Instrumentalización de la crítica psicológica y la producción de subjetividades moldeables: Clima organizacional y Cultura organizacional [1]

Instrumentalization of psychological criticism and the production of moldable subjectivities: Organizational climate and Organizational culture

Instrumentalização da crítica psicológica e a produção de subjetividades moldáveis: Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Vicente Sisto [a]
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso , Chile
vicente.sisto@pucv.cl
ORCID: https://orcid.org//0000-0003-4510-4041

DOI: https://doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI23.cpsm

Recibido: 04 junio 2024
Aceptado: 15 septiembre 2025

Resumen:

Objetivo. Analizar la instalación de los conceptos de clima y cultura organizacional en el campo de la teoría de gestión, en el contexto del dominio del paradigma managerial funcionalista, abordando las articulaciones y modulaciones que establecen con dicho paradigma, examinando sus efectos. Método. Revisión documental basada en la genealogía del presente propuesta por Rose, rastreando los textos fundacionales de Litwin y Stringer y Schein, e identificando sus usos posteriores mediante citación. Resultados. El éxito de su instalación se basó en dispositivos de cuantificación —escalas psicométricas e inventarios actitudinales — que prometían hacer asibles los procesos sociales y subjetivos omitidos por la teoría organizacional, convirtiéndolos en campos administrables incorporados al control gerencial. Discusión. La instalación de estos conceptos evidencia cómo la crítica puede ser ensamblada en la lógica managerial funcionalista sin transformar las prácticas cuestionadas. Una crítica transformadora exige interpelar el núcleo ontológico y epistemológico de las teorías impugnadas, así como sus traducciones prácticas, especialmente en contextos latinoamericanos donde la desigualdad y la precariedad laboral demandan miradas más complejas y situadas del hacer organización.

Palabras clave: Teoría organizacional, perspectivas críticas, clima organizacional, cultura organizacional.

Abstract:

Objective. To analyze the installation of the concepts of organizational climate and organizational culture within the field of management theory, in the context of the dominance of the functionalist managerialist paradigm, addressing the articulations and modulations these concepts establish with said paradigm and examining their effects. Method. Documentary review based on the genealogy of the present proposed by Nikolas Rose, tracing the foundational texts of George H. Litwin and Robert A. Stringer, as well as Edgar H. Schein, and identifying their subsequent uses through citation analysis. Results. The success of their installation relied on quantification devices —psychometric scales and attitudinal inventories— that promised to render legible the social and subjective processes previously overlooked by organizational theory, thereby converting them into administrable fields incorporated into managerial control. Discussion. The installation of these concepts reveals how critique can be assembled into the functionalist managerialist logic without transforming the practices it contests. A transformative critique requires challenging the ontological and epistemological core of the theories under scrutiny, as well as their practical translations and effects —particularly in Latin American contexts, where inequality and labor precarity demand more complex and situated approaches to the study of organizational life.

Keywords: Organizational Theory, Critical Perspectives, Organizational Climate, Organizational Culture.

Resumo:

Escopo. Analisar a instalação dos conceitos de clima organizacional e cultura organizacional no campo da teoria da gestão, no contexto do predomínio do paradigma managerial funcionalista, abordando as articulações e modulações que esses conceitos

Notas de autor

Dr. en Psicología Social, por la Universitat Autònoma de Barcelona, profesor titular de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, e investigador principal del Centro de Investigación para la Educación Inclusiva (SCIA-CIE 160009). Investigador responsable del proyecto "Trabajo y articulación social en el Chile contemporáneo: la disputa por nuevas formas de socialidad e identidad social desde el trabajo" (Fondecyt 1231698). Editor asociado de las revistas *Educaçao & Sociedade y Psicologia & Sociedade*. Su investigación se orienta al estudio de las transformaciones sociales y subjetivas vinculadas a los cambios del trabajo, como también al estudio del despliegue de las políticas públicas desde un enfoque psicosocial. https://orcid.org/0000-0003-4510-4041. Correo de correspondencia: vicente.sisto@pucv.cl

Correo de correspondencia: vicente.sisto@pucv.cl

estabelecem com tal paradigma e examinando seus efeitos. Método. Revisão documental baseada na genealogia do presente proposta por Nikolas Rose, rastreando os textos fundacionais de George H. Litwin e Robert A. Stringer, bem como de Edgar H. Schein, e identificando seus usos posteriores por meio de análise de citações. Resultados. O sucesso de sua instalação baseou-se em dispositivos de quantificação — escalas psicométricas e inventários atitudinais — que prometiam tornar apreensíveis os processos sociais e subjetivos omitidos pela teoria organizacional, convertendo-os em campos administráveis incorporados ao controle gerencial. Discussão. A instalação desses conceitos evidencia como a crítica pode ser incorporada à lógica managerial funcionalista sem transformar as práticas questionadas. Uma crítica transformadora exige interpelar o núcleo ontológico e epistemológico das teorias impugnadas, bem como suas traduções práticas, especialmente em contextos latino-americanos, onde a desigualdade e a precariedade laboral demandam perspectivas mais complexas e situadas do fazer organizacional.

Palavras-chave: Teoria organizacional, perspectivas críticas, clima organizacional, cultura organizacional.

Introducción

> "Nosotros necesitamos descubrir qué está sucediendo en las organizaciones antes de correr a contarles a los gerentes qué hacer con su cultura" (Schein, 1990, p. 110).

La cita anterior corresponde a uno de los textos más citados en teoría organizacional escrito por un psicólogo social: "Organizational culture", publicado por Edgard Schein en *American Psychologist*, una de las revistas referenciales para el desarrollo de la ciencia psicológica. Con 9.721 citas al 9 de marzo de 2026 en Google Scholar, el artículo revisa la *cultura organizacional*, señalándola como un concepto que ha ingresado al campo de la teoría administrativa y de la gestión para cambiar el modo como se entienden las organizaciones, incorporando la dimensión social y psicológica, lo que habría sido despreciado por las teorías organizacionales dominantes.

