



INNOVAR. Revista de Ciencias

Administrativas y Sociales

ISSN: 0121-5051

revinnova_bog@unal.edu.co

Universidad Nacional de Colombia

Colombia

Higuita López, Daimer; Sanabria Sánchez, Fabián

Los habitus en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños
Energéticos S.A.

INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 24, núm. 54, octubre-diciembre, 2014,
pp. 59-74

Universidad Nacional de Colombia
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8183222005>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Los *habitus* en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños Energéticos S.A.

Daimer Higuita López

Profesor, Escuela de Administración y Contaduría de la Universidad Nacional de Colombia.
Magíster en Ciencias de la administración. Correo electrónico: dhiguita@unal.edu.co

Fabián Sanabria Sánchez

Profesor, Universidad Nacional de Colombia. Antropólogo de la Universidad Nacional de Colombia y Doctor en Sociología de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París. Director del Instituto Colombiano de antropología e historia – ICANH.
Correo electrónico: fsanabrias@unal.edu.co

HABITUS IN THE UNDERSTANDING OF ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY OF THE PROCESOS Y DISEÑOS ENERGÉTICOS S.A. COMPANY

ABSTRACT: Based on Pierre Bourdieu (2000)'s notion of *habitus* this article presents a comprehensive perspective on the formation of habits in the configuration of organizational cultures. The article revolves around the question "What is the role played by *habitus* in the formation of workers' habits?" Based on empirical research carried out in the company Procesos y Diseños Energéticos S.A., it illustrates, first, the habits associated with cultural management and, second, presents three scenarios that analyze the connection between *habitus* and the company's cultural system, and the role the scenarios play in the creation of worker habits.

KEYWORDS: Cultural management, *habitus*, habits, organizational culture.

LES HABITUS DANS LA COMPRÉHENSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : UNE ÉTUDE DANS PROCESSUS ET CONCEPTIONS ÉNERGÉTIQUES S.A.

RÉSUMÉ : À partir de la notion d'*habitus* chez Pierre Bourdieu (2000), cet article présente une perspective compréhensive sur la formation d'*habitudes* dans la constitution de la culture organisationnelle. Le document débat de la question *Quel rôle jouent les habitudes dans la formation d'*habitudes* chez les travailleurs ?* Sur la base d'un travail empirique dans l'organisation Procesos y Diseños Energéticos S.A., le texte présente, en premier lieu, des habitudes associées à la gestion culturelle et, ensuite, trois contextes où est analysée l'affinité entre les *habitus* et le système culturel, et la contribution de ces contextes dans la formation de ces habitudes.

MOTS-CLÉS : Gestion culturelle, *habitus*, habitudes, culture organisationnelle.

OS HABITOS NA COMPRENSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA PROCESSOS Y DISEÑOS ENERGÉTICOS S.A.

RESUMO: A partir da noção de *habitus* de Pierre Bourdieu (2000), este artigo apresenta uma perspectiva compreensiva sobre a formação de hábitos na configuração da cultura organizacional. O documento fala sobre a pergunta: *Qual é o papel dos hábitos na formação de hábitos dos trabalhadores?* Com base no trabalho empírico na organização Procesos y Diseños Energéticos S.A., o texto expõe, em primeiro lugar, hábitos associados à gestão cultural e, posteriormente, três cenários nos quais é analisada a afinidade entre os *habitus* e o sistema cultural e a participação destes cenários na formação desses hábitos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão cultural, *habitus*, hábitos, cultura organizacional.

RESUMEN: A partir de la noción de *habitus* en Pierre Bourdieu (2000), este artículo presenta una perspectiva comprensiva sobre la formación de hábitos en la configuración de la cultura organizacional. El documento discurre alrededor de la pregunta *¿cuál es el rol que juegan los habitus en la formación de hábitos en los trabajadores?* Con base en el trabajo empírico en la organización Procesos y Diseños Energéticos S.A., el texto expone, en primer lugar, hábitos asociados a la gestión cultural y, posteriormente, tres escenarios donde se analiza la afinidad entre los *habitus* y el sistema cultural y la participación de estos escenarios en la formación de esos hábitos.

PALABRAS CLAVE: gestión cultural, *habitus*, hábitos, cultura organizacional.

Introducción

De acuerdo con Schein (1985), Aktouf (1990) y Zapata y Rodríguez (2008), en las últimas décadas se ha presentado un enorme interés por parte del *management* hacia la cultura organizacional. Posterior a los autores que han marcado los comienzos de la corriente denominada Cultura corporativa (*Corporate Culture*), como Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982), Pettigrew (1979), Weick (1979), Schein (1985), Pascale y Athos (1981), sobrevino un *boom* por el estudio del fenómeno cultural al interior de la empresa. En la actualidad, la perspectiva cultural es reconocida como un elemento importante para la comprensión de los fenómenos organizacionales, de tal forma que es común afirmar que "las organizaciones implican culturas; ellas crean valores, creencias y significados; guardan leyendas, mitos y cuentos, y están adornadas con ritos y ceremonias" (Allaire & Firsirotu, 1992, p. 91).

En el terreno organizacional, existen múltiples libros, artículos y seminarios orientados a enseñar cómo gestionar la cultura en las organizaciones. Y en la mayoría de los casos, esta gestión está atravesada por los postulados de la cultura corporativa, que busca "edificar" la cultura a imagen y semejanza del directivo (Aktouf, 2001; Muñoz, 2011).

CORRESPONDENCIA: Daimer Higuita; Cr 30 # 45 -03 edificio 311 of. 10B.

CITACIÓN: Higuita López, D., & Sanabria Sánchez, F. (2014). Los *habitus* en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños Energéticos S.A. *Innovar*, 24(54), 59-74.

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M12, M14.

RECIBIDO: Agosto 2012; APROBADO: Febrero 2014.

De otro lado, aunque las nociones de campo y capital en Bourdieu han sido progresivamente llevadas al terreno organizacional, la noción de *habitus* ha estado bastante rezagada (Emirbayer & Johnson, 2008). Ahora bien, tanto Strategor (1995) como Emirbayer y Johnson (2008) afirman que cuando un individuo llega a una empresa trae consigo unos antecedentes, una historia, un *habitus*. Y dado que la participación del *habitus* en los procesos culturales no ha sido estudiada en profundidad, el propósito de este texto es exponer el rol que juegan los *habitus* en la formación de hábitos en los trabajadores, como una forma de construcción de cultura en la organización.

Por *habitus* Bourdieu (2001) entiende el conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él, y que han sido conformados a lo largo de la historia de cada sujeto.

Bourdieu (1995) afirma que cuando el *habitus* entra en relación con un mundo social del cual es producto, se encuentra "como pez en el agua". Así mismo, el autor plantea que en determinadas situaciones se puede producir una "histéresis de *habitus*", en la cual las disposiciones aparecen inadecuadas a las condiciones presentes, porque están ajustadas a otro tipo de condiciones. Para Bourdieu (2007, 2001), el *habitus* forma un conjunto de esquemas prácticos de percepción, apreciación y evaluación a partir de los cuales se generan las prácticas.

Este artículo hace parte de varios documentos que presentan resultados de la investigación intitulada *Los hábitos en los trabajadores generados por la gestión cultural y su incidencia en la cultura organizacional*. La indagación, adelantada con la metodología de estudio de caso, fue desarrollada en Procesos y Diseños Energéticos S.A. Así, el documento se ha estructurado en cinco partes: en la primera, se presenta la revisión de la literatura; en la segunda, se describe el problema que originó la investigación, para lo cual se introducen brevemente algunos interrogantes importantes, dado el interés por la formación de hábitos en los trabajadores; posteriormente, se describe la metodología seguida por la investigación; en la cuarta parte, se exponen los resultados y su discusión; finalmente, el documento termina con las conclusiones sobre el papel de los *habitus* en la cultura organizacional.

Revisión de la literatura

Este apartado comprende dos momentos: en el primero, se exponen muy brevemente distintas perspectivas teóricas planteadas por autores como Hatch (1997), Aktouf (1990), Hofstede (1999) y Hallett (2003); en un segundo momento, se hará referencia a los focos que

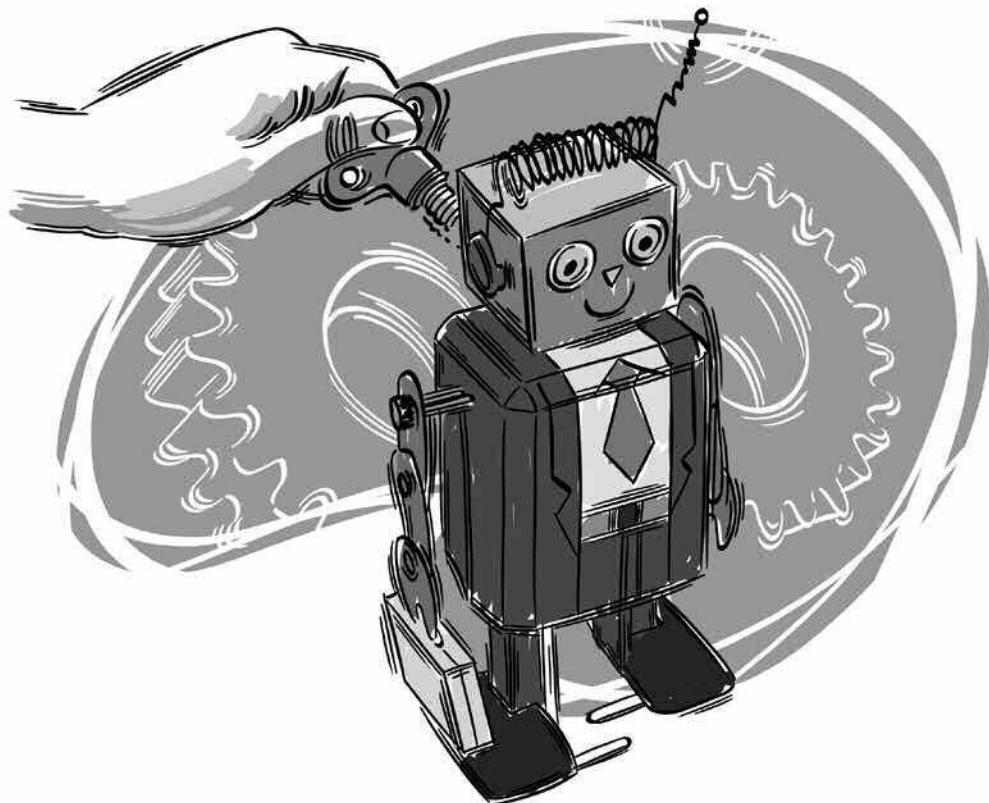
han tenido las investigaciones sobre el fenómeno cultural en la organización.

