



Entramado

ISSN: 1900-3803

comunicacion.ayc.1@gmail.com

Universidad Libre

Colombia

Vásquez-Rivera, Oscar Iván  
La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la  
perspectiva interpretativa-simbólica  
Entramado, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2016, pp. 66-80  
Universidad Libre  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265447025005>

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

# La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica\*

Oscar Iván Vásquez-Rivera

Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Administrador de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia. Miembro del grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle. Docente Ocasional Tiempo Completo, Universidad del Valle, Cali-Colombia. Docente Hora Cátedra, Pontificia Universidad Javeriana, Cali-Colombia.  
oscar.vasquez@correo.univalle.edu.co

## RESUMEN

La perspectiva interpretativa-simbólica es una forma de analizar las dinámicas culturales presentes en las organizaciones. La revisión de literatura en bases de datos especializadas muestra que el principal postulado de esta perspectiva es la interpretación de segundo orden realizada a los símbolos de la organización para identificar el excedente de significado, o lo que comúnmente es conocido como el sentido de los elementos simbólicos. Sobre pasa los postulados de otros paradigmas de estudio, relacionados con la forma como son materializados los valores; y la interpretación de primer orden que les damos a los supuestos básicos compartidos dentro de las organizaciones o lo que comúnmente es conocido como el significado literal de los elementos simbólicos. La finalidad del artículo es abarcar los postulados y conceptos acerca del paradigma interpretativo-simbólico y exponer un modelo que reúne los elementos trabajados sobre el tema, para facilitar la comprensión y la aplicación de esta perspectiva en investigaciones y análisis organizacionales.

## PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional, interpretación de las culturas, símbolos organizacionales, paradigma interpretativo-simbólico, dinámicas culturales.

CÓDIGOS JEL  
M140

## Organizational culture from its paradigms of study: an approach to the interpretative-symbolic perspective

## ABSTRACT

The interpretative-symbolic perspective is one among many ways to interpret the cultural dynamics present within organizations. The literature reviewed in specialized data bases shows that this perspective's main postulate is the interpretation of second order performed on organizational symbols in order to identify the surplus of meaning or what is commonly known as the sense of symbolic elements. It surpasses the postulates of other paradigms of study related to the way in which values are materialized; and the interpretation of first order we give to basic postulations shared within organizations or what is commonly known as the literal meaning of symbolic elements. The end pursued by this paper is to embark the postulates and concepts about the interpretative-symbolic paradigm and present a model which gathers the elements regarded on the subject, thus facilitating the understanding and application of this perspective to future research and organizational analysis.

Recibido: 14/08/2015 Aceptado: 15/10/2015

\* <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Cómo citar este artículo: VÁSQUEZ-RIVERA, Oscar Iván. La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. En: Entramado. Enero - Junio, 2016. vol. 12, no. 1, p. 66-80, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>

**KEY WORDS**

Organizational culture, interpretation of cultures, organizational symbols, interpretative-symbolic paradigm, cultural dynamics.

**JEL CLASSIFICATION**

M140

## **A cultura organizacional de seus paradigmas de estudo: uma abordagem para a perspectiva interpretativa-simbólica**

**RESUMO**

A perspectiva interpretativa-simbólica é uma forma de analisar as dinâmicas culturais presentes nas organizações. A revisão da literatura nas bases de dados especializadas mostra que a principal postulado desta perspectiva é a interpretação de segunda ordem feita aos símbolos da organização para identificar o excedente de sentido, ou o que é comumente conhecido como o sentido dos elementos simbólicos. Excede os dogmas de outros paradigmas de estudo, relatou como os valores são incorporados; e a interpretação de primeira ordem damos compartilhada pressupostos básicos dentro das organizações ou o que é comumente conhecido como o significado literal dos elementos simbólicos. O objetivo do artigo é abraçar os princípios e conceitos de paradigma interpretativo-simbólica e expor um modelo que atenda aos elementos trabalharam sobre o assunto, para facilitar a compreensão e aplicação dessa perspectiva em pesquisa e análise organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE**

Cultura organizacional, interpretação das culturas, símbolos organizacionais, paradigma interpretativo-simbólico, dinâmica cultural.

**CLASSIFICAÇÕES JEL**

M140

### **Introducción**

Según Allaire y Firsrotu (1992), la teoría organizacional presenta a veces la cultura como una característica indefinida de toda sociedad y como uno de los numerosos factores de contingencia que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional. Según ellos, “hoy es corriente atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de sagas, mitos y leyendas y que ellas se adornan con ritos, costumbres y ceremonias” (Allaire y Firsrotu, 1992, p.4). infortunadamente, en los estudios de la cultura organizacional se han producido una variedad de teorías y enfoques que expresan una pluralidad de referentes en las dimensiones del concepto que ha causado ambigüedades terminológicas y confusiones, debido a la diversidad de situaciones que se estudian y los métodos empleados para abordarlas (Vásquez, 2008).

No obstante, es evidente que los investigadores y analistas organizacionales encuentran abundantes fuentes de conocimiento desarrollado por los antropólogos y sociólogos que estudian este tema desde hace varias décadas desde una perspectiva social, no necesariamente organizacional. Es por esto que esta investigación considera una de las principales escuelas de pensamiento de la antropología cultural para fundamentarse en los estudios organizacionales.

Especificamente, se hace referencia a la cultura como un sistema de ideas (Allaire y Firsrotu, 1992), especialmente desde la escuela simbólica o semiótica, que propone una óptica interpretativa sobre un sistema de significados y símbolos colectivos (Geertz, 2000). Aplicando esta perspectiva se acude a la noción de que la realidad es dinámica y cada caso particular es necesario llevarlo al ámbito de la interpretación (Briones, 2006); adicionalmente, se considera que los símbolos son portadores de sentido, ya que ellos definen las cosas, establecen el contexto, la forma, y sirven para crear la identidad individual y de grupo en las organizaciones (Abravanel, 1992).

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario referenciar a Berger y Luckman (1968) en su libro “La construcción social de la realidad” y a Geertz (2000) en su obra “La interpretación de las Culturas” para denotar las interpretaciones de los programas culturales existentes en la sociedad que definen patrones de comportamiento a partir de los significados y símbolos que se producen en la interacción social, los cuales son considerados por la antropología interpretativa. Según Vásquez (2008) estos conceptos se han ido integrando a las descripciones de la cultura en las organizaciones, cuyas elaboraciones han partido desde un nivel de análisis microsocial, que examina características de la cultura en organizaciones formales e informales, a través de las relaciones de actores individuales, hasta su generalización a los

grupos de mayor complejidad y extensión, lo que da como resultado una documentación muy variada, tanto en perspectivas de análisis como en orientaciones metodológicas, así como en las dimensiones de la propia organización.

Concretamente, Schultz y Hatch (1996) proponen la siguiente definición de cultura organizacional desde la perspectiva interpretativa-simbólica:

La cultura organizacional se considera una visión del mundo llena de redes de significados y se define por medio de interpretaciones de las expresiones simbólicas y las representaciones de los planos más profundos de significado, también, se considera un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto adentro como por fuera de la organización (Schultz y Hatch, 1996, p. 540).

Dado lo anterior se exponen a continuación los elementos conceptuales y teóricos necesarios para soportar el trabajo epistemológico y metodológico desde esta perspectiva en la descripción y análisis de la cultura en las organizaciones.

## I. Marco teórico

La perspectiva interpretativa-simbólica se caracteriza por cinco axiomas (Lincoln y Guba, 1985):

1. *La naturaleza de la realidad.* Frente al concepto positivista de la realidad como algo simple y fragmentable, el concepto de que las realidades son múltiples, holísticas y construidas. El objetivo de la investigación pasaría a ser la comprensión de los fenómenos.
2. *La relación entre el investigador u observador y lo conocido.* Frente al concepto positivista del dualismo y de la independencia del investigador y del objeto investigado, el concepto de la interacción y la influencia entre el sujeto cognosciente y lo conocido. Se postula que ambos son inseparables.
3. *La posibilidad de generalización.* Frente a la aspiración positivista del desarrollo de un cuerpo nomotético de conocimientos bajo la forma de generalizaciones universales, la aspiración de desarrollar un cuerpo ideográfico de conocimientos capaz de describir el caso objeto de indagación.
4. *La posibilidad de nexos causales.* Frente a la suposición positivista de que toda acción puede ser explicada como el resultado de una causa real que le precede en el tiempo, la suposición de que los fenómenos se

encuentran en una situación de influencia mutua, por lo que no resulta factible distinguir causas de efectos.

