

# GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

• Álvaro Zapata Domínguez - Alfonso Rodríguez Ramírez •



Programa Editorial

**E**ste libro presenta las bases conceptuales sobre el concepto de cultura en general y de cultura organizacional en particular y discute ampliamente los paradigmas de la cultura organizacional, profundizando en el paradigma dominante de la Corporate Culture, contrastándolo con el paradigma Humanista Radical. El Modelo de Análisis de la Cultura Organizacional que presenta, contiene 13 dimensiones que permiten a profesores, estudiantes, dirigentes y empresarios, comprender la dinámica de la cultura y, a partir del diagnóstico situacional de la misma, formular estrategias de intervención y transformación para alinearla con los propósitos, la misión, la visión y las estrategias de la empresa o institución.

Producto de más de 25 años de rigurosa investigación sobre gestión de la cultura organizacional por parte de sus autores, quienes a una completa indagación teórica han sumado decenas de investigaciones, asesorías y consultorías exitosas en las últimas tres décadas, constituye, sin lugar a dudas, una herramienta de primer orden en su campo.



# GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Colección Ciencias de la Administración

Zapata Domínguez, Álvaro  
Gestión de la cultura organizacional / Álvaro Zapata Domínguez,  
Alfonso Rodríguez Ramírez.-- Cali : Programa Editorial  
Universidad del Valle, 2017.  
436 páginas ; 17 x 24 cm.-- (Colección ciencias de la  
administración)  
Incluye bibliografía  
1. Cultura corporativa- Administración 2. Cultura corporativa-  
Modelos 3. Cambio organizacional 4. Investigación cultural  
I. Rodríguez Ramírez, Alfonso, autor II. Tit. III. Serie.  
658.402 cd 21 ed.  
A1586254  
CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

## **Universidad del Valle**

### **Programa Editorial**

Título: Gestión de la cultura organizacional

Autores: Álvaro Zapata Domínguez - Alfonso Rodríguez Ramírez

ISBN: 978-958-765-559-9

ISBN-PDF: 958-978-765-560-5

Colección: Ciencias de la administración

### **Primera Edición**

Diagramación y diseño de carátula: Anna Karina Echavarría

© Universidad del Valle

© Álvaro Zapata Domínguez - Alfonso Rodríguez Ramírez

Libro publicado con recursos del proyecto de inversión 36205517

Este libro, salvo las excepciones previstas por la ley,  
no puede ser reproducido por ningún medio sin pre-  
via autorización escrita por la Universidad del Valle.

El autor es responsable del respeto a los derechos de  
autor del material contenido en la publicación, razón  
por la cual la Universidad no puede asumir ninguna  
responsabilidad en caso de omisiones o errores.

Cali, Colombia, noviembre 2017

# GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

• Álvaro Zapata Domínguez - Alfonso Rodríguez Ramírez •



Colección Ciencias de la Administración

## **ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ**

Doctor en Administración de la Escuela de Altos Estudios Comerciales/H.E.C., de la Universidad de Montreal, Economista y Magister en Administración de Empresas, Universidad del Valle. Profesor en la Escuela de Negocios, Universidad del Norte, (Barranquilla), Director de Investigaciones y del Doctorado en Administración (2012-2015), Director del Grupo de Investigación Innovar del Caribe. Profesor Titular distinguido, ha sido Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración y Jefe de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, de la Universidad del Valle, así como comisionado principal de la Sala de Ciencias Económicas y Administrativas de la Comisión Nacional Intersectorial de Calidad de la Educación Superior –CONACES (2004–2009), Consejero del Consejo Nacional de Acreditación, C.N.A. (2010–2015) y coordinador del mismo (2013–2014). Coordinador-fundador de la Red Caribe de Investigación en Administración y Organizaciones de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración- ASCOLFA (2011- 2017). Asesor y consultor internacional en temas de gestión y aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Ha recibido varias distinciones, entre ellas la Mención de Honor en los Premios Portafolio al Mejor Docente Universitario de Colombia, (2013).

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	17
<b>INTRODUCCIÓN GENERAL</b> .....	21
<b>DIMENSIONES DEL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	22
<b>LA INTERDISCIPLINARIEDAD Y CONTEXTO CULTURAL</b> .....	25
<b>MULTICOMPLEMENTARIEDAD EN EL CONOCIMIENTO Y EN LA ACCIÓN</b> .....	27

### PRIMERA PARTE

#### Cultura y organizaciones

#### **CAPÍTULO 1**

<b>ANTROPOLOGÍA DE LA CULTURA</b> .....	33
<b>NATURALEZA CULTURAL DEL HOMBRE</b> .....	34
<b>A PROPÓSITO DE LA CULTURA HUMANA</b> .....	37
Los arquetipos.....	38
El símbolo.....	39
Lo sagrado .....	41
Conclusiones.....	43
<b>LA NOCIÓN DE CULTURA</b> .....	44
<b>PERSPECTIVAS ANTROPOLÓGICAS DE LA CULTURA</b> .....	50
Perspectiva funcionalista .....	51
Perspectiva estructuralista .....	53
Perspectiva marxista .....	56
Perspectiva psicoanalítica .....	59
La organización: un segundo hogar .....	60