Desde una posición analítica de la cultura, Mary Jo Hatch (1997) sostiene que existen tres perspectivas teóricas en la aproximación al estudio de la cultura: la simbólica-interpretativa, la moderna y la postmoderna. En la perspectiva simbólica-interpretativa, el hombre es un animal suspendido en redes de significación que él mismo ha tejido. La cultura son esas redes y el ser humano es un usuario y constructor de símbolos (Geertz, 2005). En la postmoderna, Meyerson y Martin (1987) afirman que la cultura puede ser integrada (compartida por los miembros), diferenciada (con presencia de subculturas) o fragmentada (multifacética). Y para los modernistas, el conocimiento de la cultura es una herramienta de gestión, y en este sentido la cultura es una variable que se puede manipular.

De otro lado, Aktouf (1990) presenta dos perspectivas: la Cultura Corporativa y la perspectiva crítica (articulada al llamado *Humanismo Radical*). La Cultura Corporativa considera la organización como una entidad social susceptible de generar sus propias reglas, hábitos, visiones, lenguajes. Allí, la cultura es una herramienta gerencial para el incremento de la productividad. Desde la perspectiva crítica, se reconoce el papel del directivo (y del fundador de la empresa) en la tarea de definir políticas o tomar decisiones, pero eso no puede confundirse con la capacidad de fabricar sistemas de representaciones (Aktouf, 2001). En esta perspectiva, la cultura organizacional se construye en la interacción y, como consecuencia, no se puede desconocer que dicho fenómeno obedece, en parte, a lo que podría llamarse un orden espontáneo (Hayek, 1994).

De otro lado, Hofstede (1999) señala dos grupos: los que consideran la cultura como algo que la organización *tiene* y los que la consideran como algo que la organización *es*. En el primer caso se genera un planteamiento analítico y se interesan por el cambio. Para el segundo grupo, el planteamiento es sintético y se interesa por la comprensión. Finalmente, Tim Hallett (2003) reseña tres focos para acercarse a la cultura organizacional: el subjetivo, el contextual y el poder simbólico.

Ahora bien, ¿en qué se focalizan las investigaciones sobre el fenómeno cultural en la organización? La revisión de la literatura indica que algunas investigaciones se focalizan en relacionar la cultura con aspectos como el clima organizacional, el liderazgo o la productividad, mientras que otros se concentran en estudiar la cultura en sí misma. Entre las publicaciones que abordan la cultura en relación con otros conceptos o categorías se encuentran los trabajos de Armenakis y Wigand (2010), Arango (2000), Enríquez (2007), Gaál, Szabó, Obermayer-Kovács, Kovács y Csepregi (2010),



González y Parra (2008), Jarrín (2007), Quiñones (2005), Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero (2007), Song, Baek y Chermack (2009), Szabunia (2010), Vallenilla (2006). De otro lado, en las investigaciones donde la cultura organizacional ha sido estudiada en sí misma y no en relación con otras categorías, el propósito ha sido hacer una descripción del fenómeno como tal o plantear algunos modelos para su abordaje. Entre estos estudios están Aguilar (2006), Barciela (2007), Calderón (1999), Folch, Mas y Jofre (2008), García (2006), García (2007), Kondra y Hurst (2009), Negrete (1997), Piñango (2008), Rodríguez (2010), Sánchez, Alonso y Palací (1999).

En cuanto a los *habitus* en la cultura organizacional, hay algunas aproximaciones en Voronov and Vince (2012), Ignatow (2009), Kaufman (2004), Watts (2010) y Costea, Crump y Amiridis (2007). Ahora bien, aunque gran parte de las indagaciones emanadas en la gestión no consideran categorías desde la psicología, la antropología o la sociología, sí se pueden encontrar estudios de la cultura organizacional desde estas disciplinas. Por ejemplo, desde una perspectiva sociológica se tienen autores como Biggart

y Beamish (2003), Gartman (2007); Bebbington (2007); Mangi (2009); Borocz (1996) y Leslie, Oakes, Townley y Cooper (1998). Con una mirada sociológica, el trabajo de Ojeda (2009) es un buen ejemplo de la aplicación de los *habitus* a la cultura organizacional. Adicionalmente, hay dos autores que se han convertido en puntos de referencia para aproximarse a la cultura organizacional desde los *habitus*: en primer lugar, Hallett (2003), quien a partir del paralelo entre las propuestas de Bourdieu y Goffman propone el *orden negociado* como una forma de construir cultura; y, en segundo lugar, el bien reconocido crítico Alvesson (1994), quien vincula los procesos culturales a las lógicas de la identidad en las organizaciones.

Una vez presentadas estas miradas sobre el tema de estudio, se abordará el problema de investigación.

Problema de investigación

En la investigación que originó este artículo, la cultura es entendida como un "conjunto ligado de maneras de pensar, de sentir y de actuar que, siendo aprendidas y comprendidas por una pluralidad de personas, sirven para

construir a esas personas en una colectividad particular diferenciada" (Rocher, citado por Aktouf, 1990, p. 17). En este apartado se introducen, en primer lugar, algunos interrogantes sobre la gestión cultural; posteriormente, para fundamentar dichos interrogantes, se exponen los modelos de Allaire y Firsrotu (1992) y de Schein (1986).

Es claro que las organizaciones tienen unas políticas, y derivado de esas políticas se "instituyen" programas, reglas, rutinas, con el propósito de crear una "cultura organizacional". De allí que el concepto de *gestión cultural* se definió como todas aquellas prácticas, políticas, decisiones y acciones *deliberadas* de los directivos, encaminadas a modificar la cultura. Dicha gestión se traduce, por un lado, en el diseño de *manifestaciones culturales* y, por el otro, en establecer los *mecanismos* organizacionales que se utilizan para la difusión, transmisión y reforzamiento de dichas manifestaciones entre los trabajadores.

Las manifestaciones culturales son esas expresiones de la organización, tales como símbolos, héroes, rituales, ritos, valores, normas, mitos, rutinas, metáforas, eslóganes, historias, logos, lenguaje, que configuran la cultura y permiten diferenciar una organización de otra (Hofstede, 1999, Aktouf, 1990). Los mecanismos son dispositivos que los directivos utilizan para buscar que los trabajadores se apropien, aprehendan o se adapten a la cultura. Algunos de estos dispositivos tienen lugar desde el momento en que los nuevos empleados llegan a la empresa, como los programas de inducción y de capacitación (Robbins, 2004), mientras que otros mecanismos obedecen a las lógicas de socialización en la organización. Al respecto, López (2004) sostiene que:

En la práctica administrativa dichas prescripciones se traducen ora en decretos gerenciales que inútilmente pretenden dictaminar cambios en el comportamiento colectivo, (...) en su sistema de creencias y escalas axiológicas, ora en complicadas e ineficaces campañas de comunicación y propaganda que aspiran a que dichos cambios se materialicen (López, 2004, p. 19).

Por consiguiente, surge una primera pregunta: ¿los cambios propuestos por los dirigentes, a través de la gestión cultural, contribuyen con la formación de hábitos en los trabajadores?

Para aproximarnos al problema de investigación, a continuación se esbozan dos modelos conceptuales clásicos sobre cultura organizacional: el de Allaire y Firsrotu (1992) y el de Schein (1985). ¿Por qué se tratan estos modelos? Porque dichos modelos "clásicos" y los estudios posteriores se han quedado cortos en la comprensión de la interiorización de rasgos culturales, por parte de los trabajadores.

