.339)

Para Etkin (2000), referenciando a Argyris y Schon (1978), la identidad tiene que ver con la teoría que subyace a la acción, con los modos de entender las cosas, los supuestos sobre la realidad que los individuos conocen y comparten. Esta afirmación lleva a considerar que la identidad corporativa es la interpretación individual y la interacción social que se da en torno a una organización con un modelo establecido. La identidad corporativa no es lo establecido por la empresa, sino el resultado del sistema social que en ella se presenta.

Esta idea se refuerza con lo dicho por los participantes en la entrevista grupal 3, quienes manifestaron que si bien hay unos valores corporativos que "se viven" en la Organización, como la responsabilidad y el respeto por el ser, hay otros que no "están desarrollados" y lo que muestran es una "incoherencia"; estos son trabajo en equipo y autocontrol.

En la entrevista grupal 2 agregaron a este tema que “una cosa es lo que dice la organización y otra cosa es como nosotros nos comportamos frente a lo que en teoría está planteado (…) no necesariamente todos somos coherentes con las cosas que dice la empresa (P.10, p.5, l.1-3)”, dándole al trabajador un papel fundamental en la consolidación de esa imagen de coherencia o incoherencia. Con su postulado ejemplifican lo que dice Etkin (2000) sobre el orden instituido y la actividad instituyente. Por un lado está la institución, que "en el plano de lo visible (el marco jurídico) son una referencia para actuar en sociedad. En lo oculto son formas de condicionar y limitar las conductas" y, por el otro, el comportamiento de "los individuos y grupos no son pasivos, sino que actúan para construir sus propias formas de relación" (p.5).

Etkin (2000) dice que el sujeto es un:

> Ser social enraizado en una realidad intersubjetiva, también construida con otros. Eso explica porqué los modelos mentales tienden a ser congruentes con las ideas dominantes en la organización. Sin embargo, esa congruencia tiene un margen incierto, por la diversidad de experiencias y porque en la misma organización conviven mensajes contradictorios. Además, los individuos pueden confundirse y utilizar supuestos incorrectos, que no corresponden a la situación que enfrentan. (p.225-226)

En el caso de los entrevistados, ellos identifican mensajes contradictorios en la empresa, por ejemplo con el siguiente enunciado hecho por una de las personas en la entrevista grupal 3: "hay una cosa con la que a mí me cuesta mucho trabajo y es el autocontrol porque es que lo promovemos pero no le creemos (P.5, p.8, l.17-19)". Pese a esto, durante el trabajo de campo, los entrevistados hablaron sobre el sentido de pertenencia y la satisfacción que sienten por pertenecer a la organización. El entrevistado D* lo mencionó como una percepción compartida con sus compañeros de trabajo.

> Al referirse a la cultura de los grupos E. Schein (1988) habla no sólo de los conocimientos disponibles (el saber existente) sino también de los componentes no manifiestos o más profundos de los comportamientos, como los prejuicios, supuestos, mitos, creencias y valores compartidos por los miembros. (Etkin, 2000, p.24)

En este sentido se puede pensar que entre los integrantes de su grupo de trabajo hay un valor compartido de compromiso auténtico por la empresa cuando afirma que "yo siento que en la mayoría de mis compañeros, que en la mayoría de los que me rodean, hay un sentimiento muy fuerte por la empresa como tal y por entender como bien las cosas que la empresa quiere brindarnos (P.8, p.1, l.35-37)", lo que permite pensar que este es un elemento a favor de la

empresa en su intención de influenciar la cultura hacia una cultura meta, pues se puede convertir en un elemento facilitador del proceso.

B*, por su parte, declaró "me parece una de las mejores empresas en cuanto a ambiente laboral, la forma en que tratan aquí a los empleados... (P16, p.1., l.3-4)", lo que podría poner a ISAGEN, desde esta mirada de la entrevistada, en una posición ventajosa para lograr el compromiso de sus trabajadores y su disposición para continuar haciendo parte de la empresa. Ya lo dice Etkin (2000): "(...) la Dirección no puede perder de vista que los individuos deben disponer de buenas y satisfactorias razones para continuar en la organización" (p.172).

La entrevistada, pese a manifestar su satisfacción por pertenecer a la empresa, en varias ocasiones hizo referencia a asuntos desmotivadores en el ámbito laboral a través de casos concretos en los que ha sentido que la empresa no ha cumplido con las expectativas con las que ella cree que se comprometió a satisfacer.