Ese cuestionamiento acerca de aquello no considerado, y la intención de insertar este plano 'más humano' y social, en la comprensión e intervención organizacional, ya se había reflejado en la incorporación del concepto *clima organizacional*, por parte de Litwin y Stringer en 1968 (citado en Schein, 1990). Esto, según el propio Schein, se habría profundizado con *cultura organizacional*. Sin embargo, como podemos apreciar, el texto del epígrafe también muestra algo relevante. A la vez que se incorpora aquello que se había omitido, o subvalorado, esto se hace poniendo aquello que no estaba al servicio y en función de la práctica administrativa. Así, la cultura queda transformada en algo sólido, con lo cual al fin el gerente puede tomarla y hacer algo. Con ello, la psicología se constituye en la técnica que lo permite, y las y los psicólogos, como aquellos que van raudos a decir al gerente qué debe hacer.

La cita ilustra cómo varios de los cuestionamientos que han emergido desde las ciencias sociales y, en particular, desde la psicología social hacia los modelos dominantes en teoría organizacional, marcados por su énfasis managerialista y funcionalista (Hassard, 1995; Hatch, 2018), terminan siendo absorbidos por sus principios, modo de entender a la organización, así como por sus prescripciones. Con lo cual, podemos apreciar cómo la crítica no solo es absorbida, sino que es puesta a disposición como técnica de gestión de estos modelos.

Este trabajo presenta los resultados del análisis de la instalación de dos conceptos centrales con los cuales la Psicología de las Organizaciones ha intentado 'humanizar' la gestión: *clima organizacional y cultura organizacional.* Estos conceptos han tenido una centralidad en cómo la Psicología se ha desplegado en el espacio de la gestión, permitiendo legitimarla. Esto, como podrá apreciarse, ha sido facilitado por los instrumentos de cuantificación que, bajo diseños psicométricos, ha hecho de estos procesos intersubjetivos complejos, algo asible y controlable, con lo cual pueden constituirse en nuevos campos administrables para dueños y gerentes.

Método

Siguiendo una estrategia analítica basada en la *genealogía del presente*, desarrollada por Rose (1989), se realiza una revisión documental, rastreando, desde los documentos originales en los cuales se proponen estos conceptos, cómo en estos se expresan modos de entender y prescribir lo social, a la vez que, se abordan los efectos en relación a la práctica organizacional. Como se podrá apreciar, este análisis da cuenta de cómo la crítica a la teoría organizacional funcionalista proveniente de la psicología, prontamente es absorbida por el modelo managerial funcionalista, reforzando incluso aquello que se buscaba cuestionar.

Para el caso del concepto *clima organizacional* se consideró como texto fundacional el libro *"Motivation and organizational climate"* de Litwin & Stringer (1968), publicado originalmente por Harvard Business School. Para *cultura organizacional* se consideraron dos artículos y un capítulo de libro de Edgar Schein: *"The role of the founder in creating organizational culture"* publcado en *Organizational Dynamics* (Schein, 1983); *"How culture forms, develops, changes",* publicado en el libro *Gaining control of the corporate culture* editado por Kilmann, Saxton & Sherpa (Schein, 1985) y *"Organizational culture"*, publicado en *American Psychologist* (Schein, 1990). A partir de estos textos se buscó rastear referentes conceptuales que moldean y justifican la comprensión de lo social que se constituye en fundamento, lo que permite ir hacia otros textos donde se plasman ideas y modos de enter la producción y sostenimiento de lo social que finalmente se materializa en dichos conceptos. A la vez, rastreando los usos, mediante citación, de estos textos originales, se puede mostrar los efectos, es decir cómo y para qué son usados en el contexto de la gestión organizacional.

Resultados

Los resultados se presentan como un relato de revisión, con carácter de ensayo. Se inicia penetrando *el modelo managerial funcionalista, el cual se constituye como uno de los referentes fundamentales para hablar de teoría de la* organización. Recoge el modo de comprender lo social, propio del funcionalismo parsoniano, dominante en teoría social de mediados del siglo XX; e instala como lugar central de la organización al *manager*/gerente como cabeza racional individual de la organización.

Es este marco de pensamiento en el cual se sitúan *clima y cultura,* como expresiones ejemplares de cómo lo que se erigió una crítica visible desde la psicología, que buscaba promover tanto una comprensión más compleja y heterogénea de lo organizacional, como la construcción de organizaciones "más humanas" y democráticas (Hatch, 2018; Schein, 1990). Ambos emergen de una crítica, sin embargo prontamente se incorporan como tecnología administrativa. Esto se hizo posible, en parte, debido a que su visibilización y reconocimiento en el campo se logró mediante el moldeamiento de lo heterogéneo, vivo y dinámico de la organización y de sus subjetividades, para transformarlo en algo asible, cuantificable: subjetividades cuantificadas, culturas y socialidad cuantificadas.

La teoría organizacional managerial funcionalista

En 1947, Talcot Parsons publicó una compilación de escritos de Weber en torno a organizaciones bajo el título *The theory of social and economics organizations* (Weber, 1947). Este texto ha sido profusamente citado en el campo de la teoría organizacional sobre cómo deben ser comprendidas las organizaciones (Hall, 1996; Robbins, 2004). Los textos reunidos coinciden en caracterizar a la organización como una relación social que se constituye en un sistema social orientado a metas (Weber, 1947). Se trata de

> una relación social cerrada o limitada a la admisión de extraños por reglas (...) Su orden se hace cumplir mediante la acción de individuos específicos cuya función regular es, ésta [sic], la de un jefe o 'cabeza' (Leiter) y, normalmente, también un personal administrativo (p. 145).