Para Allaire y Firsrotu (1992, p. 94), cualquiera que fuere la organización es útil concebirla como constituida por tres elementos interrelacionados:

1. Un *sistema cultural* que agrupa los procesos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
2. Un *sistema socioestructural* compuesto por relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales.
3. Los *empleados* que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

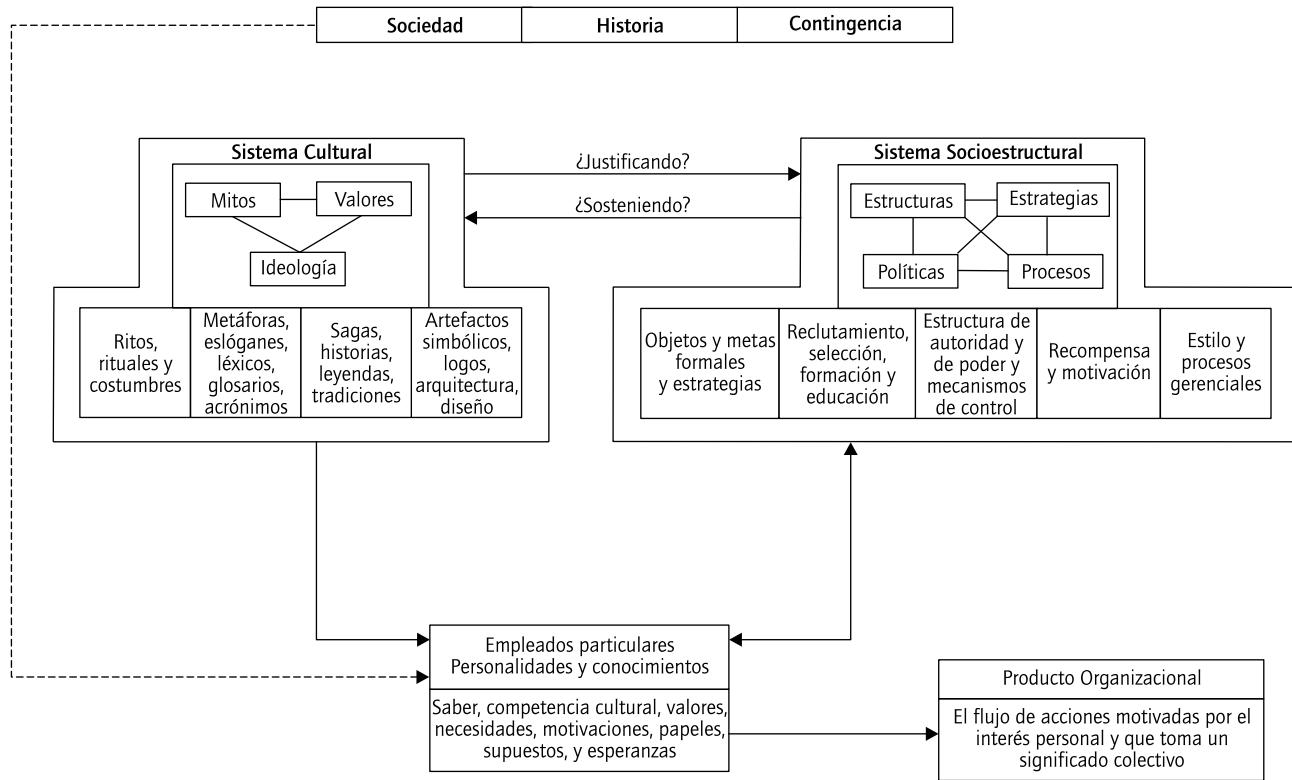
A partir de estos elementos, los autores desarrollaron el modelo que muestra la Figura 1.

En este caso, los autores han establecido cuatro **modos de integración** entre el sistema cultural y los empleados. El **primer** consiste en la **reproducción exacta y total** del sistema de símbolos y significados por parte del individuo. La cultura organizacional ejerce una gran influencia sobre las reacciones de los empleados. Otro modo de integración es el de la **reproducción parcial**, donde el conjunto de símbolos públicos se reproduce imperfectamente en la mente del individuo, habiendo sido modificado por las particularidades de su personalidad. El **tercer** modo es el **meta-cultural**, donde el empleado comprende el sistema de símbolos y se vale de ellos para predecir el comportamiento de sus miembros. Finalmente, el individuo puede **no integrarse**, y todo esfuerzo que se haga para integrar a ese individuo será rechazado o suscitará una reacción cínica.

Sin embargo, los autores no explican cómo ni porqué se dan estos distintos niveles de integración de la cultura. No dicen qué aspectos asociados al empleado pueden entrar en juego en dicha integración. Desde el punto de vista teórico, se sabe que la gestión cultural impacta la cultura de una organización (Hofstede, 1999; Levin & Gottlieb, 2009; Kondra & Hurst, 2009), pero el proceso mediante el cual los trabajadores interiorizan la cultura parece ser bastante difuso.

De otro lado, Schein (1985) presenta un modelo denominado *Niveles de cultura*. En él, este autor busca describir el proceso de profundización al convertir las *conductas* en *principios* y éstos en *presupuestos básicos*. Para Schein, "si un presupuesto básico está muy arraigado en un grupo, cualquier comportamiento basado en otras premisas sería inconcebible para los miembros del mismo" (1985, p. 388). De aquí podría pensarse que esta última conversión (pasar de *principios a presupuestos básicos*) explicaría parte de la interiorización de la cultura.

FIGURA 1. Modelo conceptual de cultura organizacional



Fuente: Allaire y Firsrotu (1992).

Para Schein (1985, p. 378), el término *cultura* debería reservarse para el nivel más profundo de las *suposiciones básicas* que comparten los miembros de una organización. Estos presupuestos son respuestas aprendidas a los problemas de supervivencia del grupo y a sus problemas de integración interna. De acuerdo con este autor, para que un principio llegue a convertirse en suposición tiene que ser una solución a un problema que se ha aplicado y ha funcionado, es decir, que ha tenido éxito. En otras palabras, la aplicación repetida de la solución exitosa es lo que la convertirá, según Schein, en suposición, o en cultura. Pero, ¿realmente la aplicación de la solución exitosa es lo que "construye" cultura?

Así entonces, para comprender el caso de Procesos y Diseños Energéticos S.A., se introduce la noción de hábitos, entendidos como repertorios inconscientes de la conducta potencial, que pueden ser provocados o reforzados a partir de un contexto apropiado (Hodgson, 2007, p. 41). En la perspectiva de Hodgson (1996, 2004), más que comportamientos, los hábitos son tendencias o propensiones hacia la acción. Una acción -o comportamiento- de un individuo no necesariamente es un hábito. Lo será en la medida en que dicho individuo posea la tendencia o disposición hacia esa acción (Hodgson, 2004).

En otras palabras, el hábito no es la acción -aunque se materialice en ésta- sino la tendencia hacia esa acción. En el mismo sentido, y desde una perspectiva antropológica, Geertz (2005) plantea el siguiente ejemplo: si una persona es considerada como *bondadosa*, es muy probable que en este momento esa persona no esté ejecutando un "acto" de bondad, pero esa persona tiene la *tendencia y disposición* a hacerlo. En consecuencia, lo que diferenciaría el hábito de la conducta es que éste precede la acción, mientras que aquella refleja en sí misma una acción¹. Por lo tanto, cuando un individuo tiene una disposición derivada de una regla (como por ejemplo, la *puntualidad*), podría decirse que ha interiorizado dicha regla². Entonces, la formación del hábito en el trabajador es tomada como una forma de aprehensión de cultura en la organización, pues, como se dijo, la cultura se entiende como un conjunto

¹ El diccionario de la Real Academia Española define estos conceptos de la siguiente manera. Conducta: Manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones. (*Psicol.*) Conjunto de las acciones con que un ser vivo responde a una situación. Hábito: Modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas. (RAE, 2001).

² Para la Real Academia Española *interiorizar* es incorporar a la propia manera de ser, de pensar y de sentir, ideas o acciones ajenas (RAE, 2001).

ligado de maneras de pensar, de sentir y de actuar que han sido aprendidas.

Por consiguiente, la investigación se focalizó en los hábitos generados a partir de la gestión cultural, como la introducción de un nuevo valor corporativo o una nueva práctica en la empresa. Recordemos que para Sainsaulieu (1997), las organizaciones no son simples aparatos de producción; ellas se han convertido en verdaderas instituciones sociales como la escuela o la iglesia, capaces de hacer evolucionar los comportamientos de los trabajadores y de la cultura. Pero nuestro planteamiento inicial sigue incompleto, pues hemos dicho, con Emirbayer y Johnson (2008), que los trabajadores llegan a las organizaciones con sus *habitus*. Por tanto, la pregunta central de este artículo ha sido: ¿cuál es el rol que juegan los *habitus* en la formación de hábitos en los trabajadores?

Bourdieu sostiene que "la realidad social existe dos veces, en las cosas y en las mentes, dentro y fuera de los agentes. Y cuando el *habitus* entra en relación con un mundo social del cual es producto, se encuentra como pez en el agua y el mundo le parece autoevidente" (Bourdieu y Wacquant, 1995, p. 88). Sin embargo, en determinadas situaciones se puede producir el fenómeno de "histéresis de *habitus*" (contrario al "pez en el agua"), en el cual las disposiciones aparecen mal ajustadas, inadecuadas a las condiciones presentes porque están objetivamente ajustadas a otro tipo de condiciones.

En este sentido, la formación de hábitos no estaría desligada del conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Estos esquemas han sido conformados a lo largo de la historia de cada sujeto. Para Bourdieu, el *habitus* (interiorización de las estructuras sociales en las que se ha sido educado y que produce pensamientos y prácticas), formará un conjunto de esquemas prácticos de percepción, apreciación y evaluación a partir de los cuales se generarán las prácticas de los agentes sociales (2007, 2001).