Perspectiva simbólica .....	60
Perspectiva evolucionista .....	62
Perspectiva difusionista. ....	62
Perspectiva cognitiva. ....	63
Concepción <i>émica</i> y <i>ética</i> de la cultura .....	64
TEORÍAS Y PARADIGMAS DE LAS ORGANIZACIONES .....	66
Cultura organizacional .....	67
Las organizaciones como minisociedades .....	68
CONCLUSIONES.....	69

## **CAPÍTULO 2**

<b>PARADIGMAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>71</b>
EL CONTEXTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	71
Definiciones de cultura organizacional.....	73
Aproximación a las perspectivas de la cultura organizacional. ....	77
Teorías de la cultura organizacional .....	79
La cultura organizacional como sistema socio-cultural .....	80
Escuela funcionalista.....	80
Escuela funcionalista-estructuralista .....	80
Escuela histórico-difusionista .....	81
Escuela ecológico-adaptacionista .....	81
La cultura organizacional como sistema independiente de ideas .....	81
Escuela cognoscitiva .....	81
Escuela estructuralista.....	82
Escuela de la estructura de equivalencia mutua .....	82
Escuela simbólica.....	83
PERSPECTIVA DE LA CULTURA CORPORATIVA (“CORPORATE CULTURE”) .....	84
Influencias de la cultura organizacional .....	85
Diferencias entre clima, identidad y cultura.....	86
Los componentes de la cultura corporativa.....	87
Las funciones y roles de la cultura corporativa .....	87
Las tareas del dirigente .....	88
El papel del fundador.....	89
El papel preponderante del líder .....	89
La gestión de los recursos humanos .....	90
El proyecto de empresa.....	91



Los aportes, las críticas y los límites .....	92
Conclusiones.....	96
<b>PERSPECTIVA HUMANISTA-RADICAL .....</b>	<b>97</b>
Historia, sociedad y subculturas .....	99
Los aportes, las críticas y los límites .....	102
Conclusiones .....	103
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>COMPONENTES, RASGOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA</b>	
<b>EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>105</b>
<b>LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>106</b>
El fundador .....	102
Evolución de estrategias y estructuras.....	108
<b>LA SOCIEDAD O ENTORNO .....</b>	<b>109</b>
La cultura externa .....	109
Mitos .....	109
<b>EL HABLA, LA LENGUA Y EL LENGUAJE .....</b>	<b>110</b>
El signo .....	112
La significación.....	114
La palabra.....	115
Comunicación .....	116
Jergas.....	119
El chisme o comadreo .....	120
Expresiones y/o refranes de lo organizacional.....	121
<b>PROYECTO DE EMPRESA .....</b>	<b>122</b>
Principios corporativos .....	123
Valores corporativos .....	124
La misión.....	127
La visión .....	130
El proyecto de empresa y la cultura organizacional .....	132
<b>EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES .....</b>	<b>134</b>
Oficio o actividad de la empresa .....	135
<b>EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES .....</b>	<b>137</b>
Simbologías.....	138
Logotipos.....	139

Representaciones.....	139
Actitudes.....	140
Creencias.....	141
Mitos.....	142
Religión.....	143
Magia.....	144
Hechicería y brujería.....	145
Historias.....	146
Leyendas.....	147
Las ideologías.....	147
Las relaciones político-ideológicas.....	148
La ideología gerencial.....	149
El imaginario organizacional.....	150
<b>EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES.....</b>	<b>150</b>
Bienes sociales diacrónicos o estructurales.....	153
Valores.....	153
Ritos.....	156
Rituales.....	158
Ceremonias.....	160
Hechos Sociales.....	161
Eventos.....	162
Normas.....	163
Reglas.....	164
Control Social.....	164
Bienes sociales sincrónicos o coyunturales.....	165
Conductas sociales.....	165
Grupos de referencia.....	167
Grupos informales.....	168
Uso del tiempo libre.....	169
Habitus.....	169
Relaciones formales e informales.....	170
Arte, deportes y música.....	170
<b>LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....</b>	<b>171</b>
El papel de la cultura en las relaciones interpersonales.....	172
Individual/colectivo.....	172
Distancia jerárquica.....	174
Masculino / femenino.....	175

Evasión de la incertidumbre .....	176
Clima organizacional .....	177
Conflicto de intereses general / particular .....	178
<b>RELACIONES DE PARENTESCO.....</b>	<b>179</b>
El contexto del parentesco .....	180
El parentesco y la cultura .....	183
Estructura del parentesco .....	184
Reglas de filiación o descendencia .....	185
Descendencia unilineal .....	186
Tipos de grupos de descendencia unilineal .....	187
Linajes.....	187
Clanes .....	188
Fratrías.....	189
Mitades.....	189
Combinaciones.....	189
Parentesco bilateral .....	190
Clasificación de los parientes.....	191
Principios de clasificación.....	192
<b>RELACIONES DE PODER .....</b>	<b>194</b>
Poder y conflicto.....	196
La naturaleza del poder en las organizaciones .....	198
Clases de poder.....	200
Fuentes y bases de poder .....	200
Efectos de las relaciones de poder .....	207
Relaciones horizontales de poder .....	209
<b>LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN .....</b>	<b>212</b>
El contexto de la situación .....	213
Estilos de liderazgo .....	214
Carismático.....	216
Tradicionales.....	216
Legales .....	217
Democráticos.....	218
Tecnocráticos.....	219
Autocráticos.....	219
Burocráticos.....	220