La definición da cuenta de elementos que serán centrales en la construcción del objeto "organización": una relación social ordenada por reglas que las hace cumplir el "jefe". Es esto lo que asegura el logro de resultados. Esta idea ha sido conservada por la mayor parte de los analistas de la organización (Jakobs, 2023). Efectivamente, la noción de *racionalización de las interacciones en torno a funciones para el alcance de metas específicas* es la que concretará la nueva ciencia de las organizaciones, la nueva ciencia de la administración que sigue principios científico-racionales. Es esa racionalidad en torno a funciones la que garantiza la coordinación de las actividades de las personas. Pero ¿qué garantiza la racionalidad en las actividades de las personas? El control que ejercen los administradores. Los objetivos de la acción coordinada son específicos, claramente determinados, comunes y evidentes para todos.

Parsons (1956), en el primer número de la *Administrative Science Quarterly* -una de las revistas fundacionales de las ciencias sociales organizacionales contemporáneas-, lo pone así: la organización es un "sistema social orientado al logro de metas relativamente específicas, las cuales contribuyen a un mejor funcionamiento de un sistema más comprensivo, por lo general, la sociedad misma" (p. 63). El foco de las ciencias administrativas u organizacionales queda puesto en el buen funcionamiento de la organización, lo que permite el *mejor funcionamiento* del sistema social como un todo. Parsons sigue la senda Weber, la vida organizacional, así como la vida social, es entendida como la acción de múltiples individuos, actores individuales, cuyas acciones son entendidas como medios para alcanzar metas. El funcionamiento de la organización es evaluado según su adaptación al medio y logro de resultados. A su vez, las partes deben regular su acción, orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades de la organización. Es mediante el correcto funcionamiento de las partes, en tanto partes (orientando su acción a los fines del sistema), que el sistema alcanza *unidad* (Parsons, 1956).

La definición de Parsons se conectó con otras definiciones, en el sentido de configurar a la organización como *coordinación de partes hacia el logro de metas*. Barnard (1938), 18 años antes, había definido a la organización como "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas" (p. 93). Es relevante esta definición, ya que destaca que es a través de una coordinación consciente y deliberada de las actividades de los individuos que se logran los propósitos. Por lo tanto, las organizaciones no solo requerirían de la ordenación dada por la administración, cuya función es administrar y vigilar el buen actuar de las partes, sino también de la voluntad de los miembros para contribuir y un propósito común entre ellos y los de la administración. En este sentido, aparece la relevancia de las comunicaciones internas y, en definitiva, el cuidado por las relaciones interpersonales como fundamentales para el logro de las metas organizacionales. Barnard destaca el papel del individuo. Son los individuos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones.

En tanto que Weber y Parsons enfatizan el sistema, Barnard se ocupa de los miembros del sistema, considerándolos entidades con procesos internos que deben ser tenidos en cuenta para el logro de las metas, y, en definitiva, el correcto funcionamiento del sistema (Hall, 1996). Este énfasis en la acción de los individuos fue reelaborado y articulado por Parsons (1956), con la comprensión de la organización como sistema. Así, la organización se constituye sobre la base de la acción racionalizada de individuos, gracias a las reglas movilizadas por el "jefe". Esta *racionalización gerenciada* garantiza el logro de resultados, así como su eficiencia.

De la humanización al cálculo de la subjetividad: el clima organizacional.

El modelo funcionalista promovido por Parsons conectó con la Teoría de Administración Científica desarrollada por Taylor (1911). Sin embargo, en paralelo crecía la demanda por poner "lo humano" en

el centro de la comprensión organizacional. Los *Estudios Hawthorne* (1924-32) fueron emblemáticos (Mayo, 1933; Roethlisberger y Dickson, 1939). Estos señalaron la importancia de considerar los elementos propiamente psicológicos y psicosociales. Con ello, el trabajador es asumido como poseedor de una compleja vida subjetiva y grupal que necesita ser entendida, si la industria realmente desea considerar el factor humano. La satisfacción de los individuos con su trabajo incrementa su compromiso con este. Se enfatiza la importancia de las recompensas no económicas -satisfacción, reconocimiento, autonomía, aceptación del grupo, estatus y prestigio- como motivadores, explicando comportamientos de personas que no podrían haber sido afectadas con la expectativa de conseguir mayores salarios.

La supervisión más efectiva es aquella centrada en las personas, en sus características, potencialidades y motivaciones. Estas son algunas de las conclusiones que caracterizaron el modelo de las Relaciones Humanas (Roethlisberger y Dickson, 1939).

Hassard (2012) mostró recientemente que estos estudios se desarrollaron en el contexto de una creciente cultura gerencial paternalista, rebajando condiciones salariales y debilitando sindicatos. Como señala Rose (1989), este modelo se constituyó en un adecuado puente entre los valores culturales y sociales de las democracias liberales, por una parte, y las demandas de la industria, por otra, al reconceptualizar la subjetividad del trabajador "en términos de motivación, autodirección y responsabilidad" (p. 109). Por ello, se va a demandar la necesidad de una tecnología capaz de describir qué está pasando con este espacio psicológico y social que determina el devenir de la organización, así como de intervenir para facilitar ciertos procesos y no otros. Con ello, la psicología gana un espacio fundamental en el campo administrativo, no resulta solo una técnica de explicación de los problemas organizacionales, "la profilaxis, prevención y cura para la ineficacia del trabajador se hacen posible a través de la aplicación del conocimiento psicológico a los problemas industriales" (p. 69).