5. *El papel de los valores en la investigación.* Frente al planteamiento positivista de una investigación libre de valores, el planteamiento de cualquier tipo de actividad investigadora está comprometido con los valores. En concreto, la investigación está influida por: a) el investigador; b) la elección del paradigma desde el que se trabaja; c) la elección de la teoría sustantiva utilizada para guiar la recogida y el análisis de los datos y la interpretación de los resultados; d) los valores que forman parte del contexto en el que se desarrolla el trabajo.

De los anteriores axiomas se deducen varias características de la investigación interpretativa (González, 2000):

1. *Ambiente natural.* Los fenómenos no pueden ser comprendidos si son aislados de sus contextos.
2. *El instrumento humano.* En este paradigma, el sujeto humano es el instrumento de investigación por autonomía, puesto que no resulta factible idear un instrumento no humano capaz de adaptarse a las diferentes realidades de cada contexto.
3. *Utilización del conocimiento tácito.* Junto al conocimiento de tipo proposicional, el conocimiento tácito ayuda al investigador interpretativo a apreciar los sutiles fenómenos presentes en los ámbitos objeto de indagación.
4. *Métodos cualitativos.* Estos métodos se adaptan mejor a las realidades múltiples con las que se ha de trabajar. Para el desarrollo de esta investigación, concretamente se utilizarán métodos etnográficos como la descripción densa planteada por Geertz (2000), la observación participante y la entrevista semiestructurada.
5. *Ánalysis de los datos de carácter inductivo.* El investigador interpretativo prefiere el análisis inductivo porque este procedimiento ofrece grandes ventajas para la descripción y comprensión de una realidad plural y permite describir de manera completa el ambiente en el cual están ubicados los fenómenos estudiados.
6. *Teoría fundamentada y enraizada.* Se supone que la teoría se conforma progresivamente, "enraizada" en el campo y en los datos que emergen a lo largo del proceso de investigación.
7. *Resultados negociados.* El investigador naturalista prefiere negociar los significados y las interpretaciones con los sujetos humanos que configuran la realidad investigada, contrastando con ellos su propia visión del proceso.
8. *El informe tiene la forma de estudios de casos.* No se trata de un informe de carácter técnico. Esto significa

que ha de recoger, entre otros aspectos, una descripción completa del contexto y del papel del investigador en el proceso de comunicación con los sujetos.

9. *Interpretación ideográfica.* Las interpretaciones se llevan a cabo remitiéndose a la particularidad del caso analizado y dependen del contexto concreto y de las relaciones establecidas entre el investigador y los informantes.
10. *Criterios especiales para la confiabilidad.* Las especiales características de la investigación interpretativa exigen unos criterios diferentes para valorar la confianza que merece la investigación. Frente a los conceptos convencionales de validez, fiabilidad y objetividad la investigación interpretativa se propone demostrar que merece credibilidad hacia el proceso que ponen en marcha y hacia los resultados que dicho proceso genera.

Según González (2000) las teorías que han influido de manera más determinante la configuración del paradigma interpretativo-simbólico son el historicismo, la hermenéutica y la fenomenología, construcciones filosóficas originadas en Alemania, así como el interaccionismo simbólico, oriundo de los Estados Unidos.

Ahora bien, entrando en materia de organizaciones, que es el foco de atención y por excelencia la unidad de análisis de los estudios organizacionales, la perspectiva interpretativa-simbólica plantea que las organizaciones no existen como tales sino que el “organizar” forma parte de un proceso de construcción de una realidad, que se representa como “metáfora” de situaciones que se viven en la organización (Morgan, 1997; Weick, 1979). La realidad no es objetiva, sino que es producto de procesos de construcción social (Berger y Luckmann, 1968); esto quiere decir que no existe una realidad allá afuera, independiente de la forma como la interpretamos, sino que la forma como se interpreta la realidad es “la realidad”. A lo anterior se agrega que el conocimiento del objeto descansa en el sujeto como productor de significaciones y pensamientos que constituyen la comprensión en la organización (Berger y Luckmann, 1968). El sentido de las acciones y significaciones se convierte en el foco del análisis organizacional, en el que se asume la construcción social de la realidad como un asunto de palabras y representaciones: la organización es lo que se dice de ella, lo que la acción de sentido permite diferenciar y capturar como aquello que es distingible y de lo que no se tiene conciencia hasta que se producen cambios “ecológicos” en el entorno, lo suficientemente variables como para determinar que lo trivial es significativo (Weick, 1979).

Según Vásquez (2008), estos planteamientos, aunque se originaron hacia mediados de los años setenta, se incorporaron como supuestos de funcionamiento de las orga-

nizaciones en los noventa, en el marco de los desarrollos epistemológicos de la postmodernidad. Los planteamientos de la sociología comprensiva (Berger y Luckmann, 1968) se trasladan a la teoría organizacional como parte de una postura más amplia que se aleja del énfasis en las entidades y funciones de la organización para orientarse hacia el estudio de las prácticas y el proceso de organizar, como categorías cognitivas, producidas por actividades humanas concretas. Comparten un concepto de realidad como construcción social que recoge la estructuración del sentido de las acciones de los actores sociales, pero difieren en los lugares de formación de las representaciones. A continuación se exponen las ideas principales de cada uno de los enfoques desde los cuales se puede orientar los estudios de cultura organizacional:

- a. La cultura como metáfora: Las “metáforas” para Morgan (1997) son representaciones sociales de lo que se quiere organizar, junto a los textos y los juegos del lenguaje (Morgan, 1997). La cultura corporativa es un ethos creado y sostenido por los procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales que modelan las prácticas y valores del poder que se ejerce, caracterizando las organizaciones como burocracias o tecnocracias y definiendo el estilo particular de las reglas políticas, cuyas expresiones se presentan en asuntos que aparecen como neutrales: liderazgo, autonomía, participación, relaciones empleador-empleados y la composición del consejo directivo. Cada una de las situaciones a “organizar” constituye una metáfora diferente, una derivación figurativa de cómo se construye la vida en la organización alrededor de distintas nociones del trabajo, ocio, rutinas, autoridad, que convierten a las organizaciones en minisociedades con imagen propia (cerebros, máquinas, sistemas políticos). El estudio del discurso de la organización materializa la realidad organizacional como un constructo social, en el cual la organización en sí misma representa una cultura (Morgan, 1997).
- b. La cultura como producción social: En el enfoque crítico se entrecruzan posturas políticas pragmáticas y radicales con posiciones teóricas antipositivistas, originadas en Estados Unidos y Europa, lo cual deriva en una variedad de perspectivas interpretativas, reflexivas, constructivistas y pragmáticas que plantean críticas a: la objetividad del método científico; a los fines sociales y políticos del liberalismo que une el compromiso común entre los pragmatistas, los filósofos radicales y los transformacionistas en relación con la autonomía del individuo y la contingencia del lenguaje y la crítica a la acción instrumental y sus supuestos cognoscitivos de control social (Vásquez, 2008). Entre las tendencias desarrolladas se encuentran el “movimiento del discurso”.

El discurso de la “cultura organizacional” en la práctica, para la dirección empresarial, se sitúa en toda una tradición de medios o de fórmulas ideológicas empleados por los dirigentes para garantizar que las acciones de los miembros de la empresa tienden a servir a sus propios objetivos. Este medio para manipular el comportamiento, y ganar la cooperación de los trabajadores, tiene la ventaja de proporcionar a quienes lo utilizan una apariencia de legitimidad. La cultura se convierte claramente en un elemento en los procesos de demarcación y control que se practican en las organizaciones. Es un elemento de la ideología administrativa, ya que los administradores la emplean conscientemente para obtener el apoyo que permite el logro de sus objetivos (Smucker, 1988).

De acuerdo con los enfoques anteriores, García (2009) asume una corriente crítica, específicamente desde el enfoque integrado y la construcción conceptual de la producción social, para definir desde esta perspectiva que los discursos o maneras de nombrar el mundo son performativos, es decir, se convierten en formas institucionalizadas que regulan la producción de la realidad; de modo que el discurso es acción en la medida en que se materializa en el proceso de producción de la realidad. La naturalización de algunas formas de ver la realidad implica que ciertos discursos se han sedimentado, y por tanto tienen efectos en la construcción de la realidad. Dichos discursos son cultural e históricamente contingentes; las verdades y lo que se constituye como realidad -la forma de nombrar el mundo- son producto de juegos de poder en los que ciertos discursos y significados se imponen sobre otras posibilidades y configuran las categorías para interpretar la realidad (García, 2009). Precisamente, García (2009) en su texto, cita a Michael Foucault para comprender y analizar las dinámicas organizacionales desde el uso el poder y la dominación, definiendo esta perspectiva como emergente, contraria y opuesta a los postulados de la perspectiva racional-funcional. Según ella, “la organización no se entiende como una realidad diseñada racionalmente para alcanzar el bienestar general, esta es producto de un proceso social en el que cierto orden termina imponiéndose a través de ejercicios de poder” (García, 2009, p.282).