De allí se pueden interpretar tres cosas: La primera, que las iniciativas que toma la empresa, incluso si considera que tendrán resultados positivos para sus trabajadores y, por ende, para ella, son un arma de doble filo. Para el sujeto es más perjudicial el impacto de una desilusión, así parta de una buena intención, que no recibir nada, pues en el último de los casos no tiene sentimiento de pérdida. El manejo de la expectativa se constituye así en un elemento de especial atención. Segundo, el no percibir congruencia entre lo que se dice y se hace deteriora la confianza, lo que en últimas representa una disminución de la motivación y una afectación al ambiente laboral. Y, por último, no es posible instaurar una cultura organizacional, pues los resultados de las acciones que se emprenden por parte de la administración de la empresa con un fin determinado son impredecibles, por lo que la cultura

podría catalogarse como un emergente espontáneo. Sin embargo, esto no desliga la necesidad de la organización de ser coherente, pues es en ella donde emerge la cultura, la cual se convierte en un propósito empresarial.

Visto lo anterior, y citando al entrevistado I* cuando dijo que "el conjunto de insumos" que suministra la empresa desde el campo de lo formal "van generando transformación en las personas (P.14, p.1, l.1-2)", se interpreta que la organización formal también tiene un impacto en el emerger de la cultura. Chiavenato (2002) habla al respecto haciendo referencia al término Desarrollo Organizacional que "hace énfasis en el cambio cultural como base del cambio organizacional, y en cambiar la mentalidad de las personas para que puedan cambiar y revitalizar la organización". Esta actividad "de largo plazo" propuesta de manera consciente por la administración:

> Representa una cantidad de esfuerzos conjuntos para cambiar la organización a través de una modificación de la actitud y el comportamiento de las personas que trabajan en ella, un verdadero cambio de mentalidad como medio más eficaz de cambiar la organización completa. (p.187)

Si bien este ejercicio no tiene una relación causa-efecto ni es unicausal, es claro que lo formal también influye en la cultura de las empresas, sea porque lo establecido se converse con la dinámica social espontánea o no.

Uno de los participantes en la entrevista grupal 3 hizo énfasis en que la organización si ejercía una gran influencia sobre el comportamiento de las personas y que, en el caso de la empresa que nos compete, esto había llevado a la evidencia de una transformación positiva:

"si las organizaciones realmente tienen un impacto en la transformación de las personas la respuesta es: claro, si la organización se lo propone, sí, si la organización da ese espacio, sí (P.4, p.18, l.8-10)" y "esa es la bendición grave que tenemos todos en ISAGEN, es que nosotros ya vimos que eso si se puede hacer (P.4, p.28, l.3-6)".

Una teoría que va en la línea de lo manifestado por esta persona es la que enuncia Chanlat (1994) cuando dice que:

> El plano de la organización introduce dimensiones que le son propias y que influyen en las conductas humanas que podemos observar en su seno. Las exigencias económicas del medio ambiente, los modos de dominación utilizados, la historia de la organización, los universos culturales que en ella entran en contacto, las características sociodemográficas del personal (edad, sexo, origen étnico, grado de conocimientos, etc.) dan a cada organización una configuración singular e influyen en los comportamientos individuales y colectivos. (p.346)

9.5. CAMBIOS EN LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS TRABAJADORES

Los trabajadores entrevistados hablaron durante sus intervenciones de la identidad del sujeto, sobre qué consideran es posible transformar en un ser humano, cómo se ha forjado la personalidad de cada uno con su historia de vida, los cambios que ellos consideran han tenido en sus conductas desde que ingresaron a ISAGEN y la dinámica de comportamiento organizacional.

Sobre la identidad del sujeto, al declararse la misma en todas partes y momentos, podría interpretarse como que la entrevistada B* desconoce que, como lo expone Arfuch *et al.* (2012), la identidad depende de la otredad, de la temporalidad y está siempre en devenir. Lo que podría interpretarse como una negación implícita de la posibilidad de transformación de los sujetos y, con ellos, de la cultura. B* considera que "soy igual en todas partes (...) Igual afuera, igual en ISAGEN, pues el comportamiento es parejo en todos lados (P.10, p.1, l.1-4)" y "todo el tiempo me evalúo y soy como la misma persona (P.10, p.1, l.5-6)".