A partir del trabajo tanto de esta Escuela de las Relaciones Humanas y, en general, de las influencias -sobre todo, del humanismo-, los higienistas mentales comenzaron a hablar en términos de atmósfera mental de las fábricas, de relaciones emocionales entre trabajadores y administradores (Sarachek, 1968). El foco de sus técnicas se puso en el mal ajuste individual hacia la eficiente colocación de los recursos humanos mediante la selección y orientación vocacional, hacia la identificación de procesos psicológicos que están en la base del comportamiento organizacional. Tal como señala Rose (1989):

> Productividad, eficacia y satisfacción fueron entendidos ahora en términos de actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, sentimientos de control sobre el ritmo de trabajo y ambiente, su sentido de cohesión al interior de su grupo de trabajo, sus creencias acerca de las preocupaciones y comprensión que los jefes tienen acerca de sus penas individuales y preocupaciones personales... (p. 70).

La revisión de la literatura en teoría organizacional muestra que, durante los años 60, el campo de la administración tuvo un desarrollo importante, orientándose a utilizar como base un conocimiento de los requerimientos particulares de diferentes procesos de producción, estructurados por claros principios de jerarquía y responsabilidad, operando según objetivos acordados y explícitos. Es en este contexto, estos procesos intra e interpsicológicos -nuevos para la teoría administrativa- son incorporados por esta (James y Jones, 1976; Pugh, 1969). En esto, la psicología tiene un rol esencial; no solo utiliza sus conceptos y técnicas con el fin de aumentar la satisfacción de los trabajadores. La psicología gana reconocimiento en el campo de la administración, al proveer de un vocabulario y una tecnología capaz de hacer visibles y cuantificables los procesos personales e intersubjetivos que determinan el rendimiento del trabajador y la productividad de la organización, permitiendo con ello la integración de estos procesos al cálculo económico racional, haciéndolo parte del campo de lo que puede ser administrable por las gerencias. Sistemas de evaluación del desempeño, evaluación del liderazgo y sistemas de diagnóstico de *clima organizacional* son algunas de las principales herramientas tecnológicas que proveen los psicólogos a los administradores (James y Jones, 1974; 1976).

Es importante detenerse en la noción de *clima organizacional*, pues incorpora la mayor parte de los principios de la Escuela de las Relaciones Humanas, materializándolos a través de un dispositivo concreto

para los administradores, manejable por estos, capaz de generar indicadores precisos acerca de esos procesos tan complejos, como satisfacción, motivación y relaciones grupales, entre otros. Por ello, se constituye en una buena muestra de cómo la psicología logra reconocimiento en el ámbito de las teorías administrativas, señalándose como uno de los conceptos más relevantes a través de los cuales, la psicología podría colaborar en el entendimiento del fenómeno organizacional como fenómeno intersubjetivo (Randhawa y Kaur, 2014).

El concepto de *clima organizacional* se fundamenta en que los diversos aspectos de la organización -y su nivel de funcionamiento- pueden ser accesibles al conocimiento y cálculo económico, mediante el acceso a las percepciones y representaciones cognitivas de estos aspectos existentes en la mente individual de los trabajadores. La satisfacción laboral ya no es el único factor relevante a la hora de hablar de la subjetividad del trabajador. Sus percepciones y representaciones de los distintos aspectos pueden dar una visión global del funcionamiento de la organización, indicando, mediante medidas cuantificadas, cuáles aspectos de la organización resultan débiles y deben ser transformados (James y Jones, 1974; Randhawa y Kaur, 2014).

El *clima organizacional* emerge como una herramienta psicológica para el diagnóstico de la organización. Tal como se menciona, hay un énfasis clínico en el concepto, y pretende entregar una visión global de la organización, llegando a confundirse con el diagnóstico completo de la organización (Rodríguez, 1992). Este se presenta como una tecnología proveniente de la racionalidad psicológica capaz de dar una visión global, suficientemente simple y operacionalizable, con el fin de realizar intervenciones concretas en la organización para mejorar su productividad. En este concepto trabajan Lickert y otros psicólogos sociales relevantes, encontrando aquí un ámbito propicio para el desarrollo del aparato conceptual de la psicología social en herramientas técnicas que permitan un mejor funcionamiento de los sistemas sociales, herramientas que se basan y desenvuelven en el ámbito de la subjetividad psicológica (Schneider et al., 2017).

Así, *clima organizacional*, de acuerdo con Litwin y Stringer (1968), es "un set de propiedades mensurables del ambiente laboral, percibidos directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en ese ambiente las que influyen en su motivación y conducta" (p. 1). El *clima organizacional*, obtenido a partir de las percepciones de los individuos, genera una descripción mensurable de los factores a través de los cuales se desenvuelve la organización, los que incluyen temas personales y sociales, que influyen en los procesos del desarrollo, evolución y adaptación de la organización. Las variables consideradas, según Rodríguez (1992), son del ambiente físico (espacio físico, ruido, etc.), estructurales (estructura formal de la organización, estilo de liderazgo, etc.), del ambiente social (compañerismo, conflictos interpersonales, etc.), personales (satisfacción, motivación, expectativas), y propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, etc.). Siendo fuertemente influido por la teoría de las actitudes, se buscan no solo percepciones de estas variables, sino disposiciones frente a estas, ya que una mayor favorabilidad hacia estas tendría como efecto la satisfacción, el compromiso y la motivación de los individuos que laboran en la organización.