Por otra parte ,y continuando con la caracterización conceptual de la perspectiva interpretativa-simbólica en los estudios de cultura organizacional, Schultz y Hatch (1996) enseñan las virtudes y ventajas de asumir esta postura epistemológica. Para la perspectiva interpretativa-simbólica el marco analítico es emergente y específico, las oportunidades de creación de significados son únicas para cada contexto cultural (Schultz y Hatch, 1996). Para la perspectiva interpretativa-simbólica, el modelo de análisis es asociativo,

es decir, identificar los significados y explorar las asociaciones entre ellas (Schultz y Hatch, 1996). En la perspectiva interpretativa-simbólica, el proceso de análisis en la cultura organizacional es divergente, se trata de expandir y enriquecer el análisis cultural (Schultz y Hatch, 1996).

Así mismo, la perspectiva interpretativa-simbólica exige que las culturas sean productos del espíritu, sistemas colectivos importantes. Esta concepción, desarrollada de manera elocuente en las obras de Clifford Geertz, es una estupenda construcción, basada e influida por poderosas corrientes del pensamiento filosófico y sociológico.

Particularmente, Geertz (1994) integró a la antropología cultural la existencia en la sociedad de un campo cultural simbólico distinto, así como el punto de vista interpretativo de Weber (1978) que destaca los significados que los actores conceden a sus propias acciones e interacciones (Weber, 1978). Se siente bien la influencia de este último sobre Geertz (2000), tanto en su máxima obra: “La interpretación de las culturas”, como en sus numerosas declaraciones referentes al carácter de la investigación antropológica: “Yo considero que el análisis de la cultura no es una ciencia experimental en busca de la ley, sino una ciencia interpretativa en busca de significados” (Geertz, 2000, p.20).

Geertz (1994; 2000) también ha tenido la influencia de las obras de Alfred Schütz (1970; 1972; 1974), quien ha tratado de integrar la sociología interpretativa de Weber (1978), la fenomenología trascendental de Edmund Husserl (1992), el interaccionismo simbólico y la etnometodología de Goffman, Turner, Brown, Garfinkel y Cicourel en una sociología fenomenológica coherente. En consecuencia, Geertz citado por Allaire y Firsirotu (1992), afirma que la cultura es un sistema de símbolos, un producto de la mente y el conjunto de significados en virtud del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones.

Según Allaire y Firsirotu (1992), los escritos de gestión organizacional contienen numerosas alusiones a un concepto similar de cultura en las organizaciones. Estos enfoques simbólicos de la cultura organizacional difieren en cuanto a la importancia relativa que conceden, en la elaboración de sistemas simbólicos, en la historia y en los líderes anteriores de la organización en relación con el papel de los actuales líderes contemporáneos (Allaire y Firsirotu, 1992).

Evidentemente, el concepto simbólico respalda puntos de vista muy variados a propósito de las organizaciones. Sin embargo, estas opiniones divergentes tienen en común un compendio de componentes simbólicos evocativos, cargados de sentido y de emoción. Aunque existen diferencias fundamentales en cuanto a la naturaleza misma de estas características organizacionales y al proceso que las engendra,

sin embargo, constituyen el común denominador del análisis organizacional simbólico. El aspecto simbólico de la vida organizacional y las estructuras formales de la organización (sus objetivos y procesos gerenciales), no están necesariamente coordinados, sincronizados o son isomorfos, pero los escritos sobre gestión organizacional dan pocos detalles referentes a esta dicotomía (Allaire y Firsotu, 1992).

Según Zapata y Rodríguez (2008), los análisis precedentes sobre el simbolismo conducen a tres proposiciones:

1. La organización se nos presenta por el intermediario de lo simbólico: la voz de la recepcionista, la cortesía de la secretaria, el comportamiento del vendedor, el contenido de la publicidad... Todo es simbólico. Incluso los productos y servicios que ella vende, que, aunque son reales en su materialidad, son también simbólicos: su calidad o sus defectos hablan de la empresa. Pasar una jornada en la organización es llenarse de mensajes. Es la cultura. Es la expresión de una manera de ser específica. Pero, para las personas que están en su interior todo ello es natural. Es su forma de ser diez o doce horas por día. Son ellos (Zapata y Rodríguez, 2008, p.223).
2. Es claro que lo simbólico no puede ser solamente el producto de la voluntad del dirigente. El dirigente puede contribuir enormemente, pero lo simbólico tiene una prodigiosa capacidad de autonomía (Zapata y Rodríguez, 2008, p.224).
3. Lo simbólico nos remite a otra cosa. Eso tiene una significación. Esa otra cosa ocurre en el espíritu de las personas y es lo que hace posible las manifestaciones simbólicas. Esa otra cosa... es el imaginario, es la invención en la cabeza de la gente de lo que es la sociedad, de lo que es el poder y de lo que ello significa para cada uno (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 224).

En este apartado es importante mencionar los planteamientos de Abravanel (1992) sobre la autoridad simbólica y la cultura organizacional, como parte de los elementos a tener en cuenta durante la descripción y análisis de los rasgos culturales en las organizaciones:

1. *Comunicación oral:* Es la forma como los gerentes pueden explicar y analizar las causas y los efectos de los acontecimientos y así influir, convencer y manejar. Ellos pueden legitimar y justificar sus actividades, haciendo énfasis en el pragmatismo, la necesidad o los objetivos a largo plazo, según el caso.
2. *Saber organizacional:* La palabra contiene y transmite la cultura de una empresa, le presta una forma tangible. La cultura corporativa es el resultado de un proceso de experimentación y de descubrimiento y permite la transmisión de una generación de gerentes a otra, con la ayuda de prácticas diferentes.

3. *Ideología organizacional:* Las organizaciones no se pueden expandir sin una identidad organizacional bien definida, ni confiar en un sistema equívoco de creencias. Ellas deben tomar medidas precisas y hacer declaraciones que puedan justificarse frente a los diversos grupos y en diferentes contextos. Cuando está integrado a un sistema de creencias, el conocimiento se transforma en ideología, y es ésta la que sirve para crear, justificar y explotar las empresas.
4. *Actos y contextos simbólicos:* La atribución de sentido a los actos no es puramente objetiva y no tiene lugar en un contexto social fijo y bien definido, sino en términos de representaciones simbólicas. Las acciones se comprenden, se interpretan y se dotan en el interior de mundos subjetivos.
5. *Gerencia simbólica - Retórica de la autoridad gerencial:* Los gerentes son una fuente importante de información para los subordinados que desean conocer las reglas del juego que llevan al éxito. Ellos esfuerzan y estimulan el comportamiento y tienen un interés personal en difundir los conocimientos básicos sobre la jerarquía, el cumplimiento, la responsabilidad y la adhesión.
6. *Las historias, los relatos, las leyendas y los mitos se hacen de símbolos y de códigos:* Las historias sirven para presentar los hechos bajo una forma concreta y viviente, que las haga más fáciles de retener. Ellas ejercen autoridad en las organizaciones definiendo o influyendo en las premisas decisorias y las percepciones comunes. Las historias incitan a los individuos a adherir a valores y acciones.
7. *Funciones simbólicas no verbales:* El apoyo de los valores, de las ideologías y de los éxitos individuales y organizacionales es muy importante. Los métodos formales de afirmaciones no verbales se reúnen bajo el nombre de operaciones simbólicas. Estas operaciones comprenden la participación colectiva y la comunicación no verbal. Consiste en todo lo que pasa, más que en todo lo que se dice, cuando se reúne la colectividad.
8. *Ritos organizacionales:* Es toda actividad emprendida con el fin más o menos consciente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y el contexto en el cual ella se sitúa. Los ritos están ligados a la vitalidad y al desarrollo de la organización. Las actividades rituales casi siempre tienen lugar con la participación de algunos individuos solamente, pero se dirigen a la colectividad.
9. *Hábitos organizacionales:* Los comportamientos rituales (hábitos o costumbres) se basan en la forma. El hábito conduce a un resultado preciso, mientras que el efecto del rito es variable. Los hábitos se basan en los símbolos del estatuto y del poder que confirman los métodos y relaciones en el lugar. Los hábitos refuerzan

- el sentimiento de estabilidad y ponen al día los cuentos y los mitos organizacionales.
10. *Ceremonias organizacionales*: Las ceremonias son acontecimientos colectivos que, con ayuda de las costumbres, tradiciones y convenciones, facilitan la expresión emotiva. Son actitudes primitivas que concentran la emoción en el instante presente. Las ceremonias establecen y mantienen la lealtad para con el grupo o la organización y fortifican el sentimiento colectivo de pertenencia.
11. *Totemismos corporativos*: Es el símbolo racional universal alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que establece una relación entre naturaleza y cultura. El tótem puede simbolizar la negación (rechazo ritual) o el reconocimiento respetuoso, la adoración de la cultura o de algunos de sus aspectos.