Considerar el concepto de *habitus* para estudiar la generación de hábitos en los trabajadores, derivados de la gestión cultural, nos lleva al concepto de *campo*. Para Bourdieu, el *habitus* no tiene valor sino en un espacio social (2007, p. 208). El campo está concebido como "un sistema de líneas de fuerza en el que los agentes que forman parte de él pueden ser descritos como otras tantas fuerzas que, posicionándose, oponiéndose y componiendo, le confieren su estructura específica en un momento dado del tiempo" (Bourdieu, 2007, p. 191).

Ahora bien, la organización vista como un campo (Emirbayer & Johnson, 2008) está conformada por estructuras,

interacciones y por diversos actores, que tienen unas posiciones, toman posiciones y van configurando las fuerzas del campo.

En el caso concreto de Procesos y Diseños Energéticos S.A., esta organización cuenta con distintas fuerzas y actores tales como jefes, directivos, empleados, grupos formales e informales, clientes, proveedores, distribuidores. Así mismo, otras fuerzas que actúan en este espacio social son los programas y mecanismos que buscan fundar una cultura organizacional específica, así como los intereses y la toma de posiciones de cada uno de los actores.

Metodología

Esta sección empieza haciendo alusión a los criterios para la escogencia del caso. Después, se describe la organización Procesos y Diseños Energéticos S.A. Y, posteriormente, se exponen las técnicas de recolección y análisis de la información, utilizadas en la investigación.

Para Galeano (2004), el estudio de caso apunta a contribuir a la superación del antagonismo realidad exterior-interior y "un modelo de conocimiento que focalice su indagación en torno a las prácticas y acciones de los seres humanos, miradas en sus relaciones internas y externas" (p. 69). En esa dirección, agrega que "lo que caracteriza los estudios de caso es el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación de hipótesis previamente establecidas" (Galeano, 2004, p. 70).

A partir del objeto de estudio, se definieron los siguientes criterios para la escogencia del caso:

- *Tamaño de la organización*. Dado que no es común que las pequeñas empresas desarrollen procesos de gestión cultural, uno de los criterios es que la empresa fuera grande.
- *Gestión cultural deliberada*. El tamaño no es garantía absoluta de la existencia de gestión cultural. No obstante, se buscaba una compañía donde se desarrollaran algunos procesos directamente encaminados a la transformación cultural.
- *Componente durable*. Algunas empresas buscan sus directivos entre las organizaciones que conforman el grupo empresarial. Otras sencillamente lo traen desde "afuera". Las primeras son denominadas organizaciones de componente durable y las segundas de componente financiero. En el primer caso, la filosofía es, precisamente, mantener una misma filosofía, lo que es bastante útil en el estudio de la cultura.

- *Interés para participar.* Se refiere al hecho de que la compañía encuentre interesante la investigación y esté dispuesta a que el investigador *ingrese* a ella.
- *Nivel de rotación.* Cuando las organizaciones tienen un alto índice de rotación, los efectos de las acciones de la gestión cultural pueden ser muy difíciles de detectar. Por lo tanto, se requería una organización con un bajo nivel de rotación.

Procesos y Diseños Energéticos S.A. cumple con los cinco criterios definidos en la investigación.

Procesos y Diseños Energéticos S.A.: un caso de estudio

Esta organización cuenta con más de 800 empleados, en su mayoría ingenieros especialistas en las áreas de mecánica, eléctrica, civil, procesos e instrumentación y control. Procesos y Diseños Energéticos S.A. es una compañía colombiana de ingeniería perteneciente a Wood Group, con más de 35 años de experiencia en el desarrollo de proyectos para industrias como Oil and Gas, Petroquímica y Complejos Industriales. Los servicios de ingeniería, apoyados con las filiales internacionales, abarcan desde la planeación y estudios de factibilidad, hasta la entrega de facilidades llave en mano, incluida su operación y mantenimiento. La empresa hace gerencia de proyectos que comprenden el ciclo de vida completo, desde los estudios de factibilidad hasta la puesta en marcha, para el sector de crudo y gas, y para la industria en general.

Seguramente algunos lectores han escuchado sobre Semco, la organización brasileña conocida por su modelo de gestión, diferente al tradicional (el cual está fundamento en el control, en la lógica de la rentabilidad y en sacar el mayor provecho a su recurso humano)³. Pues bien, en 2003 llega un nuevo gerente a Energéticos S.A., quien, inspirado en el modelo de Semco, decidió transformar la cultura organizacional a partir de 2005.

Con la llegada del gerente (quien proviene del mismo grupo empresarial) y su filosofía "calidad a tiempo", se iniciaron algunos cambios para reforzar la idea de organización que se quería (ver Tabla 1). Específicamente, algunos de estos cambios consisten en libertad en el horario de trabajo, cambios en la denominación de procesos y áreas, eliminación de la supervisión directa a los ingenieros y la implementación de guías como estándares operacionales. En la siguiente Tabla se presentan algunas de las premisas de la nueva "cultura" en la organización:

TABLA 1. Elementos de la nueva cultura

| Factores asociados a la filosofía y al sistema cultural que se deseaba promover |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Calidad a tiempo • Importancia de las personas • Comunicación abierta y honesta • Basado en confianza y respeto en la gente • Enfocados en entrega al cliente, con responsabilidad • Compromiso • Ética • Flexibilidad para trabajar • Trabajo en equipo • Honestidad • Autonomía |
| Cambios en las formas de trabajar y algunas medidas y mecanismos que empezaron a implementarse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un Manual con la Filosofía organizacional • 90% de los empleados con contratos a término indefinido • Programa de inducción • Libertad en el horario de trabajo • No hay procedimientos. Hay Guías que se usan como estándares operacionales • Equipo de psicólogos para acompañar la transformación cultural • Cambios en la denominación de procesos y áreas • Difusión de indicadores (comunicación, participación, satisfacción del cliente, medio ambiente) • Las personas definen la fecha de sus vacaciones • Los empleados entrevistan a sus futuros compañeros de trabajo • Encuestas mensuales de comunicación • No hay bonos individuales. Se distribuye anualmente dependiendo de los resultados • No hay evaluaciones anuales |

Fuente: Procesos y Diseños Energéticos S.A. Tabla construida a partir de: 1) Entrevistas con el gerente, 2) Documentos proporcionados por el área de *Talento* y el área de *Identidad y Compromiso*.

Estas ideas y cambios fueron implementándose gradualmente año tras año, y han sido articuladas con la filosofía de la organización: calidad a tiempo.

Las técnicas de recolección y análisis de la información

Para comprender el proceso mediante el cual la gestión cultural genera hábitos en los trabajadores de Energéticos S.A. y la participación del *habitus* en ese proceso, la investigación aplicó distintas técnicas de obtención de datos: la entrevista, los documentos, la encuesta, el grupo foco y la observación.

La recolección de información tuvo dos etapas: en la primera, se buscaba identificar qué tenían en mente los directivos en términos de gestión cultural, es decir, qué deseaban transformar y cómo buscaban hacerlo, en cuya etapa se hicieron entrevistas semiestructuradas y se analizaron documentos; en la segunda, se indagó la importancia que los trabajadores le asignan a los mecanismos utilizados y a los cambios realizados; así mismo, se exploraron los hábitos que fueron formándose a partir de esos

³ Ver Aktouf (2001)

cambios y el rol que han jugado los *habitus* en la formación de hábitos en los trabajadores. En esta última etapa se efectuaron grupos foco, entrevistas en profundidad y visitas de observación en la organización. A continuación se detalla la aplicación de estos instrumentos.

La entrevista permite al investigador tener un contacto directo con el entrevistado y, mediante la comunicación, tratar de ver el mundo como el otro lo ve (Bonilla & Rodríguez, 2005, p. 159). Algunos de los interrogantes de las entrevistas apuntaban a indagar por el diseño de manifestaciones culturales (su proceso y sus participantes), por los mecanismos de gestión cultural, por el proyecto de empresa, por la filosofía y la historia de la compañía. En el caso de los ingenieros y de las personas del área de Talento (ver Tabla 2) fueron seleccionadas por el rol que han tenido en la configuración de mecanismos culturales (como el diseño de logos, etc.), por la información que poseían y por la disponibilidad para participar en el estudio.

De otro lado, se analizaron documentos impresos y archivos proporcionados por las áreas de Talento, Identidad y compromiso, y la Gerencia, donde se plantean y definen algunas políticas y los programas de beneficios sociales y extralegales para los trabajadores. También se abordaron documentos donde se hace seguimiento a la organización en términos de indicadores de gestión y otros documentos que se generan en el área *Identidad y compromiso*.

TABLA 2. Resumen de los instrumentos de recolección de datos utilizados

| Etapas | Técnica | Dirigidas a (cantidad aplicada) |
|-----------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Momento 1 | Entrevistas semiestructuradas Análisis de documentos | Gerente (1), directivos (6), ingenieros (2), Talento humano (3) |
| Momento 2 | Encuesta | Trabajadores (199) |
| | Grupos foco | Grupos de trabajadores: (6). Grupo de líderes de proyectos: (1). Grupo de directivos: (2) |
| | Entrevistas en profundidad | Trabajadores (12) |
| | Visitas con propósitos de observación | Individuos y grupos (7) |

Fuente: Elaboración propia.