Como se puede apreciar, el *clima organizacional* se presenta como un indicador a ser aplicado continuamente para conocer el estado de los elementos estructurales y no formales que definen la efectividad organizacional, así como de los niveles de satisfacción y compromiso de los individuos con esto. Al fin, el *management* ha escuchado el llamado de los psicólogos humanistas y de las relaciones humanas. He aquí que tenemos un dispositivo capaz de atender a los procesos individuales y grupales, así como a las valoraciones que realizan los sujetos desde su mismidad, de las diversas instancias que componen la organización. Y todo gracias a un dispositivo que cuantifica procesos y que permite dar cuenta de cómo suben o bajan las variables.

Este dispositivo hace ingresar al panel de mandos del gerente, una serie de procesos conocidos como blandos, frente a los indicadores duros, propios de la economía y la administración. Mirar el diagnóstico de *clima organizacional* es mirar cuán bien o cuán mal está su liderazgo, cómo están los procesos comunicacionales, qué sucede con los conflictos, incluso cuán claras son las descripciones de las tareas, entre otras cosas. Todo esto ingresa al tablero de mandos del administrador como indicadores que suben y bajan, dando cuenta de los elementos fuertes de la organización y de aquellos que deben ser rápidamente intervenidos.

El *clima organizacional* ingresa en el campo de la administración, precisamente en un momento en que se comenzaba a cuestionar radicalmente las concepciones humanistas en el campo del trabajo y las organizaciones, no era fácil dar cuenta de la relación entre satisfacción y productividad, por ejemplo, como lo señaló McGregor (citado en Rose, 1989). La posibilidad de desarrollar un indicador cuantitativo que funciona como una percepción promedio de cada una de estas variables dará materialidad a los procesos subjetivos e intersubjetivos defendidos, haciéndose parte de los indicadores de efectividad organizacional que se deben considerar para lograr un mejor control de los componentes internos del sistema organizacional.

En efecto, a través de esta medición, se puede obtener un diagnóstico, es decir, una comprobación de qué elementos son considerados *fortalezas* (elementos sanos para la efectividad organizacional) y cuáles son *debilidades* (elementos enfermos que obstaculizan a la organización en la consecución de sus objetivos), con el fin de desarrollar medidas correctivas, la medicina que es necesario aplicar al enfermo para su cura, y con ello, obtener la garantía de la productividad y utilidades futuras. El *clima organizacional* permite hacer cuantificables los estados personales e interpersonales propios de la interioridad organizacional, haciendo calculables y diagnosticables la subjetividad del individuo y la intersubjetividad del grupo, según los criterios de efectividad organizacional.

Una muestra más de cálculo de la subjetividad: la cultura organizacional.

Si hasta aquí hemos penetrado en el desarrollo del concepto de *clima organizacional* como una materialización de algunos de los principales principios defendidos desde la psicología y las ciencias sociales, a la hora de abordar el campo de lo organizacional, en esta parte veremos otro dispositivo, desarrollado durante los años 80 y 90 que continúa con la incorporación de la racionalidad de lo social y lo psicológico en el campo de lo administrable. Es decir, la noción de *cultura organizacional*.

En las ciencias sociales, durante la década de los 80, se comienza a desarrollar decididamente la idea de que los procesos intersubjetivos son fundamentalmente de carácter simbólico. Si esto es así, entonces las diversas formas de articulación social deben comprenderse simbólicamente (Burrell y Morgan, 1979). Esto penetrará en el campo de la gestión, primero, a través de una crítica a los modelos funcionalistas dominantes en las teorías administrativas. Estos autores detallan estas críticas, mostrando cómo emerge una reacción que se suma a la humanista, para indicar que las organizaciones son construidas por los seres humanos a través de procesos sociales e interpretativos. De ahí que sea necesario penetrar en ese mundo para conocer la organización. De acuerdo con Ahumada (2001):

> La realidad organizacional se presenta como una 'realidad interpretada' por los miembros de la organización. Es decir que las acciones que emprenden los agentes organizacionales estarán en función de lo que perciben y del modo en que enjuician e interpretan los hechos a los cuales se ven enfrentados (p. 60).

Es así que el estudio de las organizaciones fue influido por una serie de nociones provenientes de la antropología que estaban teniendo su eco en la psicología social y en la sociología. Así, para abordar una organización, es necesario abordar procesos culturales, en donde la cultura designa pautas de significados históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas y "se expresa en las acciones significativas, objetos y expresiones de variado tipo, en relación con contextos y procesos históricamente específicos y socialmente estructurados, en virtud de los cuales dichas formas simbólicas son producidas, transmitidas y recibidas" (Thompson, citado en Giménez, 1994, p. 40). Esta noción de cultura, propia de la antropología, sería citada por Schein (1983), psicólogo social y uno de los principales autores que habilitan el concepto de cultura en el campo de lo organizacional.

Con este concepto, toman mayor fuerza y profundidad algunas ideas que ya estaban presentes en el campo de la Escuela de las Relaciones Humanas, en torno a la importancia de los procesos grupales, para explicar las acciones individuales. Las creencias compartidas en torno a las cuales se constituye el grupo en cuanto

tal, y que determinan gran parte de los sentires y haceres individuales, toman la forma de cultura. Penetrar en la *cultura organizacional* es penetrar en la red de supuestos subyacente a toda decisión organizacional (Rodríguez, 1995); por lo tanto, la *cultura organizacional* es reconocida como el aspecto fundamental para sostener la estructura organizacional y para llevar a cabo con éxito cualquier proceso de cambio al interior de la organización (Robbins, 2004; Rodríguez, 1995). Lo social e intersubjetivo toma una fuerza insospechada para los tiempos de Taylor y Fayol, con el ingreso de la noción de cultura al set de conceptos instrumentales de la gestión organizacional.