LAS SUBCULTURAS .....	221
Pública o privada.....	223
Profesión o formación .....	224
Funcionales .....	225
Jerarquías, estructuras, niveles .....	226
Étnicas y de raza .....	227
Religiones .....	228
Ideologías políticas.....	229
Actividad económica .....	229
Clases sociales.....	230
Localización geográfica .....	231
Actitud frente al trabajo .....	231
Tratamiento de las minorías .....	231
LA IDENTIDAD .....	232
Identidad global.....	232
Estudios realizados sobre cultura global .....	234
Desarrollo de la cultura organizacional en el mundo .....	234
Identidad nacional .....	237
La identidad organizacional .....	240
Identidad individual .....	243
CONCLUSIONES.....	244

## SEGUNDA PARTE

### Modelos, análisis, intervención y cambio de la cultura organizacional

#### **CAPÍTULO 4**

<b>EL ESQUEMA INTEGRADOR PROPUESTO POR RENEE BEDARD .....</b>	<b>244</b>
INTRODUCCIÓN .....	249
LAS DIMENSIONES FILOSÓFICAS .....	250
La praxeología - prácticas .....	251
La epistemología - criterios de validez .....	253
La axiología - valores fundamentales .....	254
La ontología - principios fundadores .....	256
Conclusiones.....	258

LA TRILOGÍA ADMINISTRATIVA .....	259
El nivel de la producción y la creación .....	261
El nivel de la seguridad y la protección .....	264
El nivel de la gobernabilidad y el interés general .....	267
Conclusión .....	273
LOS MODOS DE SER .....	274
El modo de ser mítico.....	274
El modo de ser sistemático .....	275
El modo de ser pragmático .....	275
El modo de ser relacional.....	276
Conclusión .....	278
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>MODELOS DE ANÁLISIS CULTURAL SCHEIN, HOSFTEDE,</b>	
<b>INKELES-LEVISON, TROMPEENARS .....</b>	<b>279</b>
INTRODUCCIÓN .....	279
CLASIFICACIÓN DE VALORES CULTURALES DE INKELES Y LEVINSON.....	279
LAS DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE .....	280
Individualismo/colectivismo .....	280
Distancia jerárquica (D J) .....	281
Control de la Incertidumbre (CI) .....	283
Masculinidad/feminidad.....	284
LAS SIETE DIMENSIONES DE LA CULTURA DE TROMPENAARS.....	284
Universalismo contra particularismo.....	285
Individualismo contra colectivismo .....	286
Relaciones neutrales contra afectivas .....	287
Lo específico contra lo difuso.....	288
El logro contra el atributo .....	290
La relación con el tiempo.....	290
Relación con la naturaleza .....	292
MODELO DE LA CEBOLLA DE SCHEIN .....	293
Los niveles de la cultura .....	294
Los supuestos básicos .....	296
Funciones de la cultura organizativa .....	300
CONCLUSIONES.....	302

## **CAPÍTULO 6**

<b>CAMBIO PLANIFICADO DE LA CULTURA.....</b>	<b>303</b>
EL CONCEPTO DE CAMBIO.....	304
Las perspectivas racionales-empíricas.....	304
Las estrategias normativas reeducativas.....	304
Las estrategias coercitivas.....	305
Perspectiva histórica del cambio en las organizaciones.....	305
Crecimiento y adaptación.....	305
Muerte o transformación.....	305
Aprendizaje e innovación.....	306
Situación antes de la intervención.....	307
La historia de la empresa.....	307
La actividad principal de la organización.....	308
Signos y símbolos.....	308
Valores declarados.....	308
ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL.....	308
Conciliar pasado y futuro.....	309
Nueva misión-visión.....	309
Cambio de estructuras y procedimientos.....	309
Técnicas de intervención.....	309
LA VIABILIDAD DEL CAMBIO DE LA <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	310
CONCLUSIONES.....	311

## **TERCERA PARTE**

Gestión y cultura organizacional,  
cultura nacional e investigación cultural

## **CAPÍTULO 7**

<b>LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....</b>	<b>315</b>
CONTEXTO DE LA RELACIÓN.....	315
<i>CULTURA ORGANIZACIONAL Y MANAGEMENT</i> .....	318
<i>Cultura organizacional y marketing</i> .....	320
<i>Cultura organizacional y finanzas</i> .....	321
<i>Cultura organizacional y gestión de talento humano</i> .....	322

<i>Cultura organizacional</i> y productividad.....	323
<i>Cultura organizacional</i> y competitividad .....	325
<i>Cultura organizacional</i> y gestión pública .....	327
<i>Cultura organizacional</i> y gestión tecnológica .....	330
<i>Cultura organizacional</i> y calidad total .....	331
<i>Cultura organizacional</i> y mentalidad empresarial .....	333
<i>Cultura organizacional</i> y negociación internacional .....	335
El estilo de negociación norteamericano.....	336
El estilo de negociación japonés .....	340
El estilo de negociación latinoamericano .....	345
La negociación en Colombia.....	350
Los procesos de negociación .....	352
CONCLUSIONES.....	354