Dado el tamaño de la organización y el variado número de mecanismos de gestión cultural existentes, durante la segunda etapa se consideró que la encuesta era un instrumento adecuado para obtener gran cantidad de información de los trabajadores. La encuesta incluyó tanto preguntas abiertas como cerradas y tenía como propósito identificar: 1) cuáles son las manifestaciones culturales, las prácticas y los mecanismos de gestión cultural más recordados por los trabajadores, 2) a cuáles se les

atribuye mayor importancia, 3) rastrear otras prácticas o mecanismos que no habían sido identificados en las primeras entrevistas, y 4) identificar los hábitos asociados a valores, mecanismos, manifestaciones y filosofía organizacional. En total 199 personas respondieron la encuesta, que fue aplicada *on-line*, por la facilidad que tenían las personas para responderla, ya que ellos mismos argumentaron haberse habituado a responder diferentes cuestionarios frente al computador.

Para Bonilla y Rodríguez "la muestra no se selecciona, se configura, es decir, se va estructurando a través de las diferentes etapas del proceso de recolección de datos" (2005, p. 134). Así que ésta fue la dinámica que siguió tanto la aplicación de las entrevistas como la realización de los grupos foco, eso sí, guiadas por el criterio de saturación. Es decir que, cuando las entrevistas ya no arrojaban nueva información, se paraba la aplicación y se configuraba el siguiente instrumento de recolección de datos.

El grupo foco permitió que los mismos participantes pudieran profundizar en la información que se había recolectado con la encuesta. En total se realizaron nueve grupos foco. Cada grupo estuvo conformado en promedio por siete personas, y tuvo una duración aproximada de 90 minutos. Los propósitos del grupo foco fueron: validar información de las encuestas y entrevistas, producir nuevas significaciones a partir del discurso, indagar por la pertinencia que los trabajadores le ven a los mecanismos de gestión cultural, identificar los primeros hábitos en los trabajadores y el rol de los *habitus*. ¿Por qué el grupo foco? Porque el propósito era validar que las personas (en presencia de otras) determinaran si habían adquirido algún hábito que otros también habían adquirido, pues –siguiendo a Ember y Ember (1997)– si una sola persona es la que hace "algo", estamos hablando de un hábito personal y no de un rasgo cultural.

En los grupos foco se contrastó el impacto de los mecanismos, los cambios y las manifestaciones en los trabajadores, pero no solo en función de la importancia que éstos tienen para las personas, sino en términos de qué disposiciones se han formado a partir de dichos mecanismos.

Por su parte, la observación se aplicó en paralelo al uso de las demás técnicas descritas acá. Se realizaron siete visitas a la organización con propósitos de observación. Observar implica focalizar la atención de manera intencional, sobre algunos segmentos de la realidad bajo estudio, con el fin de reconstruir inductivamente la dinámica de la situación (Bonilla & Rodríguez, 2005, p. 228). Por consiguiente, la utilización de la observación durante la investigación fue de gran utilidad, porque permitió contrastar la información

que se fue recolectando con otras técnicas. Todo el trabajo de campo se desarrolló durante 14 meses.

TABLA 3. Algunas preguntas de los instrumentos^a

| Encuesta | Grupos foco | Entrevista |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Describa lo que hace en un día normal de trabajo | ¿Qué hábitos ha adquirido en la organización durante los últimos 7 años?, ¿cómo cree adquirió ese hábito? | ¿Qué hábitos ha adquirido en Energéticos?, ¿ha adquirido algún hábito muy diferente a su manera de ser, de pensar o de comportarse? ¿Cómo y por qué cree que se dio ese proceso? |
| Enumere los aspectos que más identifican a un trabajador de Energéticos | ¿Hay hábitos adquiridos, que sean aspectos característicos de la cultura de Energéticos? | ¿Cómo explica usted el funcionamiento de Energéticos? |
| Indique las siguientes características que mejor representan la cultura de Energéticos | ¿Qué cosas formas de trabajar, valores etc, relacionadas con la cultura se han construido en la empresa, que no existían antes de 2005? | ¿Qué cosas se han construido en Energéticos relacionadas con formas de trabajar? |
| ¿Qué costumbres o tradiciones existen en su día normal de trabajo? | | ¿Qué cosas se han construido en Energéticos relacionadas con maneras de comportarse y relacionarse? |

^a Principalmente por motivos de espacio, no se incluyen aquí todas las preguntas de todos los instrumentos.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis, se acudió al análisis de contenido, entendido como un método de codificación bajo diversas categorías, resaltando sus características con miras a comprender el sentido exacto y preciso del mensaje (Zapata, Sánchez & Rodríguez, 2008, p. 46). Por otra parte, se utilizaron los software SPSS 20 y MaxQda 10, para el análisis de la información recolectada con la encuesta. Como un paso previo a la categorización, se construyeron redes conceptuales (Alvesson & Karreman, 2011) a partir de los distintos y múltiples elementos que emergieron de la interpretación de los datos.

Resultados y discusión

La interpretación se entiende como el proceso de análisis mediante el cual el investigador reconstruye uno de los posibles sentidos de la narración de un caso, aunque, por definición, puede presentar descripciones alternativas (Alvesson, 2011). Adicionalmente, valiéndose de la corresponsabilidad, el investigador contrasta los datos con los propios sujetos investigados, analizando hasta qué punto éstos se sienten representados en la presentación del caso (Galeano, 2004). Esa interpretación, durante y después del trabajo de campo, permitió darle sentido y cuerpo a los hallazgos.

Recuérdese que el propósito del texto es exponer el rol de los *habitus* en la formación de hábitos en los trabajadores,

como una forma de construcción de cultura en la organización. Por consiguiente, esta parte del artículo tiene tres momentos: primero, se enlistan las disposiciones halladas; luego, se expone de qué manera (a partir de algunos mecanismos culturales) esas disposiciones son parte de la cultura; y, después, se analizan los *habitus* como elemento importante en la configuración de hábitos.

En Procesos y Diseños Energéticos S.A., como en muchas organizaciones, existen diferentes prácticas y mecanismos de gestión cultural como los programas de inducción y capacitación, los grupos de discusión, celebraciones y actividades de socialización. Adicionalmente, con la llegada del nuevo gerente y su filosofía, se iniciaron algunos cambios en la organización para reforzar la idea de organización que se quería (abierta, participativa, con calidad a tiempo, responsabilidad y confianza). Algunos de estos cambios consisten en libertad en el horario, nuevas denominaciones a los procesos y a las áreas, no supervisión directa y definición de estándares operacionales. Estas modificaciones han sido consistentes con las características y la filosofía de la organización⁴. El análisis de la información devela que los cambios mencionados apuntan a impactar las formas de trabajar, la manera de relacionarse, los modos de sentir y pensar en la organización, el imaginario de las personas y a generar algunos de los bienes simbólicos (Vallée, 1995)⁵.

La encuesta y los grupos focales permitieron contrastar el punto de vista de los trabajadores con el punto de vista del nivel directivo. En este proceso, se observó si, por ejemplo, con la libertad en el horario los trabajadores mantenían la "misma" noción de compromiso que la dirección deseaba.

Pero el análisis no solo se focalizó en la importancia que los mecanismos tienen para las personas sino en términos de qué hábitos se han configurado a partir de dichos mecanismos. Es decir, la encuesta y los grupos foco buscaban evaluar, jerarquizar y analizar la participación de los mecanismos en el proceso, así como identificar las *disposiciones* asociadas a prácticas, mecanismos, manifestaciones y filosofía organizacional. Por ejemplo, el compromiso con que se afrontan las tareas es, claramente, un hábito existente en los trabajadores de esta empresa.

Ahora bien, ¿qué ha pasado en la organización después de algunos años de reforzamiento de estos cambios? Pues

⁴ Especialmente por motivos de espacio, no se describen acá los mecanismos de gestión cultural.

⁵ Para Vallée (1995), en el estudio de la cultura se encuentran tres sistemas de producción: el de bienes materiales, el de bienes simbólicos y el de bienes sociales. Los bienes simbólicos están asociados al imaginario, a las creencias, a la filosofía y a la identidad de la organización (Zapata et al., 2008).

hoy es posible encontrar, entre las personas, algunas disposiciones que se han convertido en rasgos característicos de la cultura organizacional en Energéticos⁶. El análisis devela que las disposiciones (como han sido definidas acá) más representativas de la cultura de Energéticos S.A., asociadas a la gestión cultural son las siguientes:

TABLA 3. Disposiciones asociadas a la gestión cultural

| Disposición | Factor de la gestión cultural al cual se encuentra asociado | Mecanismo asociado |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| El compromiso para hacer bien las cosas | Formas de trabajar | Cambios efectuados |
| La tendencia a participar tanto en decisiones como en labores de planeación y ejecución de los proyectos | Estilo de liderazgo, formas de trabajar | Programa de inducción, celebraciones |
| La propensión a realizar su trabajo con <i>calidad</i> y tenerlo terminado para el momento en que el cliente lo espera | Filosofía: calidad a tiempo | Programa de inducción, capacidades, estándares operacionales |
| Actuar con <i>respeto</i> y siempre esperar ser <i>respetado</i> por los otros | Valor corporativo, liderazgo | Grupos de discusión, Programa de inducción |
| La <i>responsabilidad</i> por el trabajo | Valor corporativo, formas de trabajar | Grupos de discusión, libertad en el horario |
| La <i>ética</i> en las negociaciones y en la forma de proceder | Filosofía, liderazgo | Grupos de discusión, Programa de inducción |
| La tendencia a <i>confiar</i> en las demás personas | Valor corporativo | Grupos de discusión, cambios en el lenguaje |

Fuente: Elaboración propia.