La definición de *cultura organizacional* que ha tenido mayor difusión es la elaborada por Schein (1983):

> La cultura organizacional es un patrón de suposiciones básicas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado aprendiendo a responder a sus problemas de adaptación externa e integración interna, las cuales han trabajado suficientemente bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto, para ser enseñadas a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar, y sentir en relación con esos problemas (...) Cultura no es la conducta abierta o los artefactos visibles que uno podría observar si uno visitara la compañía. Tampoco es la filosofía o sistema de valores que los fundadores pueden articular o escribir en varios carteles. Más que esto son las suposiciones que subyacen tras los valores y las cuales determinan los patrones de conducta, los artefactos visibles, así como la arquitectura, las oficinas, los códigos de vestimenta y así (p. 14)

Según este autor, estas suposiciones subyacentes existen en tanto significados compartidos. De este modo, la cultura queda comprendida como un sistema de suposiciones básicas compartidas por sus miembros, suposiciones subyacentes que explican los aspectos más superficiales de la organización, tales como las distintas formas de comportamiento organizacional, definiendo la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Robbins (2004), en su muy difundido *Manual de Comportamiento Organizacional*, señala que la *cultura organizacional* es a la organización lo que la personalidad es al individuo, a todo nuevo miembro se le transmite, de modo tal que los sujetos interiorizan los supuestos, incluso llegando a formar parte de su identidad.

Algo que es importante notar de esta definición se refiere a que aparece de un modo muy fuerte la noción de unidad y homogeneidad, esta vez a través de la comprensión de la cultura como un sistema de significados compartidos, dando paso a una comprensión de lo homogéneo por sobre lo heterogéneo o plural. Su concretización metodológica ha sido a través del empleo de un rango cuasicientífico de técnicas para aproximarse a estas reglas subyacentes, esto siguiendo la sugerencia de Schein (1990), en el sentido de que este concepto (*cultura organizacional*) podría ser mejor operacionalizado utilizando medidas empíricas precisas y prueba de hipótesis. En efecto, tal comprensión de *cultura organizacional*, al ser operacionalizada, manifiesta de un modo más explícito cómo la "cultura" es visualizada como una entidad homogénea y, no solo eso, fácilmente manipulable y digna de ser controlada.

Diversos autores, partiendo por el mismo Schein (1983), desarrollan instrumentos, basados en escalas actitudinales, diferenciales semánticos, escalas de frecuencia, entre otras estrategias, con el fin de abordar este espacio intersubjetivo, mediante instrumentos estandarizados que harán de la cultura un nuevo elemento al interior del panel de control de mandos del gerente. Con ello se hará posible su replicación en distintas organizaciones, con lo cual se pueden generar comparaciones interorganizacionales acerca de sus culturas. Junto a lo anterior, la comprensión de la *cultura organizacional*, la "real profundidad" subyacente a lo explícito, como una propiedad compartida, entidad homogénea, con sus propios indicadores de salud y enfermedad, seduce acerca de su manipulabilidad.

En efecto, las organizaciones aparecen como arenas de consenso, cuyo lenguaje y simbolismo podrían ser decodificados con facilidad por el analista experto, y evaluadas, entonces, según su adecuación a las contingencias (Handy, 1985), según su nivel de desarrollo cultural (Schein, 1985) o de evolución cultural (Dyer, 1985). El conflicto, si bien es limitadamente reconocido, es señalado como de "impacto negativo" (Schein, 1983; 1990), estimulándose el rediseño de la *cultura organizacional* para mejorar la eficacia organizacional en el enfrentamiento de sus contingencias (Handy, 1985) y para perpetuar o estimular otros procesos de rediseño organizacional (Hanna, 1990).

Así, el concepto de cultura dominante se encuadra perfectamente dentro de lo que Burrell y Morgan (1979) llaman funcionalismo en teoría organizacional. El análisis, bajo una aproximación clínica, busca acabar con los problemas, generar diseños más productivos y lucrativos, y un mejor control de los sistemas.

Tal como ha señalado Parker (2000), la noción de consenso se integra al enfoque clínico para indicar que las partes de un organismo sano no solo extrañamente están en conflicto, sino que *no deben estar en conflicto*: "El postulado se transforma en un deseo y en un estado -valores compartidos, entendimientos compartidos, compartido esto, compartido lo otro-" (pp. 65 y 66). Así, la cultura aparece como respuesta a las plegarias de los gerentes, una vía para resolver los problemas de su organización, a través de la intervención en el campo de las creencias, rituales e incluso en el lenguaje de sus empleados.

Discusión

Los costos de lo calculable

¿Qué teoría organizacional fue objeto de las críticas reseñadas acá por parte de las perspectivas humanistas e interpretativas? Fundamentalmente, la Teoría Organizacional/Administrativa Funcionalista, aquella que ha dominado el campo teórico y profesional durante la mayor parte del siglo XX. Burrell y Morgan (1979), en su clásico texto *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, muestran cómo, si bien ha habido teorizaciones organizacionales heterogéneas, esta, que ha dominado el campo, se caracteriza por comprender la organización como una entidad que debe ser gestada y administrada racionalmente. Sus fines están dados por la maximización de los beneficios, y el logro de estos queda garantizado por un diseño racional corporizado en la estructura organizacional.

Las prácticas administrativas deben asegurar que las partes del sistema se coordinen suficientemente bien para que este alcance sus metas. En efecto, el funcionalismo defiende que es mediante el correcto funcionamiento de las partes, en tanto partes (orientando su acción a los fines del sistema), que el sistema alcanza unidad (Craib, 1984), a la vez que su efectividad.

Este paradigma se ha desarrollado bajo los preceptos científicos propios del positivismo, tal como lo mandara Taylor a comienzos del siglo XX. Esto le va a dar a la teoría su carácter de saber abstracto, universal, corporizado en instrumentos concretos de medición y cálculo, y tecnologías específicas de intervención en organización. En este sentido, tal como señala Townley (2002), racionalidad referirá a lo mensurable o contabilizable, bajo los criterios de una racionalidad abstracta que trasciende lo local y concreto.