## **CAPÍTULO 8**

<b>DIVERSIDAD CULTURAL COLOMBIANA Y CULTURA DE EMPRESA.....</b>	<b>357</b>
DE LA DIVERSIDAD CULTURAL .....	357
GESTIÓN Y CULTURA NACIONAL .....	361
DIVERSIDAD CULTURAL COLOMBIANA.....	363
Subculturas colombianas.....	366
SUBCULTURAS REGIONALES Y CULTURA DE EMPRESA .....	367
LOS ESTUDIOS DE LA <i>CULTURA ORGANIZACIONAL</i> .....	368
Dónde está la identidad nacional.....	371
Algunos interrogantes para investigar.....	375
CONCLUSIONES.....	378

## **CAPÍTULO 9**

<b>MÉTODOS PARA LA INVESTIGACIÓN CULTURAL.....</b>	<b>381</b>
INTRODUCCIÓN .....	381
CULTURA E INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	382
Estudio cualitativo de casos.....	383
Técnicas de investigación y recolección de la información .....	385
Análisis de contenido de documentos .....	385
La observación participante .....	386
La entrevista en profundidad .....	387

Problemas de fiabilidad y de validez.....	387
Procedimiento de interpretación .....	388
Evaluación y validez de la investigación .....	389
Credibilidad .....	390
Transferibilidad de los resultados .....	390
Fiabilidad .....	390
Confirmación .....	391
Integridad.....	391
Coherencia.....	392
Alcances de la investigación .....	392
Originalidad y contribuciones .....	392
Contribuciones teóricas .....	394
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>396</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL.....</b>	<b>397</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL.....</b>	<b>423</b>



## PRESENTACIÓN

Este libro ha sido escrito con el propósito de reflexionar y llenar un vacío existente en la literatura empresarial, donde no existe material aplicado al contexto colombiano sobre la *Cultura Organizacional*, lo cual dificulta la interpretación y comprensión de sus empresas, de por qué en Colombia no existe una teoría propia que oriente, diferencie e identifique la administración, que dé identidad a las empresas colombianas y a la vez sirva de instrumento de apoyo para la consulta, investigación y desarrollo de la actividad empresarial en Colombia.

La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección; sin embargo, el tema se encuentra en primer plano hoy en día en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que el concepto adquiera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad (Amado, 1986).

Colombia se caracteriza por ser un país de regiones diversas. La diversidad regional colombiana constituye uno de los obstáculos más grandes en el proceso de construcción de identidad nacional, pero además, puede ser su mayor riqueza. A pesar de la diversidad regional, el contraste subcultural de sus regiones, hace de Colombia un país rico con relación a la diversidad de las manifestaciones culturales y simbólicas, que en el ámbito organizacional pueden dar lugar a diversas manifestaciones de la Cultura Organizacional en todo el territorio colombiano, dando identidad a las actuaciones dentro de sus organizaciones.

La investigación en Cultura Organizacional en el contexto colombiano es escasa y reciente. Los estudios realizados se han caracterizado por reconstruir e identificar unas variables sobre los *patrones de interacción* entre los trabajadores y de éstos con los supervisores, con los ingenieros y con los antiguos patrones; donde se identifican algunos tipos de prácticas tanto obreras como gerenciales. Según Carlos Dávila (2000, p. 4), algunos temas relacionados con la cultura de la organización y del trabajo son: *los valores comunitarios tradicionales* que el grupo exigía, *los nuevos valores* que encarnaban la nueva forma de producción, *el proceso de cambio* y *el papel de los gerentes* en los procesos de *cambio estructural*.

Se pretende hacer una reflexión acerca del papel, los componentes y la aplicación de la Cultura Organizacional en el ámbito colombiano donde se exploren, identifiquen, analicen, interpreten y se comprendan sus diversas variables para estudio, dando orientaciones y adaptaciones que sirvan de apoyo a los empresarios y directivos de las empresas colombianas. Para lograr este propósito, a lo largo del texto se desarrollará un lineamiento sistemático que describa en forma simple y clara el sentido y significado de la cultura organizacional aplicada a las organizaciones colombianas.

Este texto sobre cultura organizacional consta de cuatro partes, cada una de ellas trata una temática relacionada con el tema general y en conjunto dan las nociones de base para comprender la cultura de una organización, tema sobre el que se ha venido trabajando desde finales de la década de 1980.

El contenido del texto se establece de la manera siguiente. En la introducción general se presenta una breve reseña y la propuesta del modelo de dimensiones de *Cultura Organizacional*, la interdisciplinariedad y su contexto de complementariedad con el conocimiento en las organizaciones. La primera parte sobre cultura y organizaciones consta de tres capítulos, que tratan de dar identificar la naturaleza cultural del hombre, la cultura en general y los componentes de la cultura organizacional. El capítulo uno presenta la noción antropológica de cultura y las diferentes perspectivas que la estudian: funcionalista, estructuralista, marxista y nuevas perspectivas; una conclusión se impone: las concepciones *émica* y *ética* de la cultura. El capítulo dos se refiere a los paradigmas de la Cultura Organizacional vigentes como una representación de sus modelos de gestión, analizando la Cultura Corporativa y el Humanismo Radical. El capítulo tres trata sobre los componentes y rasgos de la Cultura Organizacional: la historia, el fundador, el entorno, el lenguaje, proyecto de empresa, representaciones, mitos, ritos, valores, relaciones interpersonales, relaciones de parentesco, relaciones de poder, subculturas e identidad.