En el libro de Arfuch *et al.* (2012) se manifiesta que la identidad está caracterizada por la incompletud y la continua reconstitución, lo que se entiende como la base para la transformación del sujeto y los colectivos a los cuales pertenece.

Sin embargo, en otras partes de la entrevista, B* manifestó que sí hay cosas posibles de transformar en un ser humano y lo ejemplifica con casos propios -como su proceso para cambiar su mal genio-, lo que podría tener dos interpretaciones: por un lado, que para ella las transformaciones se dan en un plano más superficial de la identidad o, por otro, que posiblemente para ella aceptar que se actúa de diferente forma dependiendo del escenario o el tiempo tiene una connotación negativa que expone al sujeto a cuestionamientos acerca de su coherencia.

Para B* un ser humano puede cambiar algunas características de su personalidad pero no todas, en un primer momento mencionó algunos rasgos de la conducta y dijo que es más fácil cambiarlos en la etapa temprana del sujeto, más adelante aseguró que las transformaciones en beneficio de la organización sí se pueden dar pero en un plano más superficial como la forma de trabajar más no la del ser. Lo anterior lo manifestó en este fragmento de su declaración:

"defectos o características que tenga la persona como rebelde, grosero, que me imagino yo que es en el proceso de educación que uno hace con los niños que los puede transformar (P.2, p.1, l.4-6)", y posteriormente dijo: "su estilo y su forma de trabajar y de hacer las cosas (...), más no comportamientos que ya haya él forjado desde que creció (P.3, p.2, l.1-6)".

Chanlat (1994) menciona dos sistemas de señalización referenciando a Pavlov: en el primero de ellos "aprendemos por condicionamiento", uno de los ejemplos más claros se da durante la educación de los niños como lo menciona la entrevistada. El segundo se da en el plano del "lenguaje y el pensamiento consciente": "ese sistema, mucho más complejo que el primero, establece nuestra singularidad en cuanto especie y en cuanto individuos (Leroi Gouhran, 1964; Benveniste, 1966); es la base de todas las transformaciones sociales que los humanos han conocido hasta ahora (...)" (p.328-329).

Lo anterior se puede interpretar como que, si bien son más difíciles los procesos de transformación en los adultos pues requieren una evolución de la conciencia, también se pueden dar en tanto conforman una característica natural de la humanidad.

Al respecto, Schvarstein (2003) marca una postura contraria a la de Gardner quien afirma "que la cultura y la educación de un niño no pueden hacer nada ante el poder de sus genes" (p.71). Dice Schvarstein (2003): "si bien puedo pensar en personas más o menos difíciles de conmover, me cuesta aceptar que sea imposible motivarlas mediante técnicas adecuadas" (p.71).

La postura de Schvarstein (2003), con la que parece abrir las puertas a una transformación instrumentalista u orientada que genere en el sujeto la reflexión y conciencia necesarias para

que se dé el cambio, permite pensar en la posibilidad de la transformación cultural organizacional intencionada, en tanto se utilicen, como él mismo lo dice, "las técnicas adecuadas" (p.71).

Una de las formas como se puede dar este proceso de transformación es el intercambio que se da en el marco de la organización formal e informal. Los trabajadores llevan a las empresas su personalidad y ésta también influye en el emerger de la cultura y en el comportamiento organizacional producto de las interrelaciones de los seres humanos que la conforman. Pero como se verá, no solo los trabajadores llevan a la empresa unos comportamientos adquiridos a lo largo de su existencia, sino que lo que aprenden en la organización y consideran que les sirve lo llevan a otros ámbitos de sus vidas para que sea adoptado y replicado.

El entrevistado F*, por ejemplo, se identifica con la organización en cuanto a los comportamientos que allí se dan, pues, afirmó, son los que él tiene desde que era niño; además, procura "inculcarlo a los hijos (P.6, p.1, l.4)". Al respecto, dice Kliksberg (1978):

> Todos los integrantes humanos de la organización pertenecen además a grupos primarios o secundarios del medio, y dichos grupos inciden de modo importante sobre su comportamiento en la organización. La organización a su vez con su comportamiento incide en la modelación de las características del contexto. Así sus decisiones tienen diversas repercusiones sobre los aspectos del medio antes citado. (p.31)