Siguiendo con la noción de funcionalismo que desarrollan Burrell y Morgan (1979), los sistemas son independientes de nosotros, observadores. La tarea es encontrar regularidades, y diagnosticar el conflicto y diferencia como enfermedad, lo que se encuentra en varias de las concreciones técnicas de esta teoría, tales como *clima organizacional* y *cultura organizacional*. El funcionalismo impone la tarea al consultor de ser el médico, responsable de señalar lo sano y lo enfermo, y de aplicar la medicina, parte del modelo clínico promovido por Schein (1990). Es así que se busca mantener el *statu quo* en orden, a través de estrategias de predicción y control (Burrell y Morgan, 1979).

Este es el contexto en que se instala la crítica proveniente de la psicología y las ciencias sociales. Al defender que los procesos psicológicos, individuales o intersubjetivos determinan las formas de acción, surge la necesidad de acceder a estos secretos, pues esto permitiría aprehender las profundidades organizacionales: esa base de supuestos no explícitos que determinan el presente y futuro de la organización. Se amplía el foco de lo que es necesario comprender, para manejar la organización. Sin embargo, desde una comprensión funcionalista, este comprender debe hacerse mediante una racionalidad abstracta corporizada en indicadores cuantificables y estandarizados que permitan mostrar esa esencia de la organización, que no era visible previamente. Por ello, la incorporación de estos elementos se hace bajo los criterios propios del funcionalismo.

Las partes deben coordinarse con el todo, deben adaptarse al funcionamiento sistémico, para que el organismo esté sano. En consecuencia, los criterios diagnósticos incorporan, como un elemento esencial, la regularidad, lo compartido, el consenso, donde la diferencia y la heterogeneidad deben generar señales de alerta.

Esto se hace especialmente visible en el cómo se incorporó el concepto de *cultura organizacional*. Tal como vimos, en el campo organizacional, diagnosticar cultura implicará buscar lo compartido, en función de ciertos cánones *a priori* acerca de lo que sería una buena cultura. Los instrumentos desarrollados para diagnosticar cultura son los que permiten inscribir la cultura en el campo de las acciones administrativas. Este proceso de inscripción no es de carácter neutral. Los ítems no son neutrales, emergen de ciertas preconcepciones sobre lo que es organizar, las respuestas posibles son limitadas, por lo tanto, el instrumento ya demarca lo que puede ser dicho y lo que no.

Las formas de codificación y puntuación también corporizan modos de evaluar preestablecidos, que determinan lo bueno y lo malo, lo que hay que favorecer y lo que hay que cambiar. Esos criterios provienen de una racionalidad abstracta desarrollada en contextos normalmente muy distintos a las organizaciones en las que se aplican. Son estos instrumentos criterios de evaluación los que van a dar cuenta de la cultura de una organización particular, de los significados que dan lugar a las acciones cotidianas en la organización. La cultura desarrollada local y situadamente solo puede hablar a través de estas herramientas que, más que lo que permiten decir, silencian.

Considerar la cultura como una composición unitaria de carácter homogéneo fácilmente manipulable, no hace más que negar la heterogeneidad de las experiencias concretas y situadas de los sujetos, a partir de las actividades que dan lugar efectivo al desempeño organizacional cotidiano, ignorando con ello el problema de la significación como constitutivo de lo cultural, y dejando de lado los múltiples entendimientos, conflictos y confusiones ocurrentes en las prácticas cotidianas localmente situadas.

Esto último también es aplicable a las modificaciones realizadas por Hatch y Schultz (1997) al modelo de Schein, las que, si bien incluyen herramientas más propiamente hermenéuticas, tal como ella las denomina, al incorporar procesos de análisis cualitativo e incluso etnográficos, no alteran en nada la demanda de homogeneidad de Schein, cerrando con ello la puerta a la realización diversa de la vida cultural de una organización.

Efectivamente, el término cultura fue incorporado sin alterar mayormente las asunciones básicas funcionalistas: la organización es una unidad homogénea, cuya coordinación de actividades es controlada, consciente y coherente, dirigida al logro de objetivos conocidos y compartidos por todos los miembros. El concepto de *cultura organizacional* no hace más que tapar, incluso, negar la existencia cotidiana heterogénea de las organizaciones apreciable, justamente observando la cultura como un devenir cotidiano. He aquí la incorporación de la complejidad simbólica de lo intersubjetivo: un instrumento que, al calcular y evaluar según homogeneidad, reduce la intersubjetividad, habilitándola para su manipulación bajo la recomendación del experto de lo social.

Aquí se ha presentado cómo la Teoría Organizacional Funcionalista ha afrontado la crítica desde perspectivas humanistas, que luego fue reforzada y reelaborada desde miradas más interpretativas. Este enfrentamiento se caracterizó por incorporar las miradas ajenas al propio lenguaje, en una suerte de ensamblaje, en el que son acoplados conceptos provenientes de diversos saberes e intereses bajo una misma lógica. El ensamblado, en este caso, sirve para ampliar el poder del corazón de la Teoría Administrativa Funcionalista. La subjetividad e intersubjetividad del trabajador logra ser incorporada como un elemento clave para el desenvolvimiento de la organización; es por ello que debe ser explorada, comprendida y regulada. Sin embargo, esto se hará siempre en el marco de las lógicas fundamentales de esta teoría.

Tal como expone Townley (2002), la mirada funcionalista de tipo racionalizadora se basa en la negación de la ambivalencia, promoviendo una identidad estricta y delimitada claramente. Se basa en estrictas categorías de clasificación y segmentación, estructurando el mundo en entidades discretas y diferenciadas, todo esto

facilitado por el funcionamiento y el rol de un lenguaje de clasificaciones presentadas como neutrales y transparentes, concretado en instrumentos estandarizados cuantificables.