La segunda parte tiene tres capítulos, donde se analizan los modelos de análisis, intervención y cambio de Cultura Organizacional. El capítulo cuatro presenta el esquema integrador de Renee Bedard con su análisis de dimen-

siones filosóficas, los modos de ser y el esquema de la trilogía administrativa inspirada en la ideología de las tres funciones de Georges Dumezil. El capítulo cinco, se refiere a los modelos de análisis e intervención de la cultura de Inkelles y Levisson, Hofstede, Trompenaars y Schein. El capítulo seis aborda la técnica del cambio planificado de la cultura y sus repercusiones para la toma de decisiones.

Los tres capítulos de la tercera parte hacen referencia a la gestión de la *Cultura Organizacional*, la cultura nacional y la fundamentación en investigación. El capítulo siete se refiere a la Cultura Organizacional y su relación con la gestión empresarial; el capítulo ocho introduce algunos elementos de la diversidad cultural colombiana para gestionar la cultura organizacional; y el capítulo nueve relaciona los métodos de investigación en cultura organizacional y su validez para ser considerados como científicos.



## INTRODUCCIÓN GENERAL

La perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años 70, cuando su interpretación y aplicación adquiere mayor complejidad. Así de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos, se reconoce que la empresa es también 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 cotidianeidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales. Conforme se avanzó en esta línea se hizo claro que no existía un método maestro para manejar a todas las empresas de manera que las condujera al éxito; dado que, cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir, una cultura única y particular. De otro lado, el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación japonesa, que desde las cenizas de la Segunda Guerra Mundial, construyó un poderoso imperio industrial, que a finales de los 70 y principios de los 80 irrumpió con gran fortaleza y dominó los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo, lo que se explica según los teóricos de las organizaciones por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional.

La transformación japonesa le demostró en los 80 al sorprendido Occidente a través de diversos autores, entre los que se destacaron Peters y Waterman (1982) y William Ouchi (1981), que hablar de cultura organizacional es tan justificado como hablar de estructura organizacional, evidenciando a su vez que los paradigmas administrativos tradicionales resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones; más, si consideramos que las

problemáticas sociales, culturales, organizacionales e individuales están a la orden del día, lo que exige mayor complejidad en todos los elementos relacionados con la comprensión de la gestión organizacional. Dos paradigmas dominan el campo de la *cultura organizacional* el paradigma funcionalista de la *Corporate Culture* y el paradigma llamado *Humanista Radical*.

### **DIMENSIONES DEL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

A partir de Boyer & Equilbey (1986), Vermont-Gaud (1986), Bedard (1995, 2000, 2002), Chanlat et al (1984), Chanlat & Dufuor (1985), Chanlat (1995), Vallée (1985), Dumezil (1985), Aktouf (1990), Aktouf & Chretien (1987), Allaire & Firsirotu (1984), Thevenet (1986), entre otros, Zapata (2002, 2002) ha elaborado un modelo de análisis de la *cultura organizacional* el cual permite un análisis de la cultura de una organización teniendo presente las diferentes dimensiones que la determinan o establecen. Se trata de un modelo amplio, exhaustivo, bastante cercano a lo que Max Weber considera como un “ideal tipo” de construcción teórica en ciencias sociales, en este caso para el estudio de las dimensiones antropológicas de la organización. Se considera con Aktouf (1990), que la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales. El modelo propuesto parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial.

Producto de una amplia y detallada revisión bibliográfica sobre el tema y de la realización de varias investigaciones de campo en empresas colombianas, entre ellas Ecopetrol, Genfar, TNT, Goodyear y Molinos Roa, entre otras, se plantea el siguiente modelo que comprende trece dimensiones:

#### **Identificación e historia de la organización**

La historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional: Fundación, particularmente los mitos de fundación de la organización. Todo acerca del fundador y sus legados. Los héroes que los miembros de la organización identifican, así como las etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras.

### **El entorno social o cultura externa**

Es el contexto o medio del individuo y la organización. Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto en el ámbito global, nacional, regional y local.

### **El lenguaje y la comunicación**

Se refiere a los fenómenos bio-psico-sociales de lengua, habla, palabras, comunicación, signos, símbolos, jergas, dichos, apodos; lenguaje directo, lenguaje indirecto, lenguaje de los directivos y lenguaje de los obreros; como fenómenos propios de la naturaleza humana que conforman el lenguaje y por consiguiente la comunicación de directivos y obreros.

### **Proyecto formal de empresa**

Involucra los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, como son misión, visión, credo organizacional, principios y valores, mediante los cuales la empresa define sus objetivos, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades.

### **El sistema de producción de bienes materiales**

Hace referencia a la economía, a la producción, creación y al intercambio de bienes y mercancías, técnicas y métodos de trabajo, etc. Permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa y su función técnica.

### **El sistema de producción de bienes inmateriales**

Involucra aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones político-ideológicas y los mitos, entre otros aspectos.