Así, el cambio individual puede estar influenciado por diversos escenarios de la vida de las personas. De esta forma es un círculo virtuoso en el que a través del individuo se influencia el

cambio tanto en la organización como en la sociedad a la cual pertenece. En el caso del entrevistado G*, éste afirmó que "la empresa tiene mucho que ver en el cambio (P.5, p.1, l.1)" individual, pues brinda "oportunidad de desarrollarse (P.5, p.1, l.2)" en varios ámbitos. Afirmó, además, que es "como una escuela (P.11, p.1, l.1)". Más adelante el sujeto aseguró que lo que aprende en la empresa lo aplica "con la familia, con las demás personas (P.17, p.1, l.3)" y que muchos factores inciden en el "actuar de las personas (P.1, p.3, l.1-3)"; cumpliéndose la sentencia de Kliksberg (1978).

Sin embargo, en la entrevista grupal 1 se mencionó que si bien la organización tiene influencia para el cambio de las personas hay algo a lo que los individuos no están dispuestos a renunciar: "aunque estamos en una organización que tiene una costumbre, una cultura, uno cambia unas cositas pero hay cosas interiormente que no se desprenden, que uno sigue siendo el que es y esas vivencias no lo cambian (P.3, p.4, l.5-7)". Esta última frase, en especial, es una especie de parafraseó de una cita que usó Kliksberg (1978):

> Los individuos no se desprenden de sus normas, de sus actitudes y de las necesidades de su personalidad por el simple hecho de que ingresan a una organización, ni tampoco sacrifican necesariamente su propia dependencia respecto a los diversos tipos de grupos y asociaciones a los que ya pertenecen. Sólo cuando comprendemos toda la escala de lealtades por las que el individuo puede optar libremente en una situación corriente, es cuando comenzamos a lograr, un asomo de la complejidad de las organizaciones y de los patrones de conducta que caben dentro de ella" (p.23).

Se podría interpretar, entonces, que las personas tenemos unas características personales que conservamos independientemente del querer de la organización a la que pertenecemos, que no estamos dispuestos a renunciar a ellas y, más aún, que no es posible.

Haciendo referencia a si ha habido o no cambios en sus comportamientos, el entrevistado G* dijo que un ser humano puede cambiar su forma de actuar y de pensar, siendo esta última la más difícil de cambiar, y que en su caso particular se ha vuelto "más comprensivo (P.3, p.1, l.1)", cuando antes le importaba más lo que él sentía que lo que pensaban los demás. Él aseguró que las situaciones que ha vivido son las que lo han hecho cambiar. Al respecto, Kliskberg (1978) dice que "la gente madura, envejece y asimila continua experiencia de vivir; debido a esto, sufre cambios en la pauta e intensidad de sus necesidades, motivos y respuestas características" (p.31). Para este autor, el "cambio y desarrollo individuales" (p.31) son características naturales de la raza humana. Schein (1982), por su parte, asegura que esta evolución constante de las "motivaciones, los valores y la personalidad del individuo" exige a las organizaciones "formular teorías que correspondan al estado, edad o situación particular de una persona o del sistema que se esté analizando" (p.8); lo que podría interpretarse como una invitación abierta a las organizaciones para que sean tan dinámicas en sus postulados como los son los individuos quienes los reciben.

El entrevistado H* considera que "cualquier persona, de un día para otro puede cambiar (P.2, p.1, l.5-6)" y:

> El cambio que uno va teniendo se lo va produciendo también como el entorno, entonces bueno yo en la casa tengo mi familia, mis hijos están creciendo entonces eso también lo va moldeando a uno, yo estoy acá en ISAGEN y entonces el

> comportamiento de acuerdo con los lineamientos de la empresa y con las necesidades, con mi crecimiento en el trabajo que ha sido bueno me han ido también como moldeando. (P.7, p.1, l.1-6)

Él manifestó que estamos cambiando constantemente, lo cual mencionan Arfuch *et al.* (2012) quienes dicen que la identidad enfatiza la "incompletud, e incabamiento", es decir, que "hay siempre "demasiado" o "demasiado poco" -una sobredeterminación o una falta, pero nunca una adecuación perfecta, una totalidad" (p.24).