El orden se funda en la estructuración de elementos en series analizadas y determinadas por criterios precisos. Clasificar se resuelve entonces como poner aparte, segregar. Esto se realiza bajo la noción de que el mundo consiste en entidades discretas y distintas; cada entidad, a su vez, posee un grupo de entidades similares o adyacentes con las cuales encaja. De este modo, los elementos no son entendidos como juntos; el énfasis no está en la conexión, sino en la discriminación. Invariablemente, cada operación de exclusión/inclusión es un acto de violencia. Será el caos, más que la ambivalencia, el polo opuesto al orden.

Por otra parte, la variación histórica es subordinada a una preocupación en torno a lo atemporal y universal, las herramientas y categorías diagnósticas se aplican sin miras al contexto de aplicación, así, inventarios de clima o, lo que es más evidente, de *cultura organizacional*, desarrollados en Estados Unidos, son aplicados con apenas una traducción de términos, evaluándose los climas y culturas según las escalas de medición de esos inventarios. Es así como los resultados de estos instrumentos son presentados como una descripción de un estado permanente, general y estable de los climas y culturas organizacionales, siendo esto una operación de abstracción surgida a partir de lo contingente y concreto. Con esto se promueve un deductivismo abstracto y explicaciones en la forma de principios generales que tienen un fuerte sabor prescriptivo y moralizante. Lo subjetivo e intersubjetivo ha sido reducido drásticamente.

Este proceso de crítica, absorción y reducción sirve como un referente a la hora de construir cuestionamientos teóricos o prácticos que busquen generar un impacto en la teoría organizacional y en las formas de acción e intervención que le son propias. Es necesario abordar en la crítica el núcleo ontológico y epistemológico que sustenta las prácticas de los científicos organizacionales.

La búsqueda de estabilidad homogénea y de certidumbre, amparada en métodos que resguardan la atomización analítica, justamente evita penetrar en la complejidad del hacer organización como una experiencia cotidiana y contingente. Esto se hace mucho más evidente en nuestras realidades latinoamericanas, en donde se reproducen varias formas de desigualdad en un contexto de diversas formas de trabajo precario sin un amparo claro del Estado.

No basta con señalar la necesidad de incorporar nuevos procesos, es necesario ir más allá. Hay que cuestionar sus fundamentos, con el fin de transformar la mirada, no solo ampliarla, cambiarla, para que vea otros movimientos, escuche otras voces, las voces complejas y contradictorias del hacer organización.

Referencias

Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann.

Craib, I. (1984). *Modern social theory*. Harvester Wheatsheaf.

Dyer, W. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. En R. H. Kilmann, M. Saxton, & R. Sherpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 200-229). Jossey-Bass.

Giménez, G. (1994). La teoría y el análisis de la cultura: Problemas teóricos y metodológicos. En J. A. González Sánchez & L. J. Galindo (Coords.), *Metodología y cultura* (pp. 33-65). Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Hall, R. (1996). *Organizaciones y Estructuras, Procesos y Resultados*. Sexta Edición. Pretince Hall Hispanoamericana.

Handy, C. (1985). *Understanding organizations*. Penguin.

Hanna, D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Addison Wesley Iberoamericana.

Hassard, J. (1995). *Sociology and organization theory: Positivism, paradigms and postmodernity*. Cambridge University Press.

Hassard, J. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations, 65*(11), 1431-1461. https://doi.org/10.1177/0018726712452168

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing, 31*(5-6), 356-365. https://doi.org/10.1108/eb060636

Jakobs, P. (2023). *Max Weber and the sociology of organization: Reflections on a concept of pre-modern organization*. Springer Nature.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096-1112. https://doi.org/10.1037/h0037511

James, L. R., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(1), 74-113. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90008-8

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity*. Sage.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly, 1*(1), 63-85. https://doi.org/10.2307/2390840

Pugh, D. S. (1969). Organizational behaviour: An approach from psychology. *Human Relations, 22*(4), 345-354. ht tps://doi.org/10.1177/001872676902200405

Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates. *Journal of Management Research, 14*(1), 25-40. https://www.proquest.com/docview/1524709421

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.ª ed.). Pearson Education.

Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, D. (1995). *Gestión organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rose, N. (1989). *Governing the soul: The shaping of the private self*. Routledge.

Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

Sarachek, B. (1968). Elton Mayo's social psychology and human relations. *Academy of Management Journal, 11*(2), 189-197. https://doi.org/10.5465/255256

Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics, 12*(1), 13-28. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2

Schein, E. (1985). How culture forms, develops, changes. En R. H. Kilmann, M. Saxton, & R. Sherpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 17-43). Jossey-Bass.

Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45*(2), 109-119. https://doi.org/10.1037/0003-06 6X.45.2.109

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468-482. https://doi.org/10.1037/apl0000090

Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Townley, B. (2002). Managing with modernity. *Organization, 9*(4), 549-575. https://doi.org/10.1177/1350508402 94003

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.

Notas

1 Este trabajo cuenta con el apoyo de la Subdirección de Centros e Investigación Asociativa (SCIA), de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), Centro CIE160009, y del Fondo Nacional para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Fondecyt), Proyecto 1231698.

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

Para citar este artículo / To cite this article / Para citar este artigo: Sisto, V. (2025). Instrumentalización de la crítica psicológica y la producción de subjetividades moldeables: clima organizacional y cultura organizacional. *Pensamiento Psicológico, 23*, 1- 29. doi:10.11144/Javerianacali.PPSI23.cpsm