Pero, ¿de qué manera estas disposiciones hacen parte de la cultura? El interés en este punto, más que describir en sí misma la disposición, radica en observar el papel que ésta ha jugado en la configuración de la cultura en Energéticos S.A.

Los hábitos, entendidos como tendencias o propensiones hacia la acción, desembocan en comportamientos. El que Energéticos S.A. se caracterice hoy por ofrecer servicios con *calidad a tiempo* es posible, no solo porque eso es lo que promueve la gestión cultural, sino porque las personas tienen el hábito de participar en las decisiones y procesos, porque poseen el hábito a comprometerse en los proyectos que se les encomiendan, y porque tienen el hábito

a desempeñarse con responsabilidad. Estos hábitos pudieron evidenciarse en el discurso de los informantes, en la descripción de la cultura de trabajo que hacen las mismas personas y en la observación efectuada en la organización.

No obstante, estos tres *hábitos culturales* (participación, compromiso y responsabilidad) no constituyen exclusivamente la descripción de la cultura de la compañía, puesto que los comportamientos son solamente un rasgo del complejísimo fenómeno social que es la cultura. Es decir, en el estudio de la cultura también entran en juego, además de los comportamientos, los bienes inmateriales y sociales (Vallée, 1995), las significaciones (Geertz, 2005; Chanlat & Bédard, 1990), las costumbres, tradiciones, historia y lenguaje (Aktouf, 2001; Zapata & Rodríguez, 2008).

Sin embargo, se reconoce que muy probablemente existen otras formas de construir o transformar cultura, pero sencillamente la investigación se focalizó en los hábitos vistos como disposiciones. El *respeto*, por ejemplo, es algo que en Energéticos S.A. va más allá del discurso. Es una disposición hacia una acción que permeó las relaciones interpersonales⁷. Es una característica de la cultura de Energéticos S.A. que, en palabras de uno de los participantes, "se puede respirar". El respeto es, entonces, un *hábito cultural* en esta organización. Ahora bien, ¿las disposiciones resumidas en la Tabla 3 obedecen exclusivamente a la gestión cultural, es decir, al uso de programas de capacitación, charlas de sensibilización, celebraciones y actividades de socialización y los cambios adelantados en la organización? Pues allí es donde entran en juego los *habitus*.

Hemos dicho que por *habitus*, Bourdieu (1982, 1995, 2000) entiende el conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Estos esquemas reflejan la estructura social, el campo concreto de relaciones sociales en el que el agente se ha conformado como tal. Pero al mismo tiempo son estructurantes: son las estructuras a partir de las cuales se producen los pensamientos, percepciones y acciones del agente. Será a partir del *habitus*, afirma Bourdieu, que los sujetos producirán sus prácticas.

Por consiguiente, a partir de la identificación de hábitos representativos de la cultura organizacional, la investigación se focalizó en estudiar qué cosas incidieron en la aparición de esos hábitos culturales detectados, considerando, a su vez, en qué medida los *habitus* tenían alguna afinidad con la gestión cultural. En el análisis de la información se encontraron tres escenarios: a) donde hay una afinidad entre la gestión cultural y los *habitus*, y las disposiciones de las

⁶ Se insiste en que así como hay múltiples focos para observar la cultura de una organización, también hay diversos factores que pueden incidir en su transformación. Y esta investigación se ha focalizado en las disposiciones generadas en las personas mediante la gestión cultural.

⁷ Este aspecto se pudo contrastar, entre otros elementos, con la medición de satisfacción del cliente que se hace en Energéticos S.A.

personas se ven potencializadas; b) donde no hay tal afinidad y se generan nuevas disposiciones; y c) donde no hay afinidad y no se generan disposiciones en las personas.

El primer escenario está conformado por aquellas situaciones donde hay una afinidad entre elementos de la gestión cultural y los *habitus* de las personas, y lo que hace la gestión cultural es disparar o potenciar las disposiciones que los trabajadores traen producto de su historia personal. Para las personas, hay "cosas que se traen desde la casa". Como ya se había expuesto, Bourdieu (2001) sostiene que los *habitus* son estructurantes, es decir, cuando una manifestación cultural (como el valor corporativo *respeto*) hace parte de las disposiciones del empleado, configuradas por sus experiencias, dicha manifestación le es, en algún sentido, más compatible. Y probablemente, esta compatibilidad, familiaridad o afinidad tiene una mayor incidencia en la adquisición de hábitos culturales, que la repetición de una acción exitosa, como lo plantea Schein (1985). Probablemente esto es así porque habitualmente interpretamos la información de manera compatible con las concepciones previas acerca del mundo (Hodgson, 2007, p. 105).

De esta manera, para explicar las prácticas de los trabajadores de Energéticos S.A., no basta con remitirlas a su situación presente ni a un solo individuo. Sería necesario considerar su historia personal. Tal vez por esta historia personal se encuentran expresiones como "me identifico con ello", "siempre he sido un convencido", "es algo que se trae desde la casa", "siento que las cosas funcionan". En otras palabras, parte del porqué un trabajador se incorpora fácilmente a una cultura organizacional estaría dado por sus *habitus*.

Ese *background* que trae cada individuo (derivado de la manera como ha interiorizado lo social a través de su vida, es decir, relacionado con su *habitus*) tiene presencia en la adquisición de hábitos. Un trabajador con una historia y con unos esquemas de percepción, evaluación y apreciación particulares.

Allí se observa la figura de Bourdieu del "pez en el agua", cuando afirma que si los *habitus* enfrentan condiciones similares a aquellas en las que éstos se formaron, el mundo les parece autoevidente (1982, 2000, 2001). Por ejemplo, las personas que traen la *tendencia* a comprometerse en lo que hacen e ingresan a una compañía donde el *compromiso* es un valor corporativo enfrentan este escenario. En este caso, los mecanismos de gestión cultural únicamente disparan (*triggering*, para usar el término de Hodgson) los *habitus* que hay en las personas y de esa manera la gestión cultural es más "eficiente" en la formación de hábitos. En otras palabras, los *habitus* parecen hacer más fácil el

proceso en el cual las personas aprehenden la cultura o el proceso de generación de nuevos rasgos culturales (como los propuestos por la gestión cultural en Energéticos S.A.). Esta situación se presentó, generalmente, en hábitos asociados a valores, como por ejemplo la honestidad o el respeto.

Al indagar en los trabajadores sobre los entornos donde habían adquirido los hábitos que se habían potenciado en esta organización, las personas hacían alusión a la familia y a otras empresas donde habían trabajado antes. Y casi en ningún caso hicieron alusión a hábitos que hubieran aprendido en la universidad⁸. Aquí es posible afirmar que "las disposiciones constitutivas del *habitus* cultivado no se forman, no funcionan y no valen sino en un 'campo de fuerzas posibles' una 'situación dinámica' donde las fuerzas no se manifiestan sino en la relación con ciertas disposiciones" (Bourdieu, 2007, p. 205). Es decir que el medio (la organización) plantea unas cosas pero los trabajadores traen otras, y no siempre éstas y aquéllas pueden ser análogas.

En el segundo escenario se observó que, en algunas situaciones, no hay una afinidad entre los *habitus* de las personas y elementos de la gestión cultural. Es decir, los *habitus* se encuentran con una estructura social (ofrecida por el sistema socio-estructural y cultural de la organización) diferente a las condiciones en las cuales éstos se conformaron, por ejemplo, las personas que no tienen la *tendencia* a ser participativos y se encuentran con un *ambiente* que fomenta la participación. En este escenario, las personas realizan una valoración de los elementos que encuentran sus manifestaciones y mecanismos culturales, y sienten que algunos elementos tienen sentido. En otras palabras, le encuentran una cierta utilidad o lógica. Y esta situación facilita la aparición o adopción de una nueva disposición, como por ejemplo el hábito de participar y aportar en reuniones. Pero el hecho de encontrar sentido no es algo gratuito o desligado del individuo, pues, como se dijo, los *habitus* implican esquemas de percepción, evaluación y apreciación.

En este punto se observa una situación similar a la descrita por Hobbs (1992, p. 47), cuando sostiene que "los miembros de una estructura colectiva no invierten sino una parte de su comportamiento en la estructura (...); y en un momento dado, un individuo puede invertir una parte más grande de su comportamiento en un colectivo si la preservación de este ha llegado a ser esencial para la promoción de sus intereses personales". En este caso puede hablarse

⁸ Recordemos que para Sainsaulieu (1997), la familia, la escuela y la organización son instituciones que moldean al individuo.

(de acuerdo con las respuestas de los mismos informantes) de una adaptación que tiene el trabajador al escenario organizacional que enfrenta, apoyado por la interacción social, por los intercambios verbales, por la costumbre (porque así se hace cotidianamente) y por la gestión cultural.

Ahora bien, en Energéticos S.A., la gestión cultural a través de mecanismos (como el programa de inducción y los grupos de discusión) y de manifestaciones (como los valores y la filosofía organizacional) participa en el proceso de aprehensión de rasgos culturales, materializados en hábitos. Y ¿por qué puede decirse que participa? Porque hay, efectivamente, algunos hábitos que son adquiridos por los trabajadores como el de *participar*. Pero, en el caso particular de esta organización, esto parece no ser una obra exclusiva de la gestión cultural. También se debe a que allí existen, en términos de Aktouf y Chrétien (1995), unas condiciones concretas de respaldo hacia los trabajadores: la participación en decisiones, la confianza y el respeto que reciben de los directivos, contratación a término indefinido en un 90% de los empleados y vinculación a la seguridad social. Adicionalmente, Energéticos S.A. ofrece a sus empleados un plan amplio de beneficios sociales extralegales.