Uno de los "mecanismos de aprendizaje" (p.358), dice Shapiro (1993), es el de imitación, en el que se copia la conducta de un miembro de la misma cultura. H* insinúo algo similar cuando dijo que:

> A nivel de comportamiento pues y de cultura organizacional, sí el ejemplo es la forma en la que las demás personas aprenden y cuando uno ve que hay actitudes que son positivas independientemente de quien las tenga pues fácilmente van derivando en el comportamiento de las demás personas. (P.13, p.1, l.16-19)

El entrevistado I* aseguró que "es un hombre distinto (P.4, p.1, l.1)" y dijo que las interacciones que tiene con su entorno han jugado un papel crucial en su transformación:

> Los mismos retos que ha habido en la empresa, la misma movilización en los cargos, la misma interacción que he tenido con diferentes grupos internos y externos (…) digamos grupos de interés y en general el mismo modelo, la misma exigencia que tiene el modelo de ustedes de ISAGEN han hecho que yo haya modificado comportamientos. (P.4, p.1, l.1-7)

Al respecto dice Archuf *et al.* (2012) que:

> El actor social está construido por una diversidad de discursos entre los que no hay una relación necesaria, sino un constante movimiento de sobredeterminación y desplazamiento. La 'identidad' de este sujeto múltiple y contradictorio es entonces siempre contingente y precaria, temporalmente fijada en la intersección de aquellas posiciones de sujeto y en una relación de dependencia respecto de las específicas formas de identificación. Esta pluralidad, sin embargo, no supone la coexistencia, una a una, de una pluralidad de posiciones de sujeto, pero sí la constante subversión y sobredeterminación de una por las otras; y es esto lo que hace posible la generación de efectos totalizadores en un campo caracterizado por fronteras abiertas y determinadas. (p.161).

I* aseguró que con el paso de los años ha cambiado y define los comportamientos con los que cuenta en este momento producto de esa transformación: dice ser más conciliador, más presto a escuchar a las personas, más concertador, respetuoso y cuidadoso de su actuar para no ofender a otros.

En el caso de los comportamientos en ISAGEN, cuando el entrevistado F* dice:

> Esos son los comportamientos que ya todo el mundo los tiene re-interiorizados y con esos valores es que está trabajando. (…) Esos son puros comportamientos que uno los tiene interiorizados y lo mismo el saludo con los demás, la cordialidad que hay entre todos nosotros, esas son cosas que son innegables. (P.13, p.1, l.5-6 y 8-10)

, se puede identificar una de las pautas motivacionales que existen según Kahn *et al.* (1983), aquella denominada la de los "valores interiorizados y concepto de sí mismo", que consiste en "incorporar las metas o submetas de la organización como valores reflejos o formando parte del concepto de sí mismo (p.376)". Si este es el caso, según estos autores, cuando el individuo realiza su labor de acuerdo con valores compartidos "se tiene una máxima oportunidad de obtener satisfacciones expresivas" (p.134), más allá de las instrumentales que es cuando las actividades se hacen por recompensa.

Por último, en la entrevista grupal 2 uno de los participantes referenció un fenómeno asociado al comportamiento organizacional, aquel que podemos interpretar como la autoregulación o la presión, en el plano de lo informal, cuando se va en contravía de lo colectivizado. Esta persona mencionó un caso puntual en el que le reclamó a otra persona porque pedía algo que iba en contravía de "lo que hacemos aquí", asegurando que esta persona debía "comportarse un poquito a la luz de la empresa (P.13, p.5, l.1-3)". Al respecto dicen Daft *et al.* (1997), que precisamente la cultura es la que le da a "los empleados una idea de lo que deben hacer y de cómo deben comportarse", los orienta en las conductas que deben desplegar en la organización y les "permite a los empleados identificarse con algo más grande que ellos mismos" (p.544). Por eso, posiblemente, se le exige más a la organización y a sus miembros, como se dijo en la misma entrevista, pues la cultura nos habla de un vínculo emocional y afectivo, dicen los autores, en el que, como acabamos de ver, las personas se identifican con algo más grande que ellas mismas.

*Nombres ficticios.

CAPÍTULO 10
CONCLUSIONES

La cultura organizacional es un emergente que se caracteriza principalmente por su complejidad, por lo imprevisto y lo incontrolable, no es una herramienta más de la administración y en ella no existe la relación causa y efecto.

Por lo anterior, es un error pretender *gestionar* la cultura organizacional, toda vez que, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, este verbo significa "hacer diligencias *conducentes* al logro de un negocio o de un deseo cualquiera" y, a su vez, conducir implica "llevar de una parte a otra", lo que conllevaría a garantizar que gestionando la cultura organizacional se llega a una cultura deseada, resultado imposible de asegurar.