### **El sistema de producción de bienes sociales**

Comprende las reglas, las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye, por lo tanto, ritos, hechos sociales, eventos, celebraciones, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas, grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, hábitos y grupos deportivos y musicales.

### **Las relaciones interpersonales**

Identifica los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. Comprende dimensiones que definen valores, tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individual/colectivo, universal/particular, masculino/femenino, relaciones neutras contra-afectivas, lo específico contra lo difuso, el logro contra el atributo y el control de la incertidumbre.

### **Las relaciones de parentesco**

Reconoce los intereses grupales originados en los vínculos de consanguinidad o afinidad, por los cuales se establecen y manifiestan relaciones interpersonales y/o sociales que van a perdurar en el tiempo y en el espacio, diferenciándose en la sociedad mediante la unión de familias o clanes que van a liderar procesos sociales. De esta manera se busca estudiar tendencias sociales que configuran las características de parentesco, relacionadas con la endogamia y la exogamia, la descendencia o la filiación, el incesto, linaje, clan, línea, residencia y familia, conformando aspectos dominantes en la sociedad como son los sociales, políticos y económicos, que influyen en la cultura de una determinada colectividad organizacional.

### **Las relaciones de poder**

Identifica los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses. Comprende los mecanismos sutiles de solución de los mismos mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación. ¿Cuáles son las fuentes de poder en la organización?

### **Liderazgo y estilos de dirección**

Se refiere al rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los *modos de ser* de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgos míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de gobernar a las personas: democrática, tecnocrática, autocrática, burocrática.

### **Subculturas**

Comprende la identificación de variables comunes y homogéneas a los grupos que conforman la organización. ¿Es la cultura de la organización homogénea o por el contrario existen subculturas que pertenezcan a grupos profesionales, áreas de gestión, estatus social, ideologías políticas o creencias religiosas?



## La identidad

Constituye el aspecto central de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente con lo sagrado. En este contexto la identidad puede ser: global, nacional, regional, local e individual.

### LA INTERDISCIPLINARIEDAD Y CONTEXTO CULTURAL

El contexto cultural de la interdisciplinariedad lo plantea Resweber (2000, p. 21), considerando la interdisciplinariedad como una *actitud mental* que caracteriza desde su partida el comportamiento del investigador. En este sentido, la interdisciplinariedad ha existido siempre como preocupación de quien interroga, no como exigencia objetiva, ni cuando el lenguaje del saber formaba cuerpo común con el de la cultura.

Al hablar de interdisciplinariedad y su relación con el contexto cultural, hay que remitirse a la evolución que ha tenido la ciencia y su variable cultural y sobre todo, epistemológica. Resweber (2000, p. 22) habla de la ruptura epistemológica, porque ante la desaparición de las antiguas maneras de pensar, de comportarse y de gobernar no han aparecido nuevas formas, suficientemente codificadas como para servirles de relevo. Debido a ello, “la adquisición de conocimiento no está sujeta a una norma regulativa, sino que se encuentra librada a la anarquía de los métodos propios de las especialidades y a la espera de ser manipulados por supradiscursos tales como el discurso político, el económico, el dogmático, el religioso, que se constituyen en paliativos ante la ausencia de la recodificación”.

Como una reflexión epistemológica, el efecto del fenómeno de la deriva que afecta al saber ha dado un vuelco a la problemática donde el discurso epistemológico planificaba el método, pero una vez cambia la manera de actuar y de reaccionar, el método antiguo queda en desuso, debido a que no hay un lenguaje común que circula entre las disciplinas. A partir de aquí, dice Resweber (2000, p. 22), se deduce que la interdisciplinariedad impone la exigencia ética del saber puesto que al desplegarse también inventa un lugar para su surgimiento y supervivencia. Es allí donde el lenguaje se despliega para suplir la ausencia de reflexión teórica y la imposibilidad de actuar.

Resweber (2000, p. 23) hace un recorrido sobre cómo el contexto epistemológico en el mundo occidental ha ido cambiando, donde la palabra y sus diversas manifestaciones y expresiones como el mito, el discurso, el lenguaje, son la forma original de presencia del hombre en el mundo. En la antigüedad predominaba el régimen del lenguaje mítico, donde la palabra repetida en y

por el mito, era la forma original de la presencia del hombre en el mundo. Con la cultura griega, la palabra se hace discurso y el discurso se constituye en discurso del *mundo*, luego será el cosmos el que asegure la función que detentaba el logos en las sociedades de tradición oral, donde el sujeto reencuentra el objeto.

El pensamiento medieval integró en un mismo panorama la imagen inteligible del cosmos aportada por la cultura griega con la imagen religiosa de la creación surgida del mito judeo-cristiano; ésta sobredeterminación teleológica ha dirigido la construcción de una significación escatológica, donde según Resweber (2000, p. 24), el discurso epistemológico practicado por la teología medieval es paradójicamente responsable de la uniformización de la concepción escatológica, del retroceso de la teología del espíritu. En este contexto se da el surgimiento de la universidad en el siglo XIII como la institucionalización de esta epistemología optimista que se fundamenta en una visión del mundo unificada, bajo los cuidados de la filosofía y de la teología, hecho que marca un cambio en la concepción y utilización del saber. Esta visión del mundo unificada surge como el símbolo de la posible coordinación de las disciplinas literarias y científicas representadas por las artes liberales y como la posible recapitulación de los diversos sectores de la realidad expresada a partir del saber, a manera de unidad sociocultural.