## 2. Metodología

La mayoría de textos consultados (Ver Tabla 1) datan de las últimas tres décadas del siglo pasado, esto se debe a que en este periodo se desarrollaron los mayores aportes teóricos a la perspectiva interpretativa-simbólica para la descripción y análisis de lo cultural a nivel específico en las organizaciones (Zapata y Rodríguez, 2008). Ya en el siglo XXI, los investigadores y estudiosos en el tema de organizaciones retoman estas bases fundamentales para darle soporte epistemológico a sus propósitos de intervención y transformación de la cultura organizacional.

La estrategia de búsqueda y recolección de información para seleccionar los artículos se basó en los siguientes criterios:

- a) Que estuvieran publicados de manera virtual en revistas especializadas internacionalmente y que respondieran a la búsqueda sobre los temas de las perspectivas antropológicas de la cultura; perspectiva simbólica de la cultura; paradigmas de la cultura organizacional; la interpretación de las culturas; cultura interpretativa y simbólica en las organizaciones. Para encontrar las revistas especializadas a nivel internacional se realizó la búsqueda en cinco de las bases mundiales de datos más grandes; Elsevier, a través de SCOPUS; SAGE; ISIS-Web of Science o Thomson Reuters; Springer; y Taylor and Francis. Aunque se consideraron estas bases de datos debido a que son las que contienen las revistas especializadas a nivel internacional con Factor de Impacto (JCR y SJR) en términos de publicación y citación, no se realizó una discriminación o jerarquización de las revistas a través de estos indicadores, esto significa que puede que se hayan referenciado artículos de revistas con un alto Factor de Impacto, pero también se pueden encontrar artículos referenciados de revistas con bajo Factor de Impacto.
- b) Que hayan sido publicados de manera virtual en las décadas de los 70's, 80's y 90's del siglo XX, privilegiando los artículos de mayor citación y referenciación en estudios contemporáneos. Se identificaron artículos publicados especialmente en Europa y Estados Unidos.
- c) Que tengan acceso al texto completo en idiomas inglés o español.

Para realizar el análisis de los textos recopilados se llevó a cabo la traducción al idioma español de los artículos en idioma inglés, posteriormente se hizo una lectura de la totalidad de los artículos traducidos en español y se identifica-

Tabla 1.

Descripción de textos recopilados

Aporte teórico o epistemológico	Referencia	Número de textos
Modelo de dinámicas de la cultura organizacional	Hatch (1993)	1
Proceso de manifestación de la cultura	Schein (1985)	1
Proceso de realización y materialización de la cultura	Giddens (1979); Barley (1986); Weick (1987); Czarniawska y Joerges (1990)	4
Proceso de simbolización de la cultura	Ricoeur (1976); Gioia (1986); Eisenberg y Riley (1988); Witkin (1990); Van Maanen (1991); Zapata y Rodríguez (2008)	6
Proceso de interpretación de la cultura	Schütz (1970); Donnellon, Gray y Bougon (1986); Botti y Pipan (1991)	3
Sistemas de producción de bienes materiales, inmateriales y sociales	Vallée (1995)	1
Total		16

Fuente: Elaboración propia

ron modelos y temas relacionados al paradigma, finalmente, se decidió presentar uno de los modelos identificados ya que era el más completo y con mayor soporte teórico y epistemológico, así mismo, el modelo es complementado con los aportes de otros grandes teóricos que establecieron las bases para el desarrollo del paradigma interpretativo-simbólico de la cultura en las organizaciones. Este modelo y su complemento son expuestos en la sección de resultados dentro de este artículo.

Es importante resaltar que este marco teórico se deriva de la construcción de la tesis de maestría del autor, que ya fue aprobada y reconocida como meritoria. La tesis se titula: "La cultura en las organizaciones indígenas del sector productivo de Toribío-Cauca: Tres casos de estudio" y el paradigma para analizar las organizaciones es el interpretativo-simbólico de la cultura.

### 3. Resultados

El paradigma interpretativo-simbólico permite comprender las dinámicas culturales de las organizaciones desde el significado propio que cada individuo le transmite, a través de los procesos de socialización organizacional. Desde el punto de vista del investigador y analista organizacional, es importante tener claridad en los estadios presentes dentro del significado, debido a los marcos conceptuales o antecedentes simbólicos que cada individuo tiene sobre la vida y concretamente sobre las relaciones y el comportamiento en las organizaciones. Lo anterior hace referencia a la posibilidad de la mala interpretación de los símbolos organizacionales, generada primordialmente por los prejuicios del investigador o los modos conductuales de vida que priman sobre el quehacer investigativo y que han sido definidos a través del tiempo por el constante involucramiento con las instituciones encargadas de la formación y establecimiento de supuestos básicos o valores. Esta es una advertencia sobre el vacío en el que se puede caer al momento de intentar colocarse las gafas del paradigma interpretativo-simbólico en el proceso del análisis de la cultura organizacional.

Con esto no se quiere dar a entender la dificultad que subyace en el momento de definir un paradigma de estudio, por el contrario, se desea plantear el reto de asumir los estudios y análisis organizacionales con tal responsabilidad y orden que le permitan al investigador conocer e interpretar correctamente los elementos culturales identificados dentro de las organizaciones. Para ello, siempre es primordial contrarrestar o comparar la información recolectada y otros elementos de orden metodológico que son tratados en mejor medida por expertos en técnicas cualitativas, lo que permite cumplir con los requisitos básicos de fiabilidad, credibilidad e integridad en la información.

Dado lo anterior, para operacionalizar los conceptos y aplicar los elementos teóricos expuestos en el análisis y descripción de la cultura organizacional, se propone utilizar los planteamientos de Mary Jo Hatch (1993) de su modelo de Dinámicas de la Cultura Organizacional (Ver Figura 1), ya que reúne múltiples elementos, tanto de orden teórico como metodológico para cumplir con estos requisitos. Así mismo, este modelo será complementado con los aportes de diversos teóricos que trabajan desde este paradigma.

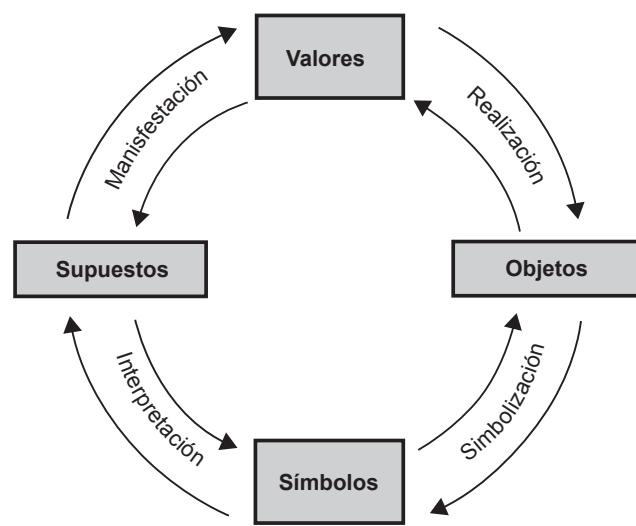


Figura 1. Modelo de las dinámicas de la cultura organizacional

Fuente: Adaptado de Hatch, Mary J. *The Dynamics of Organizational Culture*.

En: *The Academy of Management Review*. 1993, vol. 18, no. 4, p. 660.