Al respecto, es importante señalar que, tras el estudio realizado, queda claro que la cultura o comportamiento organizacional no es producto inequívoco o unicausal de lo que declara formalmente la organización y esto fue lo que expresaron los entrevistados. Es decir, no existe un control desde la administración sobre el emerger de la cultura, la cultura no se diseña e implementa, no es un asunto instrumental, sino el resultado de la confluencia de muchas variables y lo instituido es solo una de ellas. En su emerger influyen, entre otras variables, las relaciones informales que se tejen entre los integrantes de la colectividad, la historia de vida de cada uno de ellos, las interpretaciones que hacen de lo establecido, el entorno y, por supuesto, el azar.

Lo que sí es dable afirmar es que la cultura organizacional es influenciada por lo formal en la medida en que genera cambios en los trabajadores. La investigación hecha en ISAGEN

muestra que las iniciativas desarrolladas por la Organización para fortalecer las interrelaciones entre las personas y el estilo de liderazgo, las cuales fueron caracterizadas en el numeral 8,4 de esta investigación, son bien acogidas y sí han obrado algunos cambios en los trabajadores, en algunos casos solo en su hacer dentro de la empresa y en otros casos incluso en aspectos más profundos de su ser. No obstante, aunque los entrevistados ejemplificaron cómo han visto que ellos han modificado algunas actitudes y cómo se ha transformado la dinámica empresarial, también revelaron que falta un camino por recorrer pues aún se presentan situaciones que van en contravía de lo establecido formalmente o que demuestran que el objetivo no se ha cumplido completamente. Ellos manifestaron que la empresa tiene un papel crucial en el comportamiento organizacional y se mostraron, en su mayoría, satisfechos con las iniciativas que ésta adelanta, sin embargo, se refirieron explícita o implícitamente a la influencia poderosa de los sujetos y de la organización instituyente, y se mostraron en desacuerdo cuando la empresa toca asuntos muy privados de las personas en los que no tiene injerencia.

Específicamente sobre la iniciativa que busca fortalecer el estilo de liderazgo, los trabajadores entrevistados describieron con sus enunciados el estilo que perciben en ISAGEN. En sus declaraciones pusieron de manifiesto aspectos como la importancia de la coherencia en los líderes pues son el ejemplo a seguir y son movilizadores de conducta –para bien y para mal-. En este sentido se pudo evidenciar que el ejemplo es fundamental para arrastrar realmente el tema cultural en la empresa, más que la declaración que haga la administración sobre la cultura meta deseada. Es por ello por lo que se hace fundamental que los directivos generen confianza, la cual se gana a partir de la coherencia que demuestren entre su pensamiento, su discurso y su actuación. Partiendo de este postulado, los directivos tienen un

papel fundamental en el emerger de la cultura, pero, finalmente, el resultado será el producto de muchas variables interconectadas y de la interpretación que los sujetos hagan de los eventos que ocurren. En este sentido, uno de los fenómenos identificados a partir de los diferentes estilos de liderazgo que prevalecen en la empresa es el surgimiento de micro culturas en la Organización, las cuales se originan en gran medida por los diferentes estilos de dirección de las cabezas más visibles.

Otra conclusión que surgió de la investigación fue que los cambios profundos, del ser, nacen de una motivación intrínseca que la organización, léase empresa, no puede generar ni intervenir. Esas "transformaciones" se dan en las personas en la medida en que encuentran ganancias personales. Por lo tanto, para movilizar la cultura, hay que tratar de influenciar el comportamiento de los trabajadores que son sus gestores, para lo cual se hace necesario que las personas encuentren una doble motivación: las ganancias a nivel personal y aquellas en el ejercicio de su labor, es decir, que los trabajadores encuentren sentido a las propuestas que haga la administración y las acepten. Mientras esto no se dé, sus cambios de comportamientos no serán auténticos.

En este sentido es fundamental buscar la influencia de la cultura organizacional no desde el control, no desde la búsqueda de renuncias temporales de los individuos ni desde la obediencia, sino desde declaraciones empresariales que no limiten la expresión de sus integrantes, que no restrinjan y que, por el contrario, propendan por el desarrollo de la creatividad, la innovación, la flexibilidad y la adaptabilidad.