Resweber (2000, p. 26) dice que durante el siglo XVII se presentan *las primeras manifestaciones del desmembramiento del saber*, cuando los sabios prefieren en la universidad los pequeños grupos de las sociedades o de las academias reales. Este escenario se da mediante una serie de revoluciones que han manipulado y estampado la imagen del *cosmos* remitida en espejo por el saber. La revolución efectuada por Galileo frente a la concepción del mundo; el Renacimiento y la Reforma tuvieron un gran impacto en la transferencia de la epistemología de la imagen del mundo a la del sujeto humano, de la del *cosmos* a la del *ethos*. La obra de *La Enciclopedia* constituye otra manifestación de la revolución epistemológica, limitando a poner los conocimientos en perspectiva y a sugerir una lectura transversal. En consecuencia, la información interdisciplinaria es una compensación al fraccionamiento del saber tradicional.

El concepto moderno de ciencia constituye una etapa intermedia entre la tendencia griega del saber unificado y la tendencia contemporánea del saber como construcción. Señala Resweber (2000, p. 27) que la “ciencia” nacida en el siglo XVIII constituye un cambio que consiste en la toma de conciencia respecto a que el orden de la naturaleza no está dado sino que se construye. Dice que lo que se fractura en el saber no es el saber, sino aquel sobre lo cual éste reposaba, es decir, la representación de un orden de cosas. Por último, a finales del siglo XIX y comienzos del XX, la ciencia occidental será remitida

a la división que la afecta. La distinción entre el comprender como actividad de las ciencias del espíritu, y el explicar como el desarrollo de las ciencias de la naturaleza (Dilthey, 1911), constituye una manera de salvaguardar la idea de la división de la ciencia, conservando la herencia del saber griego, donde el hombre emite opiniones, formula hipótesis, ordena enunciados; en otras palabras, lleva al lenguaje el ser del mundo y el del espíritu. Resweber (2000, p. 28) concluye la relación entre la interdisciplinariedad y el contexto cultural, diciendo: “Al desplegar los juegos del lenguaje y de la interpretación, la ciencia ya no puede ser una sola, dado que las disciplinas expresan requerimientos distintos al de la exigencia unitaria del espíritu ya que habla de la significación de la existencia y del lenguaje (logos), a través de los cuales el hombre conquista su territorio (ethos).”

Se observa en Resweber que la interdisciplinariedad se apoya en el lenguaje, donde éste como medio de comunicación y divulgación en el contexto epistemológico, se constituye en el núcleo articulador de los dominios de disciplinas de cada ciencia, donde se van construyendo en el tiempo y en el espacio nuevos conocimientos que la conciencia del hombre a través de la comprensión y la explicación, como procesos cognitivos, van produciendo.

### **MULTICOMPLEMENTARIEDAD EN EL CONOCIMIENTO Y EN LA ACCIÓN**

El método de estudio propuesto se enriquece con los planteamientos formulados por Alain Chanlat (1984), que plantea la necesaria multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción, lo cual significa considerar varias complementariedades posibles que nos conducen al conocimiento: analítico-globalista, disciplinario-multidisciplinario, sincrónico y diacrónico, variedad de teorías, variedad de paradigmas, variedad de modos de expresión, variedad de tipos de explicación, la comparación, la esencia y la acción. Esta multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción debería permitirnos corregir el reduccionismo simplificador que reina tanto en la teoría como en la práctica de la administración, al interior de los cuales se ha privilegiado: la realidad exterior en contra de la realidad interior; el análisis sobre la intuición; algunas disciplinas como la economía, la sociología, la psicología en desmedro de la lingüística, el psicoanálisis, la antropología; el punto de vista sincrónico con relación al punto de vista diacrónico; el análisis funcionalista y sistémico con relación a los análisis estructuralistas y dialécticos; las presentaciones cuantitativas en vez de las cualitativas; los problemas de definición con relación a la comprensión de la acción<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Una exposición amplia de la multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción se encuentra en Chanlat, A. (1982, 1984).

Chanlat (1984, p. 1) plantea que toda estrategia de largo plazo, debe trascender la simple racionalidad económica para poder considerar las otras dimensiones de la realidad. Las consecuencias nefastas en muchas empresas, se deben al hecho de no tener en cuenta elementos tan importantes de la realidad como las dimensiones afectivas y simbólicas del ser humano. Las relaciones que los seres humanos mantienen unos con otros, motivan fenómenos diferentes de los previstos por las estructuras. La experiencia es un saber acumulado y por ello, se convierte en una cualidad irremplazable. La persona misma es la mejor o la peor de *las formas administrativas*.