Hatch (1993) define que el término de dinámica cultural se originó en la antropología cultural, donde se hace referencia a cuestiones como los orígenes y la evolución de las culturas, los procesos de enculturación y el problema del cambio frente a la estabilidad (por ejemplo, a través de la difusión, la innovación, el conservadurismo cultural y la resistencia al cambio). Así, para el desarrollo de este término se plantean los argumentos de Edgar Schein (1985) desde los orígenes, la evolución y enculturación de la dialéctica del cambio y la estabilidad, así mismo ella toma como base el modelo de la cebolla de análisis de la cultura organizacional para proponer el modelo de Dinámicas de la Cultura Organizacional. El modelo propuesto por Hatch (1993) permite ampliar los horizontes de investigación en cultura organizacional, de acuerdo con las categorías planteadas por Schein (1985): Supuestos, Valores y artefactos. A estos elementos le agrega dos aspectos adicionales: los símbolos que permiten abordar la cultura organizacional desde una mirada interpretativa-simbólica y la conexión entre los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación con los elementos culturales (Supuestos, Valores, Artefactos).

y Símbolos). Así mismo, Hatch (1993) plantea que la interacción entre los procesos se presenta de diversas formas, específicamente, ella plantea que los modos proactivos/retroactivos representan el papel de la actividad en la cultura, mientras que los modos prospectivos/retrospectivos revelan la posibilidad de reflexividad y conciencia cultural.

Para el proceso de **Manifestación**, hace referencia a Schein (1985), el cual define que la manifestación es cualquier proceso por el cual una esencia se revela, por lo general, a través de los sentidos, pero también a través de la cognición y la emoción (Schein, 1985). En términos del marco de la dinámica cultural, la manifestación permite supuestos culturales (la esencia de la cultura en la teoría de Schein) a revelarse en las percepciones, cogniciones y emociones de los miembros de la organización. Es decir, la manifestación contribuye a la constitución de la cultura organizacional mediante la traducción de supuestos intangibles en valores reconocibles (Hatch, 1993). El modelo de dinámicas culturales sugiere que la manifestación se produce de dos formas: a través de los procesos que influyen de manera proactiva en los valores y a través de los procesos que influyen a los supuestos a través de los efectos retroactivos de reconocimiento del valor (Hatch, 1993).

**Manifestación proactiva:** Es lo que los miembros de la organización asumen como formas verdaderas que ellos valoran. Esta formación tiene lugar desde los procesos de manifestación proactiva a través de los cuales los supuestos proporcionan expectativas que influyen en las percepciones, pensamientos y sentimientos sobre el mundo y la organización. Estas percepciones, pensamientos y sentimientos son luego experimentados como un reflejo del mundo y de la organización. Los miembros reconocen entre estos aspectos reflexiones que les gustan y no les gustan, y sobre esta base se vuelven conscientes de sus valores (sin ser necesariamente conscientes de los supuestos básicos sobre los que se basan sus experiencias y valores) (Hatch, 1993).

**Manifestación retroactiva:** El modo retroactivo de la manifestación se refiere a la contribución de los valores a los supuestos (Ver Figura 1). Esta contribución consiste en dos posibilidades: los valores retroactivamente mantienen o modifican las hipótesis existentes. En el mantenimiento retroactivo, los valores y supuestos son armoniosos y la transformación posterior no es necesaria. En este caso, la alineación de los supuestos y los valores reafirma supuestos básicos a la vez que los miembros de las organizaciones experimentan un «todo está bien en el mundo», como confirmación de su cultura. Con respecto a la alteración retroactiva de supuestos, Schein (1985) argumentó que los supuestos pueden ser alterados por la introducción de nuevos valores (generalmente por altos directivos) y la expe-

riencia de éxito que se les atribuye. Si los nuevos valores proporcionan resultados satisfactorios, Schein (1985) argumentó entonces, que su mantenimiento en el tiempo dará lugar a que se den por sentados y en ese momento pasan a formar parte de los supuestos básicos de la cultura. Lo que Schein (1985) no discutió es que, para que esto suceda, los nuevos valores deben estar en contradicción con las hipótesis existentes al inicio del proceso, de lo contrario no se produciría ningún cambio, y la manifestación retroactiva reafirmaría los supuestos existentes (Hatch, 1993).

Según Hatch (1993), el estudio de los procesos de manifestación requiere aproximarse a las diversas expectativas sobre el «cómo debería ser» de las organizaciones. La pregunta proactiva del proceso de manifestación debe tratar de explicar cómo se tallan ciertos valores y expectativas a partir de la percepción que se tiene de los supuestos, pensamientos y emociones. Una pregunta relacionada es: ¿Qué percepciones, pensamientos y sentimientos se ven limitados en el proceso de manifestación? Por ejemplo, Weick (1987) sugirió que la formulación de la estrategia es un evento de la organización en la que los procesos de manifestación y sus expectativas asociadas juegan un papel significativo. Los procesos de formulación de la estrategia podrían ser estudiados usando escenarios producidos por los estrategas para revelar las percepciones, pensamientos y emociones que definen valores y expectativas.

Así mismo, Hatch (1993) plantea que otras situaciones (especialmente las relacionadas con los empleados no directivos) deben ser identificadas y examinadas desde una perspectiva de proceso, a fin de que los investigadores entren en contacto con toda la gama de procesos de manifestación proactiva y las expectativas que las constituyen. El proceso retroactivo explica cómo los valores culturales que se manifiestan reafirman supuestos básicos y cómo los valores que se originan fuera de la cultura pueden realinear supuestos básicos. Los estudios que se centran en las intervenciones para la gestión de la cultura organizacional prometen revelar los procesos de manifestación retroactivos.

En el proceso de **Realización**, Schein (1985) establece que la realización proactiva es responsable de la transformación de los valores en los artefactos (por ejemplo, los ritos, rituales, historias de organización, humor, y diversos objetos físicos), mientras que la realización con carácter retroactivo tiene el potencial de transformar los valores y expectativas haciendo que aparezcan de manera diferente. Por lo tanto, la realización cultural se define inicialmente como el proceso de toma de valores reales mediante la transformación de las expectativas en la realidad social o material y mediante el mantenimiento o la alteración de los valores existentes a través de la producción de artefactos (Hatch, 1993).

Para identificar e interpretar otros elementos del proceso de Realización de Hatch (1993), se utilizarán los planteamientos de Lionel Vallée (1995) sobre el sistema de producción de bienes materiales.

Concretamente, Vallée (1995) plantea que los bienes materiales son el producto de actividades materiales que el hombre produce gracias a su relación con el medio ambiente, con la naturaleza, con la cual está en permanente contacto. Vallée (1995) plantea que por medio del trabajo, el hombre produce bienes materiales para satisfacer sus necesidades, creando o generando objetos e instrumentos de trabajo, constituyendo medios de producción que, con el tiempo, se consolidan en fuerzas productivas para el bienestar de la sociedad.

**Realización proactiva:** La realización proactiva se refiere a la noción de la promulgación de Weick (1987) y al concepto de la materialización de las ideas discutidas por Czarniawska y Joerges (1990). En cuanto a la promulgación, Weick (1987) afirma que «la lección de las profecías autocumplidas permiten que las fuertes creencias que se destacan y se intensifican en la acción constantemente, puedan traer eventos a la existencia» (Weick, 1987, p.225). De manera similar, Czarniawska y Joerges (1990) argumentan:

No todas las ideas se ponen en acción. Obviamente, para ser puesta en acción una idea debe ser suministrada por una imagen de la acción, una imagen mental de una posible acción. Ideas que eran irrealizables por siglos adquieren poco a poco una imagen de acción resultante de los cambios en otras ideas y cosas (tecnología). Pero una imagen de acción aún no es una acción. ¿Cómo puede ser materializada? No por la decisión como un acto de elección. Más bien, es un acto de voluntad impulsado por las expectativas positivas sobre el propio proceso... su resultado, o ambos.... Los movimientos de procesos cognitivos, entonces, impulsados por un acto de voluntad, a la calibración de la «imagen de la acción» en algo más parecido a un «plan de acción» y luego en hechos. Y este último elemento es el que realmente merece ser llamado materialización (Czarniawska y Joerges, 1990, p.50-51).

El argumento materialización se limita a la cognición, mientras que la dinámica cultural considera los procesos perceptivos y emocionales también. Además, Czarniawska y Joerges (1990) se limitaron a discutir ideas como imágenes de acción, que son capaces de materializar en hechos, mientras que la realización del modelo de dinámica cultural se centra en las expectativas culturales y valores realizados a través de acciones en los artefactos (Hatch, 1993).

**Realización retroactiva:** El modo retroactivo de realización se refiere a la contribución post hoc (después de) de los artefactos con los valores y las expectativas de «cómo deben ser las cosas». Al igual que en la manifestación, se deben examinar dos posibilidades distintas. En uno de los casos, los artefactos dan cuenta de los valores y las expectativas de mantener o reafirmarlos, mientras que los artefactos producidos por otra cultura o por fuerzas no alineadas con los valores culturales pueden introducir artefactos que desafían retroactivamente los valores y expectativas (Hatch, 1993).