Como en estos dos escenarios se identificaron hábitos (nuevos o potenciados), es pertinente mencionar algo adicional.

A partir de la tipificación de los hábitos que se asocian a medidas implementadas, como la libertad en el horario o la autonomía para trabajar, la tarea siguiente fue preguntarles a los participantes si para ellos fue fácil o difícil adquirir el hábito o adaptarse a esas formas de trabajar. Sus múltiples respuestas fueron agrupadas en dos categorías: a) los *habitus*, y b) el **sistema socio-estructural y cultural**. En los *habitus* se incluyeron todas aquellas respuestas y posiciones donde las personas siempre hablan en primera persona y, desde allí, argumentan su adaptación. Por ejemplo, frente a la *flexibilidad en el horario* son bastante comunes respuestas del tipo: "yo me adapté fácilmente porque yo soy una persona responsable", "porque toda la vida he sabido manejar mi tiempo", "para mí ha sido difícil porque me cuesta manejar mi tiempo" o "porque requiero de un supervisor para trabajar". Es decir, los informantes argumentan que su adaptación se debe en gran parte a sus propios esquemas mentales (Biggart & Beamish, 2003), conformados durante su historia personal. En el **sistema cultural y el socio-estructural** se incluyeron todas aquellas razones de adaptación referidas a lo que les proporciona o encuentran en la organización⁹. Por ejemplo, se evidencian razones referidas a factores

asociados directamente a mecanismos culturales (como la inducción, las capacitaciones, los grupos de discusión), al estilo de liderazgo (caracterizado por la confianza y el respeto), a formas de trabajar (en función de resultados y de estándares operacionales), y en algunas ocasiones a la dinámica de trabajo que encuentran en sus grupos o compañeros (como el compromiso y respeto).

En este punto es importante hacer una precisión: aunque no hay una medición para decir cuánto pesan porcentualmente los *habitus* frente al sistema cultural y socio-estructural en la generación de hábitos (pues dicha medición no era objeto de la investigación), sí puede decirse que éstos dos aspectos (*habitus* y sistema cultural) se presentan como factores a los cuales los trabajadores les atribuyen una participación. Es decir, no se afirma que solamente una cosa (por ejemplo los *habitus*) es la que participa en el proceso; muy probablemente es una combinación de estos factores (y otros que no hayan emergido en la investigación).

Hasta aquí, es posible plantear los siguientes enunciados: 1) los *habitus* de las personas juegan un papel especial en la construcción de la cultura y 2) los *habitus* ayudan a potenciar o a generar nuevas disposiciones. Ahora bien, el proceso de formación de hábitos parece no ser exclusivo de la interacción social. En la formación de hábitos participan, además de la gestión deliberada (promovida por la Cultura Corporativa) y la interacción social (defendida por el Humanismo Radical), factores como los *habitus* y, probablemente, otros elementos. La interacción social fue más evidente en el segundo escenario donde, como se dijo, formas de trabajar y dinámicas grupales incidieron en la aparición de *nuevas disposiciones*.

En el tercer escenario se observó que no hay afinidad entre el *habitus* de las personas y elementos de la gestión cultural y, además, las personas sienten que ciertos rasgos culturales son muy diferentes a sus *habitus*. En tal caso, se identifica sencillamente un *comportamiento* más no una disposición¹⁰. Es decir, los trabajadores hacen lo que hacen, en algunos casos, porque no hay otra manera de proceder y, en otros, porque es el deber ser. Pero esas acciones no se derivan de disposiciones. Por ejemplo, las personas estuvieron de acuerdo en que la acción de llenar el formulario OLA para precisar las actividades efectuadas al terminar un proyecto no es un hábito. Lo que pasa es que la organización decidió atar esta acción al pago de la nómina. Los

⁹ Aquí se ha querido utilizar las mismas categorías de Allaire y Firsirotu (1992), mencionadas atrás.

¹⁰ Vale la pena ejemplificar este tema. Una persona no fumadora puede en algún momento fumarse un cigarrillo (y esa acción es un comportamiento y no un hábito). Pero lo que diferencia esta persona de un fumador es que éste, además de fumar (comportamiento), tiene la tendencia o propensión a hacerlo (disposición).

trabajadores afirman que, si no estuviera atado a eso, muy probablemente ellos no lo harían. Por eso se habla de comportamiento y no de hábito.

De esta forma, en la siguiente gráfica se delinean los escenarios descritos en este apartado del documento, aclarando que la realidad organizacional es mucho más compleja que lo que intente representar esquema cualquiera. Sencillamente el propósito de la gráfica es facilitar la comprensión del texto.

FIGURA 2. Afinidad entre el *habitus* y el sistema cultural



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, los hábitos sobre los cuales se profundizó están asociados a la gestión cultural. No obstante, en Energéticos S.A. también existen hábitos emergentes que contribuyen con la cimentación de un ambiente caracterizado por la confianza y el respeto. Y esa cimentación se nutre en la interacción diaria con el otro, donde cada trabajador, con su historia personal y con lo que va aprendiendo, es un constructor, un actor. Y en esta dinámica permanente y cotidiana, muy probablemente emergen nuevas dinámicas, nuevos hábitos, como el hacer una pausa para tomarse un café.

Quienes se oponen a que la cultura puede ser gestionada argumentan que, como las normas y los valores están fundamentados en supuestos enraizados profundamente y en creencias incuestionables (Ember & Ember, 1997), las posibilidades de manejar la cultura son muy pocas (Alvesson & Sveningsson, 2008). Esto se puede ver en el tercer escenario anteriormente descrito donde, al parecer, los mecanismos culturales inducen comportamientos pero no disposiciones. Para Strategor:

El *habitus* refiere a la existencia y actitudes socialmente adquiridos que orientarán las elecciones de un individuo, sus gustos y sus representaciones. Funciona como un sistema de normas, más o menos conscientemente integrado. Cuando un individuo pasa a ser miembro de una

organización, su *habitus* va a servirle de brújula interna, guiando sus acciones". (1995, p. 462)

Así entonces, en este espacio social denominado Energéticos S.A. se observa la *presencia del habitus no solo en la adquisición de hábitos sino en la aprehensión de rasgos culturales como los valores*. Justo allí, en el tema de valores, es donde más se observó su presencia. No obstante, también puede expresarse que *el habitus no es determinante (lo vimos en el escenario dos), pero parece estar allí, a la espera de ser actualizado o potenciado*, pues, como sostiene Muñoz (2011), el hombre es un ser histórico. Además, hay allí, en el *habitus*, un rastro de la historia personal del individuo, que se enfrenta a nuevos escenarios o contextos (organizacionales).

Por consiguiente, puede decirse que la construcción de cultura en la organización no es solo un asunto de la gestión cultural. En el primer escenario puede trazarse la participación del *habitus* en la adquisición de disposiciones. Inclusive en el segundo escenario, esas valoraciones que hacen los individuos de lo nuevo y diferente que están afrontando (como la libertad en el horario) están permeadas por las estructuras a partir de las cuales se producen las percepciones y acciones del trabajador.

En esta dirección, cabe perfectamente uno de los postulados de Aktouf (1990, 2001), quien sostiene que en lugar de gestionar la cultura se puede pensar en administrar culturalmente la organización. Es decir, no es gestión *de* la cultura sino gestión *con* la cultura, sin desconocer -al menos para el caso de Energéticos S.A.- que hay otros elementos que han participado en la transformación cultural, como el programa de inducción, los grupos de discusión o la participación de los trabajadores. Estos elementos han hecho parte de la gestión cultural y tienen presencia en el segundo escenario.

La presencia del *habitus* permitiría decir que no es la gestión deliberada, unidireccional (como lo postula el Corporate culture), la que determina la cultura; sin embargo, tampoco es un asunto exclusivo de la interacción social, puesto que en algunos casos, el sistema socio-estructural "potencia" en cada individuo lo que éste ya trae. En otras palabras, puede haber muchas interacciones, pero siempre hay un proceso individual de percepción: una percepción atada a la historia personal; de aquí diremos que tal proceso se entiende como *el hombre adecuado, en el puesto correcto, en la organización apropiada*. Pero no un hombre técnico sino con una historia. Y *organización apropiada* quiere decir, con Sainsaulieu (1997), donde existe un espacio social de comunidad, y donde existe un acople persona-organización (Demir, Ayyildiz & Erturk , 2010).

Conclusiones

Los hábitos que los trabajadores adquieren en la organización –y no solo las acciones– son una forma de construcción de cultura organizacional, y los *habitus* son importantes tanto para la comprensión de “esa” construcción como para la formación de dichos hábitos.

Si bien la Cultura Corporativa da el rol principal al directivo en la construcción de cultura, esta investigación permite pensar que dicha construcción no es exactamente a imagen y semejanza del directivo, pues la historia y los antecedentes de los trabajadores tienen una importancia en este proceso que no se puede desconocer. De manera similar, puede decirse que la construcción de cultura no es un asunto derivado exclusivamente de la interacción social, pues se pudo observar que la gestión cultural sí tiene un impacto sobre la cultura, pero una vez más los *habitus* juegan un papel fundamental en la manera como las personas perciben y evalúan dicha gestión cultural.