Fruto de este trabajo, los investigadores consideran que la administración sí puede y debe buscar desde lo formal un ambiente y comportamiento organizacional que apalanque la

estrategia empresarial, que vaya en la dirección de lo que declara, que busque el desarrollo integral de las personas que la conforman y el crecimiento del negocio. Esta búsqueda, en principio utópica, no puede perder de vista que el resultado será el producto de la unión de variables que pueden ser disímiles pero siempre interconectadas.

En conclusión, más que pretender gestionar la cultura organizacional, hay que estudiar el comportamiento humano en las organizaciones y su influencia en el emerger la cultura organizacional, para lo cual se considera pertinente definir estrategias fundamentadas en la corriente constructivista, en la medida en que invita a encontrar maneras de influenciarla considerando y respetando la esencia de cada integrante, reivindicando la experimentación mediante el método de ensayo y error hasta lograr la construcción de las estructuras conceptuales, reconociendo a las personas como constructoras de manera individual y colectiva del mundo de los significados, reconociendo la diversidad, la individualidad y las diferentes posibilidades que ellas abren para la interpretación del mundo y de cada uno de sus componentes y partiendo de los supuestos de que nadie tiene la mirada correcta y que debe primar el diálogo, no la imposición.

BIBLIOGRAFÍA

Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R. y Simard, J. (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Santa Fe de Bogotá: Fondo Editorial Legis.

Aduna, A. y Guillén, I. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales,* 24, 47-64.

Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal-estar e Subjetividade*, (II), pp. 86-122.

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

Aktouf, O. (2000). Administración y pedagogía. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.

Aktouf, O. (2002). Simbolismo y la "Cultura Organizacional", de los abusos conceptuales a las elecciones de campo. *AD-MINISTER Universidad Eafit,* 1, 63-93.

Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1982). Teorías sobre la cultura organizacional. *Organization Studies,* 5, 193-226.

Allport, G. (1986). *La personalidad. Su configuración y desarrollo*. Barcelona: Editorial Herder.

Angarita, P. (2004). La nueva cultura organizacional. Obtenido el 29 de agosto de 2012, de http://www.gestionhumana.com.ezproxy.eafit.edu.co

Arfuch, L., Catanzaro, G., Di Cori, P., Pecheny, M., Robin, R., Sabsay, L. y Silvestri, G. (2012). *Identidades, sujetos y subjetividades*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Armenteros, M., Guerrero, L., Noyola, F. y Molina, V. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende, un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista Internacional Administración & Finanzas,* 5, 33-51.

Arnott, D. (2002). *El culto a la empresa*. Buenos Aires: Ediciones PAIDOS.

Arriola, M., Salas, E. y Bernabé, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas,* 25, 109-127.

Ávila, H., Caicedo, A., González, C., Martínez, J., Murillo, G., Salas, J. y Zapata, A. (2008). Teorías contemporáneas de la organización y el management. Cali: ECOE ediciones, Universidad del Valle.

Bennassar, M.B., Blayau, N., Denis, M., Jacquart, J. y Lebrun, F., (2005). *Historia moderna*. Madrid: Ediciones Akal.

Bertalanffy, V. (1984). *Teoría general de los sistemas*. México D.F.: Fondo Económico de la Cultura.

Briones, G. (1981). *La formulación de problemas de investigación social*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Cañedo, R., Guerrero, J., Machado, Y. y Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED,* 20, 67-75.

Ceberio, M. y Watzlawick, P. (1998). *La construcción del universo*. Barcelona: Herder.

Chanlat, J. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y política pública*. III, 2, 317-364.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, S.A.

Clifford, G. (1994). *Conocimiento local - Ensayos sobre la interpretación de las culturas*. Barcelona: Ediciones PAIDOS.

Clifford, G. (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa Editorial.

Coon, D. (2005). *Fundamentos de psicología*. México: International Thomson Editores, S.A.

Daft, R. y Steers, R. (1997). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos.* México D.F.: Editorial Limusa.

Dawkins, R. (1985). *El gen egoísta. Las bases biológicas de nuestra conducta*. Barcelona: Salvat Editores S.A.

Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Las* empresas *como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional.* Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Delgado, J., y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales.* Madrid: Editorial Síntesis.

Denison, D. (2012). Cultura organizacional, Modelo Denison. Obtenido el 29 de agosto de 2012, en http://www.tri.com.co

Eribon, D. y Lévi-Strauss, C. (1990). De cerca y de lejos. Madrid: Alianza Editorial.

Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Etkin, J. & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa.* Medellín: Fondo editorial universidad Eafit.

Galeano, M. E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa.* Medellín: Carreta Editores.

Galindo, J. (1998), *La lucha de la luz y la sombra. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson Educación.

García, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (1986). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social*. Madrid: Alianza.

García, M. (2005). *El concepto y la justificación del paternalismo*. Alicante: Universidad de Alicante, Facultad de Derecho.

Gestiónhumana.com. (2012). *¿Cómo desarrollar un clima laboral favorable y cómo perpetuar la cultura organizacional?* [En línea]. Disponible en: Archivo/Desarrollo Organizacional: http://www.gestionhumana.com.ezproxy.eafit.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/clima-laboral-cultura-organizacional/clima-laboral-cultura-organizacional.asp, 29/08/2012.

Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Geertz, C. (2005). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

Geertz, H. (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

Giddens, A. (1968). M*odernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea.* Barcelona: Ediciones Península.

González, J. y Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión,* 25*,* 40-57.

Hatch, M. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern perspectives.* New York: Oxford University Press.

Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones.* Madrid: Alianza Editorial.

Honorio, M. (2010) Compilación: *Lecturas de antropología social y cultural, la cultura y las culturas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Ibañez, J. (1998). *Nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden.* Barcelona: Proyecto A Ediciones.

Jaramillo, J. y Vera, J. (2007). Teoría social métodos cualitativos y etnografía. El problema de la representación y reflexividad en las ciencias sociales. *Revista Universitas Humanística,* 64, 237-255.

Johnson, S. (2001). *Sistemas emergentes o qué tienen en común hormigas, neuronas, ciudades y software*. Madrid: Turner Publicaciones, S.L.

Kahn, R. y Katz, D. (1983). *Psicología social de las organizaciones.* México D.F.: Editorial Trillas.

Keesing, R. M. (1974). Teorías de la cultura. *Annual review of anthropology*, 73-97.

Kliksberg, B. (1978). *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización, la "administración científica en discusión*". Buenos Aires: Editorial Paidos.

Kottak, C. (1997). *Antropología cultural: espejo para la humanidad*. Madrid: McGraw-Hill.

Kouses, J. y Posner, B. (1996). *Credibilidad: cómo los líderes la obtienen y la pierden y por qué la gente la demanda*. Barcelona: Ediciones Garnica.

Krieg, P. y Watzlawick, P. (1994). *El Ojo del Observador*. Barcelona: Gedisa.

Lanero, A., Sánchez, J., Tejero, B. y Yurrebaso, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana,* 3, 380-403.

Lapassade, G. (1985). *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*. México D.F.: Editorial Gedisa Mexicana, S.A.

Leopold, L. y Schvarstein, L. (2005). *Trabajo y subjetividad*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M. y Ortiz, J. (2010). *El método analítico*. Medellín: CISH – U. de A.

López, F. (2004). Dobles Sentidos y Connotaciones en el Discurso Administrativo: Dispositivos de Poder en las Organizaciones. *AD-MINISTER Universidad EAFIT,* 5, 11-21.

Marcuse, H. (1969). *Un ensayo sobre la liberación.* México: Editorial Joaquín Mortiz.

Maslow, A. (2009). *El hombre autorrealizado, hacia una psicología del Ser*. Barcelona: Editorial Kairós.

Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Morin, Edgar (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Nastri, E. (2007). La Cultura en las Organizaciones. Obtenido el 29 de agosto de 2012, de http://www.deltamanagement.com.ar

Potestad, F. y Zuazu, A. (2007). *Conciencia, libertad y alienación.* Bilbao: Desclée de Brouwer.

Rodríguez, A. y Zapata A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Shapiro, H. (1993). *Hombre, cultura y sociedad*. México D.F.: Fondo de cultura económica.

Smircich, L. (1983). Conceptos de cultura y análisis organizacional. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Velasco, H. (2010). *Lecturas de antropología social y cultural, la cultura y las culturas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Vidal, M. (2007). Transformación de una cultura organizacional. *Revista Leadership,* 12, 12-13.

Watzlawick, P. (1993). *La realidad inventada*. Buenos Aires: Gedisa.

White, L. A. (1982). *La ciencia de la cultura. Un estudio sobre el hombre y la civilización*. Buenos Aires: Editorial Paidós.