En este último caso, surgen dos posibilidades más. Los artefactos son ignorados o físicamente expulsados (por ejemplo, destruidos o desplazados) por los miembros de la organización, o son aceptados e incorporados, junto con los artefactos producidos culturalmente, para reflexionar sobre los valores. Si son absorbidos en la cultura, tales artefactos funcionan con carácter retroactivo para realinear los valores. En la medida en que los valores se vuelven a alinear, los supuestos también se pueden ajustar a través de los procesos de manifestación retroactivos (Hatch, 1993).

El estudio de los procesos de realización es el estudio de cómo se utilizan, se mantienen o se transforman en el curso de la construcción de comportamiento, los resultados tangibles de valores y expectativas (Hatch, 1993). Los estudios sobre la producción, reproducción y transformación de objetos a través de las actividades diarias de las organizaciones se podrían utilizar para examinar cómo los valores y las expectativas se desarrollan. Por ejemplo, Barley (1986) emplea la observación etnográfica en un estudio de la introducción de nuevos equipos de diagnóstico médico en dos departamentos de radiología de un hospital. A raíz de Giddens (1979), Barley (1986) examinó cómo la actividad cotidiana produce y reproduce las instituciones en las que se produjo, según lo revelado por la introducción de nuevas tecnologías. La dinámica cultural sugiere interpretar los datos de Barley (1986) como un caso de la importación cultural de un artefacto y ajuste del valor retroactivo basado en la actividad que rodea el nuevo objeto y los eventos que el objeto ocasiona. La importación en sí puede ser analizada como una realización dinámica de los valores culturales.

Según Hatch (1993) el modelo de dinámicas de la cultura organizacional se centra en estudios observacionales como el de Barley (1986). Por ejemplo, los estudios de realización proactiva podrían centrarse en la forma en que los valores y expectativas de «cómo debe ser» penetran rituales como las reuniones trimestrales de revisión (por ejemplo, por medio de los preparativos, los arreglos y las presentaciones de los participantes). La realización retroactiva podría ser estudiada mediante la observación de cómo el uso del lenguaje constituye un campo de acción verbal en el que las

expectativas y los valores culturales se mantienen o transforman a través del contacto con objetos organizacionales tales como saludos, formas de tratamiento, historias y humor. Según Hatch (1993), el campo del folclor organizacional es rico en ejemplos de artefactos culturales utilizados para mantener valores a través de la realización retroactiva. Los estudios sobre la introducción de artefactos de otras culturas deben ser particularmente reveladores de las transformaciones de valor a través de la realización con carácter retroactivo.

En resumen, Hatch (1993) plantea que el significado cultural de un artefacto no está establecido para siempre en el momento de su producción o importación. Es cierto que el artefacto, en ese momento está impregnado de los supuestos y valores que llevaron a su realización proactiva, pero éstos se localizan en los procesos de realización de los miembros productores. En todo caso, cuando otros miembros que participaron en la producción indirecta se exponen al producto pueden aceptarlo, rechazarlo o ignorarlo. En cualquier caso, el producto en sí mismo se vuelve disponible para un proceso interpretativo mucho más amplio que el que formó el contexto de su creación.

Para el proceso de **Simbolización**, Hatch (1993) cita a algunos investigadores simbólico-interpretativos para definir un símbolo como algo que representa una conciencia o una asociación inconsciente con algo más amplio, por lo general más abstracto, un concepto o un significado. Gioia (1986) ofrece una lista representativa de los símbolos de la organización: el logotipo de la empresa, los lemas, las historias, las acciones y las no acciones, imágenes visuales y metáforas. Lo anterior es complementado con los planteamientos de Eisenberg y Riley (1988), los cuales añaden organigramas, arquitectura corporativa, ritos y rituales.

Así como en el proceso de Realización, se tomarán los planteamientos de Lionel Vallée (1995) sobre el sistema de producción de bienes inmateriales para identificar e interpretar otros elementos.

Especificamente, Vallée (1995) plantea que el sistema de producción de bienes inmateriales está relacionado con la interpretación de los símbolos y del imaginario, originado de la relación del hombre con su medio ambiente. Este sistema de producción hace referencia a las diversas representaciones sociales producto del pensamiento y/o imaginario, que procuran mantener las relaciones cambiantes con el ambiente mediante la transformación simbólica (producción inmaterial), destinadas a crear los medios de supervivencia y reproducción a través de la representación, generando de esta manera signos, imágenes, pensamientos, símbolos, ideas, que con el tiempo adquieran significado y sentido para el desarrollo social y organizacional. En ese

sentido, se forma el imaginario colectivo primario, las manifestaciones culturales, producto de la interacción social, para constituir procesos sistemáticos de relaciones sociales originadas en las organizaciones (Vallée, 1995).

El enunciado principal de la cultura organizacional se basa en que los individuos, grupos y dependencias de una organización desarrollan principios y valores, signos y símbolos únicos y particulares, comunes a toda la organización, que rigen el comportamiento de sus miembros como producto de sistemas de representaciones inmateriales, conocimientos, ideologías, mitos, historias y ceremonias o hechos sociales, que se manifiestan de manera cotidiana en la organización, a lo cual los miembros le asignan significados específicos (Zapata y Rodriguez, 2008).

**Simbolización prospectiva:** Ricoeur (1976) recomienda comparar el significado de un símbolo con su significado literal y llamó a la diferencia el excedente de significado. La noción de significados excedentes ayuda a explicar la simbolización. Una vez que se realiza, un artefacto es una forma objetiva de significado literal. La simbolización combina un artefacto con el significado que va más allá o lo rodea. La simbolización es, pues, una respuesta posible que une la forma objetiva de un artefacto y el significado literal de que están más allá del dominio literal. Desde la perspectiva de la dinámica cultural estas ideas sugieren que los artefactos deben traducirse en símbolos para que puedan ser aprehendidos como objetos de importancia cultural, eventos o discursos. Tal aprehensión otorga la condición de existencia reconocida en ciertas formas dentro de la cultura con la implicación de que, a pesar de que todos los artefactos pueden ser simbolizados, no todos van a serlo, al menos no en todo tiempo y lugar, por todos los miembros de la organización (Hatch, 1993).

**Simbolización retrospectiva:** El modo de retrospectiva de la simbolización aumenta la conciencia del significado literal de objetos simbolizados. Lo importante, desde una perspectiva de dinámica cultural, es que no todos los artefactos reciben el mismo trato en el campo simbólico. El proceso prospectivo de simbolización implica que algunos artefactos adquirirán más asociaciones significativas entre unos miembros de la organización que otros artefactos en un momento dado y en un lugar determinado.

Por lo tanto, en cada instante hay un estado en el campo simbólico que representa en ese momento la configuración simbólica de significado en relación con sus bienes culturales. Los artefactos mismos permanecen como un campo de potencial material simbólico, pero, en un momento a momento, sólo ciertas partes del campo son iluminadas por el proceso de simbolización retrospectiva (Hatch, 1993).

Según Hatch (1993) el estudio de los procesos de simbolización como son concebidos en el marco de la dinámica cultural, requiere la participación directa. Una forma de lograr esta participación es ejemplificada por etnógrafos al sumergirse en las experiencias culturales que quieren estudiar y tomar los significados personales derivados de estas experiencias en la creación de sus etnografías. Por ejemplo, Hatch (1993) cita el estudio de Van Maanen (1991) en Disneyland basado en gran medida en el significado de las experiencias que tuvo mientras trabajaba allí. Su reconocimiento al decir que «puede ser posible que ahora elimino una parte importante de mi identidad por haber sido despedido de Disneyland, tanto como la cree al haber sido contratado allí» (Van Maanen 1991, p. 76) da fe de su participación en la simbolización prospectiva dentro de esta cultura. Las dinámicas culturales también piden la especificación de los significados excedentes asociados a diversos artefactos (trabajos asignados de Disneyland, uniformes, etc.) Esto es precisamente lo que Van Maanen (1991) nos da al referirse a su participación en la cultura Disneyland, empleando así la simbolización retrospectiva.