Finalmente, a partir de esta investigación es permitido pensar que la gestión cultural no es efectiva en un cien por ciento, pues no siempre se generan disposiciones en las personas (y los trabajadores no aprehenden los rasgos culturales) y solo se observan comportamientos. Esto no es debido a la mala concepción de la gestión cultural por parte de los directivos, sencillamente se debe a que en algunas ocasiones no existe afinidad entre los *habitus* de las personas y los mecanismos de dicha gestión cultural. Incluso, podría deberse también a las representaciones sociales que las personas se hacen de su propio entorno. Pero esto sería objeto de futuras investigaciones que apunten a comprender en qué medida las representaciones sociales participan en la construcción de la cultura organizacional.

Referencias bibliográficas

- Alvesson, M. (1994). Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. *Organizations studies*, 15 (4). Pp. 97-117
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. London: Routledge.
- Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. London: SAGE.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2011). *Qualitative research and theory development*. London: SAGE.
- Aguilar, A. (2006). El diagnóstico de “La cultura organizacional o las culturas de la cultura”. *Global media Journal*, 3(6), 45-71.

- Aktouf, O. (1990). El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. Quebec: Pul-Eska. Traducción al español. En: AD MINISTER, *Universidad EAFIT. Medellín*, 1, 65-94.
- Aktouf, O. (2001). *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Artes gráficas del Valle.
- Aktouf, O., & Chrétien, M. (1995). Antropología de la comunicación y cultura empresarial: El caso Cascades. *Cuadernos de Administración*, 20, 121-144.
- Allaire, I., & Firsirotu, I. (1992) *Cultura organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Santafé de Bogotá: Legis.
- Arango, L. G. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Colciencias corporación calidad.
- Armenakis, A., & Wigand, J. (2010). Stakeholder Actions and Their Impact on the Organizational Cultures of Two Tobacco Companies. *Business and Society Review, Center for Business Ethics at Bentley University*, 115 (2), 147-171.
- Aubert, N., & Gaulejac, V. (2007). *Le cout de l'excellence*. Paris: Seuil.
- Barciela, E. (2007). Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. *Acimed*, 16 (2), pp.78-99.
- Bebbington, A. (2007). Social capital and development studies II: can Bourdieu travel to policy? *Progress in Development Studies*, 7 (2), 155-162.
- Biggart, N., & Beamish, T. (2003). The Economic Sociology of Conventions: Habit, Custom, Practice, and Routine in Market Order. Revista anual sociológica, 29, 443-464.
- Bonilla C., E., & Rodríguez S., P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Norma.
- Borocz, J. (1996). Decomposing the Intellectuals' Class Fowen Conversion of Cultural Capital to Income. *Social Forces*, 74 (3), 797-821.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Paris : Fayard.
- Bourdieu, P. (2000) *La distinción: Criterios y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Bourdieu, P. (2001). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial.
- Bourdieu, P. (2007). *Razones y lecciones de una práctica sociológica*. Buenos Aires: Manantial.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1995). *Respuestas, por una antropología reflexiva*. México: Grijalbo.
- Calderón, G. (1999). Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado. *Decisión Administrativa*, 2(2), 17-26.
- Chanlat, A., & Bédard, R. (1990). L'individu dans L'organisation : les dimensions oubliées. Québec/Paris, Les Presses de l'Université Laval/ESKA. Traducción libre de Rodrigo Muñoz.
- Costea, B., Crump, N., & Amiridis, K. (2007). Managerialism and “Infinite Human Resourcefulness”: a Commentary on the “Therapeutic Habitus”, “Derecognition of Finitude” and the Modern Sense of Self. *Journal for cultural research volume*, 11 (3). PP. 112-135
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. MA: Addison-Wesley.
- Demir, C., Ayyildiz, N. A., & Erturk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a turkish pharmaceutical company based on the competing values framework. *Journal Of Business Economics & Management*, 12 (1), 197-217.

- Ember, C., & Ember, M. (1997) *El concepto de cultura*. En: Antropología cultural. Madrid: Prentice Hall.
- Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theor Soc.* 37, 1-44pp.
- Enríquez, Á. (2007). La significación en la cultura. Concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6, 155-162.
- Folch, M., Mas, A., & Jofre, G. (2008) ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 2, 1-18.
- Gaál, Z., Szabó, L., Obermayer-Kovács, N., Kovács, Z., & Csepregi, A. (2010). Clan, Adhocracy, Market or Hierarchy? Which is the Best for Knowledge Sharing in Hungary? En: Proceedings of the 2nd European conference on intellectual capital. Vol.1, Pp. 249-251. Academic conferences ltd.
- Galeano, E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada*. Medellín: La Carreta.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174.
- García, O. (2007) La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & gestión*, 22, 143-167.
- Gartman, D. (2007). The Strength of Weak Programs in Cultural Sociology: A Critique of Alexander's Critique of Bourdieu. *Theory and Society*, 36 (5), 381-413.
- Geertz, C. (2005). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- González, M., & Parra, P. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & gestión*, 25, 40-57.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structures: The problem of Embeddedness. *AJS*, 91 (3) pp. 88-109.
- Hallett, T. (2003). Symbolic Power and Organizational Culture. *Sociological Theory*, 21 (2), 128-149.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory. Modern, symbolic and post-modern perspectives*. Oxford: Oxford university.
- Hayek, F. (1994). *Derecho, legislación y libertad*. Madrid: Unión Editorial.
- Hobbs, B. (1992) *Cultura organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Santa Fe de Bogotá: Legis.
- Hodgson, G. (2004) Reclaiming habit for institutional economics. *Journal of Economic Psychology*, 25, 651-660.
- Hodgson, G. (1996). *The evolution of institutional economics. Agency, structure and darwinism in american institutionalism*. London: Routledge.
- Hodgson, G. (2007). *Economía institucional y evolutiva contemporánea*. México: Casa abierta al tiempo.
- Hofstede, G. (1999) *Culturas y organizaciones. El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ignatow, G. (2009). Culture and Embodied Cognition: Moral Discourses in Internet Support Groups for Overeaters. *Social Forces*, 88 (2), 643-670.
- Jarrín, A. (2007) Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia. *Signo y pensamiento*, 26, 161-167.
- Kaufman, J. (2004). Endogenous explanation in the sociology of culture. *Annual Review of Sociology* vol 30. pp. 333-357.
- Kondra, A., & Hurst, D. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture and organization*, 15 (1) pp. 39-58.
- Leslie, S., Oakes, L., Townley, B., & Cooper, D. (1998). Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field. *Administrative Science Quarterly*, 43, 257-292.
- Levin, I., & Gottlieb, J. (2009) Realigning Organization Culture for Optimal Performance Six principles and eight practices. *Organization Development Journal*, 27 (4) pp. 31-46.
- López, F. (2004). Dobles sentidos y connotaciones en el discurso administrativo. *Ad-minister*, 5, 11-21.
- Mangi, L. C. (2009). Neoinstitutionalism And The Appropriation Of Bourdieu's Work: A Critical Assessment. *Artigos*, 3 (49), 323-336.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of management studies*, 24, 623-647.
- Muñoz, R. (2011). *Formar en administración. Por una nueva fundación filosófica*. Medellín: Ed. Siglo del Hombre.
- Negrete, A. (1997) ¿Cultura Organizacional o manipulación ideológica? En: *Revista de contaduría y administración*, 18, 63.
- Øjeda, H. (2009). Cultura organizacional y habitus: análisis de un relato etnográfico. Prácticas de oficio. *Investigación y reflexión en ciencias sociales*, 5 pp1-12.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pascale, R., & Athos, A. (1981). *The art of japanese management*. New York: Warner Books.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, R. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Piñango, R. (2008). La cultura es buena pero no tanto. *DEBATES IESE*, 8 (3), 60-63.
- Quiñones, M. (2005). Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional. *Revista Galega de Economía*, 14, 1-18.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, O. (2010). La cultura organizacional: Comprendiones, Características y reflexiones en una institución de carácter social y colectivo. *Sotavento*, 14, 54-60.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise: Organisation, culture et développement*. París: Presses de Sciences Po et Dalloz.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20 (4), 67-75.
- Sánchez, J.C., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*. 19 (2), 218-224.
- Sánchez, J., Alonso, E., & Palací, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Revista de psicología general y aplicada*, 52, 287-299.
- Schein, E. (1985). *Organizational cultural and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Song, J., Baek, K., & Chermack, T. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire -DLOQ- A Validation Study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, 20 (1), 43-64.
- Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Barcelona: Biblioempresa.
- Szabunia, P. (2010). El cerebro y la cultura organizacional ¿Similitudes casuales? *Debates IESA*, XV(1). Pp. 45-59
- Vallée, L. (1995). *Représations collectives et sociétés*. Montreal: Québec-Amerique.
- Vallenilla, F. (2006). Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 3, 16-39.
- Voronov, M., & Vince, R. (2012). Integrating emotions into the analysis of institutional work. *Academy of Management Review*, 37 (1), 58-81.
- Watts, S. (2010). Identification and the Cultural Organization: How the Concept of Identification Can Impact the Constituencies Who Work Within Cultural Organizations. *The journal of arts management, law, and society*, 40, 200-216.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Zapata, Sánchez & Rodríguez (2008). Cultura organizacional en empresas colombianas. Estudios de caso. Cali: universidad del Valle.
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008) *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Cali: Universidad del Valle.