

Páramo Morales, Dagoberto  
Cultura y análisis organizacional  
Pensamiento & Gestión, núm. 37, julio-diciembre, 2014, pp. VII-X  
Universidad del Norte  
Barranquilla, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634001>



*Pensamiento & Gestión*,  
ISSN (Versión impresa): 1657-6276  
dparamo@uninorte.edu.co  
Universidad del Norte  
Colombia

# EDITORIAL

## Cultura y análisis organizacional

Parece existir un consenso generalmente aceptado respecto a que la teoría cultural y la teoría organizacional confluyen en cinco grandes enfoques de investigación, a través de los cuales es posible adelantar una serie de reflexiones que permitan introducir el análisis de la cultura al interior de las organizaciones: *management comparativo*, *management de contingencia*, *conocimiento organizacional*, *simbolismo organizacional* y *la perspectiva estructural/psicodinámica*.

Smircich (1983) analizó estos cinco planteamientos acudiendo a algunos conceptos tomados de la experiencia antropológica. En dos de ellos, (*management comparativo*, *management de contingencia*) la cultura es vista como una variable organizacional independiente/dependiente o como una variable interna o externa de la organización. En los otros tres (*conocimiento organizacional*, *simbolismo organizacional* y *la perspectiva estructural/psicodinámica*), la cultura ya no es considerada una variable; por el contrario, es vista como una metáfora con la que es posible conceptualizar la organización como tal.

Intentando responder a la pregunta de si la organización tiene una cultura o más bien es una cultura como tal, es posible afirmar que a la luz de las dos primeras perspectivas, la *organización tiene una cultura* (como una variable) (Páramo, 1998), mientras que en las últimas tres la *organización es una cultura* (como una metáfora). Además de profundizar en los aspectos básicos de una cultura organizacional, Smircich (1983) propuso un esquema conceptual que ha servido para conducir importantes investigaciones científicas y formular e implementar distintas estrategias empresariales cuyos resultados han sido palpados por las organizaciones que lo han logrado en el mundo actual de los negocios.

A continuación, se sintetizan los principales contenidos de estas aproximaciones conceptuales y pragmáticas que pueden servir de sustrato epistemológico y teórico de múltiples y divergentes esfuerzos de investigación académica y práctica:

- En la perspectiva del *management comparativo*, donde la cultura es considerada como un instrumento al servicio de las necesidades biológicas y psicológicas del ser humano, las organizaciones son instrumentos sociales establecidos para el cumplimiento de tareas específicas (teoría clásica de la administración). La cultura es considerada como un factor antecedente, una variable explicatoria, o como un marco más amplio que está influenciando el desarrollo y el reforzamiento de las creencias. La cultura es tratada como una variable independiente, introducida en la organización a través de los miembros que la conforman.
- En la perspectiva del *management de contingencia* donde la cultura funciona como un mecanismo adaptativo-regulatorio unificando a los individuos dentro de las estructuras sociales, las organizaciones son consideradas organismos adaptativos que existen a través del proceso de intercambio que sostienen con el ambiente donde se desenvuelven (teoría de la contingencia). La cultura es entonces usualmente definida desde una óptica social y normativa que mantiene cohesionada la organización. Ella expresa los valores, las necesidades sociales y las creencias que los miembros de la organización están dispuestos a compartir. Bajo esta perspectiva, las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios, y que, de manera incidental, también producen artefactos culturales distintivos tales como rituales, leyendas y ceremonias, que debido a los imperativos modernos del ambiente los gerentes pueden construir dentro de sus organizaciones recurriendo a la utilización de particulares y significativos medios simbólicos.
- En la perspectiva del *conocimiento organizacional*, donde la cultura es considerada como un sistema de conocimientos compartidos y donde la mente humana genera la cultura mediante

un infinito número de reglas, las organizaciones son concebidas como sistemas de conocimiento que se mantienen en la cadena subjetiva del significado que los miembros de una organización comparten en diferentes grados y que parecen funcionar como reglas a seguir: “*La cultura es un sistema de conocimientos compartidos o un sistema de conocimientos y creencias*” (Rossi y O’Higgins, 1980). Así, Harris (1994) considera a la organización como análoga a una cultura, como una particular forma de conocimiento para aprender y actuar. Ellos proponen, asimismo, que una cultura organizacional puede ser representada por una especie de “*contrato master*” que incluye la propia imagen de la organización, así como un conjunto de normas constitutivas y reguladoras que organizan las creencias y las acciones a la luz de una imagen buscada.

- En una perspectiva **simbólica**, Geertz (1973) trata a las sociedades o a las culturas como sistemas de símbolos y significados compartidos. Cuando esta perspectiva es aplicada al análisis organizacional, una organización -como una cultura- es concebida como un modelo de discurso simbólico. Ella necesita ser interpretada, leída, o descifrada a fin de ser entendida. Para lograrlo, es recomendable concentrarse en las formas a través de las cuales la experiencia se vuelve significativa para aquellos quienes se encuentran en una determinada organización y por ende comparten inquietudes y actividades en la vida cotidiana. El foco, entonces, de esta forma de análisis organizacional, está en cómo los individuos interpretan y entienden su propia experiencia y en cómo estas interpretaciones y comprensiones se relacionan con la acción. Bajo esta orientación, infortunadamente, el concepto de organización se torna mucho más problemático para el investigador que busca examinar los procesos básicos mediante los cuales los grupos de personas llegan a compartir las interpretaciones y los significados. Así, la complejidad y extensión de los símbolos en cuestión dificultan tanto el proceso de entendimiento de sus significados, que por momentos la investigación puede perder su foco y antes que ver el fenómeno simbólico como un objeto social -compartido por los miembros de una organización-, la acción puede concentrarse en lo individual, en particulares y persona-

les formas de descifrar el discurso transmitido por el símbolo en consideración, desdibujando al mismo tiempo la fuerza que estos símbolos ejercen sobre el comportamiento organizacional.

- En la perspectiva *estructural y psicodinámica*, las organizaciones son manifestaciones de procesos inconscientes (teoría de la transformación organizacional). Las formas organizacionales y las prácticas son entendidas como proyecciones de procesos inconscientes y son analizadas con referencia al interjuego dinámico entre aquellos procesos fuera-del-conocimiento y su manifestación consciente. Esta perspectiva ha tenido poco desarrollo en la teoría organizacional. Asume que la mente humana ha construido limitantes mediante los cuales estructura el contenido psíquico y físico del individuo y, en consecuencia, la expresión de una cultura organizacional puede difundirse en lo eminentemente psicológico e introspectivo.

**Dagoberto Páramo Morales**

Editor

## Referencias

- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Harris, S. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. *Organization Science* 5, (3).
- Páramo, D. (1998). Culturas organizacionales orientadas al mercado. Un modelo para su implementación. Monografías de Administración. Universidad de los Andes. 51.
- Rossi, Y. & O'Higgins, E. (1980). The development of theories of culture. In Ino Rossi (Ed). *People in culture*. New York: Praeger.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28, 339-358.