Para Chanlat (1984, p. 3), la perspectiva multicomplementarista se impone, debido a las siguientes constataciones: 1) Los países industrializados sufren desde hace varios años una crisis caracterizada por las elevadas tasas de desempleo y de inflación. 2) Hoy se cree que la resolución de los problemas de nuestra sociedad está en el saber de la administración y de la economía y en las posibilidades de la tecnología moderna. 3) Los formadores de las escuelas de administración deben cuestionarse sobre la pertinencia de los modelos formativos y hacer esfuerzos por mejorarlos, sin dudar apartarse de los caminos trillados. 4) El enfoque multicomplementarista es capaz de reconciliar el saber y la acción. 5) El enfoque complementarista se debe a Poincaré y Heisenberg; en esta perspectiva, la ciencia no puede ya conformarse con ofrecer una visión simplificada de la realidad. 6) Halton afirma: “La claridad no proviene de una simplificación, de una reducción o de un modelo único mutuamente inteligible, sino más bien del agotamiento por yuxtaposición de descripciones divergentes, asociadas a nociones en apariencia contradictorias”. 7) Piaget (1975) inscribe la complementariedad en el corazón de las ciencias. 8) Complementariedad según Georges Revereux, es “la posibilidad de explicar completamente un fenómeno humano, por lo menos de dos maneras (complementarias), lo que demuestra, por una parte, que el fenómeno en cuestión, es a la vez real y explicable y, por otra, que ambas explicaciones son completas (por ende válido) en su propio marco de referencia. Plantea la interdependencia total de los datos sociológicos y psicológicos, y plantea la anatomía tanto del discurso sociológico, como del discurso psicológico. 9) A la pregunta *¿qué conocer?*, se responde habitualmente, *la realidad*, pero existen dos realidades: una exterior que delimita el mundo de los objetos y una interior que delimita el mundo del sujeto. En los humanos siempre existen y no puede reducirse una a otra. 10) La sociedad occidental privilegia la realidad exterior y casi ignora la interior.

Respecto a los modos de conocer, Chanlat (1984, p. 6) plantea las siguientes complementariedades: *Analítico globalístico*: Descartes propone el análisis como la guía más productiva para conocer. *Disciplinarietàd y*

*Multidisciplinariedad*: asociadas a la división del trabajo; la conducta analítica ha favorecido la proliferación y desarrollo de cada vez más disciplinas. Es la necesidad de un esfuerzo de yuxtaposición y relación de diferentes saberes. *Sincronía y Diacronía*: toda disciplina se puede analizar desde cualquiera de éstos dos puntos de vista. La primera enfatiza en los elementos constitutivos y la disposición de sus partes en un momento dado. La segunda, se refiere a su génesis y desarrollo en los factores de tensión y de cambio. La sincronía enfatiza en los invariantes, en la estabilidad. *Variedad de los marcos de las teorías*: en una disciplina generalmente coexisten varias teorías. *Variedad de los marcos de referencia*: el funcionalismo, axioma según el cual cualquier fenómeno aislado, sólo puede comprenderse preguntándose sobre la contribución que aporta al funcionamiento de un conjunto. El estructuralismo, que es descubrir el conjunto de elementos y de relaciones. El análisis sistémico, que da mucha importancia a la dimensión temporal. El análisis dialéctico, que estudia las relaciones de reciprocidad entre los fenómenos, las personas y los grupos. *Variedad de modos de expresión*: Los resultados de las disciplinas se pueden representar mediante modelos o esquemas, o de manera discursiva.

### **Diferentes tipos de explicación**

Según Chanlat (1984, p. 8) basado en Bohr (1932) a la ciencia le es difícil escapar a diversos tipos de explicaciones, como las explicaciones mecánicas (determinismo o probabilidad) o explicaciones finalistas basadas en las metas perseguidas. *La comparación* descubre fenómenos que sin ella sería imposible de advertir. *Esencia y acción*: una persona puede ser definida por lo que hace y por lo que es. No es definir la administración de lo que ésta es, sino de comprender los actos administrativos. Chanlat (1984, p. 9) recuerda a Maurice Dufour, para quien “La finalidad de las ciencias prácticas, es la acción. *La acción humana* se sitúa en el orden de lo particular, luego no depende de lo necesario; lo universal y necesario, es la ley de la ciencia teórica pura, pero particular y contingente. Tampoco significa arbitraria”.

Un hecho considerado aisladamente, no tiene significación. Los diferentes enfoques del conocimiento son por lo general, mutuamente excluyentes. Todo fenómeno puede explicarse de diferentes maneras. No existe una verdad absoluta, sólo existen verdades parciales complementarias. Un fenómeno se comprende mejor si entra en varios sistemas de explicación. Los tecnócratas sólo tienen una mínima parte del saber disponible. Según Chanlat (1984, p. 10) el tratar la realidad interior según modalidades que se adecúan a la realidad exterior, sólo incrementa el sufrimiento de los seres humanos. Si negamos a la realidad interior de las personas y a la vida simbólica, el lugar que les corresponde en la vida humana, esto nos conduce a formas de organización

cada vez más opresivas. Los problemas complejos exigen soluciones complejas. La multicomplementariedad es el reconocimiento de la complejidad en conocimiento y en acción.

Finalmente, Chanlat (1984, p. 12), plantea dos tipos de intervención que no se excluyen mutuamente, sino que por el contrario, pueden usarse de manera complementaria: 1) La intervención estructural: recolección de datos, diagnóstico, recomendaciones y aplicación. 2) La intervención formativa: el consenso, su principal herramienta que presenta a los interesados en entrevistas individuales o grupales. Reúne a personas con visiones diferentes. La solución es la que las partes van logrando con la ayuda del asesor.