Por otra parte, Hatch (1993) plantea que un segundo enfoque posible para el estudio de la simbolización requiere la adaptación de las técnicas estéticas para el estudio de la organización. Cuando los investigadores estudian los procesos de simbolización, deben utilizar métodos que creen o simulen primeras experiencias de orden, como las técnicas estéticas lo hacen (verbegracia, actuar, escribir, dibujar, hacer fotografías). Por ejemplo, Hatch (1993) cita la descripción evocadora de Witkin (1990) de una sala de reuniones en Unilever que proporciona acceso a la experiencia estética de este espacio organizacional:

Detrás de las sillas, en un extremo de la mesa, hay dos placas para gráficos de color blanco y de forma rectangular. Sus planos verticales se elevan por encima de los marcos de metal igualmente planas. Están apoyados en su base por dos pares de piernas minúsculas descendentes a partir de dos barras horizontales. Los soportes sólo sirven para acentuar la horizontalidad de las placas, una planura que hace eco en el fuerte plano blanco liso de la tabla y los planos blancos de la pared (Witkin, 1990, p. 333)

La interpretación de Witkin (1990) al decir que «es como si la habitación ha sido purgada de la apariencia de volumen» (Witkin, 1990, p.333) salta prácticamente fuera de su futura simbolización de la habitación y justifica el modo de retrospectiva de la simbolización.

El uso auto-reflexivo de métodos estéticos podría ayudar a explicar los procesos de simbolización y enseñar a los investigadores y analistas a distinguir estos procesos a partir

de los procesos de interpretación (Hatch 1993). La técnica auto-reflexiva permite a los etnógrafos confrontar sus posiciones, pero también podría llevar a la conciencia de uno mismo como autor en el acto de la escritura. Aunque la práctica de la auto-reflexión puede convertirse fácilmente en auto-interpretación, la técnica se sugiere especialmente para el estudio de la simbolización retrospectiva.

En el proceso de Interpretación, Hatch (1993) cita a Schütz (1970) y Ricoeur (1976) para definir que el sentido de la interpretación involucra el significado literal y el superávit combinado por los procesos prospectivos de simbolización. El significado que se establece por la interpretación es derivado de la asociación (de primer orden) directa del significado literal y del excedente de significado, definido como el proceso prospectivo de simbolización. Finalmente Hatch (1993) cita a Gioia (1986) para introducir los elementos «ya conocidos» en los guiones y esquemas guardados en la memoria, y de esta manera referirse al concepto del círculo de la hermenéutica (Hatch, 1993).

**Interpretación prospectiva:** Schütz (1970) aseveró que este proceso establece el sentido de la interpretación. Esta afirmación implica que los símbolos actuales tienen una influencia recíproca en los supuestos básicos (Schütz, 1970).

**Interpretación retrospectiva:** Schütz (1970) afirmó que la interpretación es retrospectiva, cuando implica un movimiento desde el «ya conocido» de los supuestos básicos de una cultura a sus símbolos actuales (Schütz, 1970). Esta reciprocidad ha sido el tema central de la escuela hermenéutica de la teoría de la interpretación, donde es llamado el círculo hermenéutico.

La perspectiva hermenéutica sugiere que la interpretación nos mueve hacia adelante y hacia atrás entre los ya conocidos (supuestos básicos) y la posibilidad de nuevos conocimientos (inherentes, pero a menudo inactivos, en los símbolos). Existe la posibilidad de revisión de significado a lo largo de este ciclo. Por lo tanto, pueden darse dos resultados de la interpretación: comprensión alterada de significado simbólico a través de la interpretación y la revisión retrospectiva de los supuestos culturales desde la interpretación prospectiva (Hatch, 1993).

La interpretación involucra innumerables compromisos del círculo hermenéutico (Hatch, 1993). Parte de esta interpretación refleja suposiciones culturales existentes, pero algunos de ellos revisan las hipótesis mediante el establecimiento de un nuevo significado en el núcleo. En la perspectiva de la dinámica cultural, la interpretación reconstruye símbolos y revisa los supuestos básicos en términos de la experiencia actual y los supuestos culturales preestablecidos (Hatch, 1993).

Así como en los dos procesos anteriormente descritos, Vallée (1995) plantea un tercer escenario que él denomina el sistema de producción de bienes sociales. Aunque este sistema no tiene similitud, en términos conceptuales, con el proceso de interpretación del modelo de Hatch (1993), se plantean allí unos elementos que permiten realizar interpretaciones de significado de "segundo orden" que serán adoptados y adaptados en el modelo de Dinámicas de la Cultura Organizacional para complementar la descripción de los procesos de simbolización e interpretación.

Especificamente, Vallée (1995) plantea que el sistema de producción de bienes sociales representa todos aquellos actos y hechos sociales que las personas reflejan como producto de la interacción y/o adaptación permanente con su entorno, manifestando formas de relaciones sociales distintivas basadas en el sistema de producción de bienes materiales e inmateriales, lo cual hace que desarrollen formas, métodos y alternativas de gestión con el propósito de alcanzar sus objetivos y propósitos organizacionales (Vallée, 1995).

Para que el sistema de producción de bienes inmateriales, la religión, la magia, la brujería, la mitología, sean accesibles a todos los individuos, necesitan de una puerta de entrada y medios de acción sobre estos mismos individuos, siendo posible una articulación por analogía, lo que crea una continuidad en su mentalidad, es decir, en su pensamiento y acción, de modo que no existe representación concebible sin su correspondencia práctica (Vallée, 1995). Todas las prácticas simbólicas se expresan y explican por medio de ritos y rituales, ceremonias, espectáculos, gestualidad, sueños, formas y ritmos, conductas y procedimientos, y la palabra como instrumento simbólico por excelencia (Vallée, 1995). Según Hatch (1993) el estudio de los procesos de interpretación exige investigar cómo los símbolos moldean y son moldeados por caminos de entendimiento existentes. Los resultados de los procesos de interpretación han sido investigados utilizando una variedad de técnicas establecidas, tales como entrevistas etnográficas, secuencias de comandos, la semiótica, la deconstrucción y el análisis del discurso. Al menos dos de estas técnicas, ya sea de entrevistas o el análisis del discurso, se pueden utilizar para mostrar el proceso de interpretación en acción.

Hatch (1993) cita a Botti y Pipan (1991) quienes emplearon entrevistas etnográficas para explorar interpretaciones del concepto de servicio en dos empresas de servicios públicos en Italia, una oficina de registro y un hospital. Según Hatch (1993), los autores ofrecen ricas descripciones de las interpretaciones de los símbolos de servicio. Por ejemplo, un grupo de personal de la oficina de registro definió los servicios en términos de los usuarios, pero los usuarios se interpretan generalmente como hostiles o amenazantes. El modelo de dinámica cultural, se pregunta cómo el símbolo

de «el usuario», participa en la construcción y reconstrucción de las hipótesis acerca de la vida cotidiana dentro de la oficina de registro y viceversa. Una posibilidad sería presentar símbolos alternativos (por ejemplo, un cliente cálido y acogedor en un día frío y lluvioso) y pedir al personal del registro interpretarlos. El objetivo sería descubrir cómo los entrevistados responden a nuevos símbolos en el curso de sus actividades normales de interpretación. ¿Es este un «usuario», en su opinión, o algo más?

Otro enfoque según Hatch (1993) para el estudio de procesos de interpretación es presentado por Donnellon, Gray y Bougon (1986). Estos investigadores desarrollaron un análisis del discurso usando una cinta de video de un grupo de estudiantes que realizaban un ejercicio de simulación organizacional. El material grabado mostró a los estudiantes respondiendo a la acción de otro grupo que había dado lugar a despidos. La codificación semántica del discurso grabado permitió a los investigadores estudiar los cambios en las interpretaciones de los miembros de los grupos focales y en sus inclinaciones hacia las acciones propuestas. Ellos encontraron que los miembros del grupo utilizaron cuatro mecanismos interpretativos para llegar a una decisión colectiva de huelga: la metáfora, argumentación lógica, afectación de la modulación (por ejemplo, el comportamiento no verbal, ritmo, lenguaje cargado emocionalmente) e indirección lingüística (por ejemplo, voz pasiva, el uso de términos imprecisos). El trabajo de Donnellon y sus colegas podría enmarcar los estudios de cómo estos mecanismos interpretativos moldean y se moldean por medio de símbolos y supuestos.

Hasta aquí se ha logrado plantear y desarrollar cada uno de los cuatro procesos principales definidos por el modelo de Dinámicas de la Cultura Organizacional de Hatch (1993), además se han mostrado diversos métodos que pueden ser usados para el estudio empírico del modelo (Ver Tabla 2, pág.79).

#### 4. Conclusiones

En la actualidad, es considerado reduccionista proponer alguna teoría funcionalista para realizar un estudio o análisis a las organizaciones, ya que se estaría tratando de ver estas organizaciones desde una sola mirada, sin darle cabida a otro tipo de teorías y paradigmas que puedan surgir en los procesos investigativos. Por ejemplo, desde el paradigma funcionalista, se considera la cultura organizacional como un patrón de valores y supuestos básicos, así mismo, al descubrir los niveles profundos de la cultura se hace posible descifrar los niveles visibles y expuestos de la misma, también, se consideran escenarios previsibles, deterministas y lineales de desarrollo. Mientras que desde el paradigma

Tabla 2.

Métodos para analizar los procesos del modelo de dinámicas de la cultura organizacional

Procesos (Elementos principales)	Métodos
Manifestación (Supuestos-Valores)	Visualización y escenarios
Realización (Valores-Artefactos)	Observación etnográfica
Simbolización (Artefactos-Símbolos)	Participación etnográfica Técnicas estéticas Etnografía posmoderna
Interpretación (Símbolos-Supuestos)	Entrevistas etnográficas Análisis del discurso

Fuente: Adaptado de HATCH, Mary J. The Dynamics of Organizational Culture. In: The Academy of Management Review. 1993, vol. 18, no. 4, p. 678.

interpretativo-simbólico, la cultura organizacional se ve como una visión del mundo llena de redes de significados, así mismo, se define por medio de interpretaciones de las expresiones simbólicas y las representaciones de los planos más profundos de significado, también, se considera lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados (Schultz y Hatch, 1996). Dado lo anterior, los elementos expuestos pretenden explorar el mundo de la cultura organizacional desde el paradigma interpretativo-simbólico, para identificar y caracterizar los elementos o componentes que otros paradigmas han dejado de percibir y que se constituye como una manera diferencial de entender y significar las organizaciones.

Por otra parte, las características del paradigma interpretativo-simbólico dan la posibilidad de abordar otros temas de investigación, que han sido poco explorados en el mundo occidental-moderno y son importantes para el devenir de las organizaciones contemporáneas. Se hace referencia específicamente a temas como el multiculturalismo, el interculturalismo o las condiciones de hibridación cultural que se presentan por la interacción entre personas de diversas culturas. Así mismo, la flexibilidad para trabajar con la perspectiva interpretativa-simbólica da la posibilidad de acoplar diversas metodologías de investigación a las exigencias interpretativas del mundo occidental, por medio de la posibilidad de efectuar un proceso analítico a la manifestación, realización, simbolización e interpretación de la información suministrada por las fuentes primarias en términos de su cultura.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante orientar los próximos estudios organizacionales considerando las siguientes cuestiones: ¿Existe un paradigma particular sobre el que se construyen y desarrollan las organizaciones? ¿Existen diferencias en términos de paradigma de estudios entre organizaciones occidentales y otras formas de orga-

nización no occidental como las organizaciones orientales o las organizaciones indígenas o étnicas? Todas estas preguntas y temas serán objeto de discusión en investigaciones posteriores.



### Conflictos de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

### Referencias bibliográficas

1. ABRAVANEL, Harry. Cultura Organizacional y Autoridad Simbólica. En: Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Bogotá: Legis Editores, 1992. p. 38-71.
2. ALLAIRE, Yvan y FIRSIROTU, Mihaela. Teorías Sobre Cultura Organizacional. En: Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Bogotá: Legis Editores, 1992. p. 3-37.
3. BARLEY, Stephen R. Technology as an association for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. In: Administrative Science Quarterly, 1986, vol. 31, p. 78-108.
4. BERGER, Peter L. y LUCKMANN, Thomas. La Construcción Social de la Realidad. Buenos Aires: Amorrortu, 1968. 233 p.
5. BOTTI, H. y PIPAN, T. Civil servant, service idea? In: The 8th International SCOS Conference (The Valhalla Conference), Copenhagen: 1991.
6. BRIONES, Guillermo. Epistemología y Teorías de las Ciencias Sociales y de la Educación. 1 ed. Ciudad de México: Trillas, 2006. 202 p.
7. CZARNIAWSKA JOERGES, Barbara y JOERGES, Bernard. Organizational change as materialization of ideas. In: The Study of Power and Democracy in Sweden (Report no. 37, English series). Stockholm: Stockholm School of Economics, Economic Research Institute, 1990.
8. DONNELLON, Anne; GRAY, Barbara y BOUGON, Michael G. Communication, meaning, and organized action. In: Administrative Science Quarterly, 1986, vol. 31, p. 43-55.
9. EISENBERG, Eric M. y RILEY, Patricia. Organizational Symbols and Sense-Making. In: Handbook of Organizational Communication.

- Norwood, N.J.: Gerald M. Goldhaber and George A. Barnett, ed., 1988, p. 131-150.
10. GARCÍA, Claudia M. La Cultura Organizacional como una Tecnología de Control Gerencial. En: *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Bogotá D.C: Universidad Santo Tomás, 2009, p. 275-295.
11. GEERTZ, Clifford. *Conocimiento Local*. 1 ed. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1994. 297 p.
12. GEERTZ, Clifford. *La Interpretación de las Culturas*. 10ma reimpresión. Barcelona: Editorial Gedisa S.A., 2000. 387 p.
13. GIDDENS, Anthony. *Central problems in social theory*. 1 ed. Berkeley: University of California Press, 1979. 294 p.
14. GIOIA, Denny. *Symbols, Scripts, and Sensemaking*. In: *The Thinking Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986. p. 49-74.
15. GONZÁLEZ, Jose. El Paradigma Interpretativo en la Investigación Social y Educativa: Nuevas Respuestas para Viejos Interrogantes. En: *Cuestiones pedagógicas: Revista de ciencias de la educación*. 2000. no. 15, p. 227-246.
16. HATCH, Mary J. *The Dynamics of Organizational Culture*. In: *The Academy of Management Review*. 1993, vol. 18, no. 4, p. 657-693.
17. HUSSERL, Edmund. *Invitación a la Fenomenología*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1992. 144 p.
18. LINCOLN, Yvonna y GUBA, Egon. *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publications, 1985. 416 p.
19. MORGAN, Gareth. *Images of Organization*. California: Sage Publication, 1997. 520 p.
20. RICOEUR, Paul. *Interpretation theory: Discourse and the surplus of meaning*. Fort Worth: Texas Christian University Press, 1976. 107 p.
21. SCHÜTZ, Alfred. *On Phenomenology and Social Relations: Selected Writing*. Chicago: University of Chicago Press, 1970. 327 p.
22. SCHÜTZ, Alfred. *Fenomenología del Mundo Social. Introducción a la Sociología Comprensiva*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica, 1972. 279 p.
23. SCHÜTZ, Alfred. *El Problema de la Realidad Social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1974. 327 p.
24. SCHULTZ, Majken y HATCH, Mary J. *Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*. In: *The Academy of Management Review*. 1996, vol. 21, no. 2, p. 529-557.
25. SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. 358 p.
26. SMUCKER, Joseph. *Review of Geert Hofstede: Culture's consequences*. In: *Sociology*. 1982, vol. 9, no. 2, p. 55-56.
27. VALLÉE, Lionel. *Representaciones Colectivas y Sociedades*. En: *Cuadernos de Administración*. 1995, no. 20, p. 67-120.
28. VAN MAANEN, John. *The smile factory: Work at Disneyland*. In: *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage, 1991. p. 58-76.
29. VÁSQUEZ, María del Carmen. *Claves para una relectura de la cultura organizativa desde los paradigmas sociológicos*. En: *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*. 2008, vol. 17, no. 1, p. 27-52.
30. WEBER, Max. *Ensayos de metodología sociológica*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1978. 269 p.
31. WEICK, Karl E. *The Social Psychology Of Organizing*. 2 ed. New York: Mc Graw Gill, 1979. 294 p.
32. WEICK, Karl E. *Substitutes For Strategy*. In: *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, 1987. p. 221-233.
33. WITKIN, Robert W. *The Aesthetic Imperative of a Rational-Technical Machinery: A Study in Organizational Control Through the Design of Artifacts*. In: *Symbols and Artifacts: Views of The Corporate Landscape*. Berlin: Walter de Gruyter, 1990. p. 325-338.
34. ZAPATA, Álvaro y RODRÍGUEZ, Alfonso. *Gestión de la Cultura Organizacional: Bases Conceptuales para su Implementación*. 1 ed. Santiago de Cali: Universidad del Valle - Facultad de Ciencias de la Administración, 2008. 608 p.