

# Cultura Organizacional y Hábitus: Análisis de un relato etnográfico

**Hugo Ojeda**

Licenciado en Sociología (USAL), Magíster en Sociología y Ciencias Políticas (FLACSO) y candidato al Doctorado en Ciencias Sociales (IDES/UNGS). Asimismo es Consultor en Recursos Humanos, socio de Recursos Humanos y Organización ([www.rho-sa.com](http://www.rho-sa.com)).

## Introducción

Me propongo aplicar las ideas y perspectivas de Pierre Bourdieu al terreno del análisis de las organizaciones. Intentaré poner a prueba el esquema conceptual de Bourdieu en el campo de las organizaciones, más concretamente, en las culturas de las organizaciones.

Para poder construir “puentes” de conexión entre el ámbito de las culturas organizacionales y las contribuciones de Bourdieu me he propuesto realizar un recorrido de la arquitectura operativo/empírica del aspecto organizacional e intentar realizar interpretaciones desde el “edificio” teórico de este autor. Especialmente, me concentraré en la perspectiva del hábitus.

Por lo tanto, requeriré una puntualización inicial de los “*basics*” relacionados con las culturas de las organizaciones, para poder luego adentrarme en la utilización de las herramientas analíticas de Bourdieu.

## La cultura organizacional: su investigación

La organización, en tanto objeto de estudio, tiene diferentes aristas su aproximación. Es posible considerar una perspectiva *tecnológica* que tiene en cuenta los mecanismos por los que la organización lleva adelante sus propósitos, una perspectiva *estructural* que tiene en cuenta la división del trabajo, los roles, responsabilidades y los procesos operativos; una perspectiva *estratégica* asociada a los caminos que adopta una organización hacia

el logro de dichos propósitos en términos de prospectiva; y también una perspectiva *cultural*, donde se mira el sistema de creencias sostenidas por los miembros de dicha organización. La perspectiva cultural es objeto de interés de las organizaciones puesto que se relaciona con la autoridad y el control, es decir, la manera por la que es factible lograr que los individuos hagan lo que sea funcional a las metas organizacionales.

Hoy día es muy común escuchar, en los discursos de los niveles ejecutivos de las organizaciones, acerca de la necesidad de “cambiar la cultura” o de “construir una cultura orientada a resultados”. Estos discursos presuponen que el management asigna a (o “espera de”) la cultura de las organizaciones un rol ordenador y orientador de los comportamientos de los individuos para que sean funcionales a las estrategias empresariales.

Pero el interés de este trabajo no está relacionado con lo que podríamos denominar “*business studies*” sino con la consideración de la organización como un objeto de estudio sociológico, donde la cultura organizacional es una dimensión efectivamente posible de investigar. Las organizaciones están compuestas de individuos orientados en torno a metas comunes y podríamos entenderlas como un “microcosmos” de la sociedad. En tanto que unidad social, los miembros de las organizaciones construyen un sistema de ideas y creencias, que van siendo reelaboradas a partir de las experiencias colectivas e individuales.

Autores del ámbito de la psicología organizacional, como Edgar Schein (1988), han señalado que las culturas organizacionales cumplen funciones básicas para la supervivencia de la organización, tales como la de “adaptación externa” y de “integración

interna". Desde esta perspectiva funcionalista, las culturas organizacionales permiten que el conjunto de individuos miembros de una organización orienten sus acciones, sistemas comunicacionales, discursos y sistemas de relaciones internas hacia resultados que permitan que la organización tenga una fluida adaptación al contexto. Por lo tanto, la cultura

organizacional es un "constructo social" (Berger & Luckmann, 1978) proveniente de las prácticas consuetudinarias de sus miembros, que son institucionalizadas y luego integran la constelación de valores que dichos individuos sostienen y que orientan su accionar.

Un resumen de algunas definiciones acerca de la cultura organizacional podrá ayudar a entender esta perspectiva

FUENTE	DEFINICION
Becker & Geer (1970) <sup>1 2</sup>	Conjunto de entendimientos comunes, expresados en lenguaje
Kroeber & Kluckhohn (1952) <sup>3</sup>	Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que modelan comportamientos
Louis (1983) <sup>4</sup>	Tres aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciertos contenidos (significados e interpretaciones)...</li> <li>• Comunes a...</li> <li>• Un grupo</li> </ul>
Martin & Siehl (1983) <sup>5</sup>	Es como el "pegamento" que mantiene unido a los miembros de una organización mediante patrones compartidos de significados. Tres sistemas componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto o valores centrales</li> <li>• Formas (procesos de comunicación, por ejemplo, la jerga)</li> <li>• Estrategias para estimular conductas (tales como las compensaciones, los programas de entrenamiento).</li> </ul>
Ouchi (1981) <sup>6</sup>	Conjunto de símbolos, ceremonias, y mitos que comunican los valores y las creencias implícitas de la organización a sus empleados.
Swartz & Jordon (1980) <sup>7</sup>	Patrones de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización que establecen normas que modelan conductas.

<sup>1</sup> Las fuentes de esta tabla –por su especificidad- no son citadas en la bibliografía principal al final de este trabajo. Por eso estarán a pie de página.

<sup>2</sup> Becker H. y Geer B. "Participant observation and interviewing: A comparison" in W. Filstead (Editor) *Qualitative Methodology* (pp.133-142), Chicago, 1970.

<sup>3</sup> Kroeber, A. & Kluckhohn "Culture: A critical review of concepts and definitions", New York, Vintage Books, 1952.

<sup>4</sup> Louis, M.R. "Organizations as culture-bearing milieu". In Pondy L. Frost P. and Morgan G. "Organizational Symbolism", Greenwich, CT, JAI Press , 1983.

<sup>5</sup> Martin J, & Siehl C. Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis", *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64, 1983.

<sup>6</sup> Ouchi, Williams "Theory Z: How american business can meet the Japanese challenge", Reading, MA, Addison-Wesley, 1981. Existen traducciones al español: "Teoría Z".

FUENTE	DEFINICION
Uttal (1983) <sup>8</sup>	Valores compartidos (“qué es importante”) y creencias (“cómo operan las cosas”) que interactúan con la estructura organizacional y sus sistemas de controles para producir normas de conducta (“la manera en que se hacen las cosas aquí”)
Van Maanen & Schein (1979) <sup>9</sup>	Valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización

---

7 Schwartz, M. & Jordon D. “Culture: an anthropological perspective”, New York, Wiley, 1980.

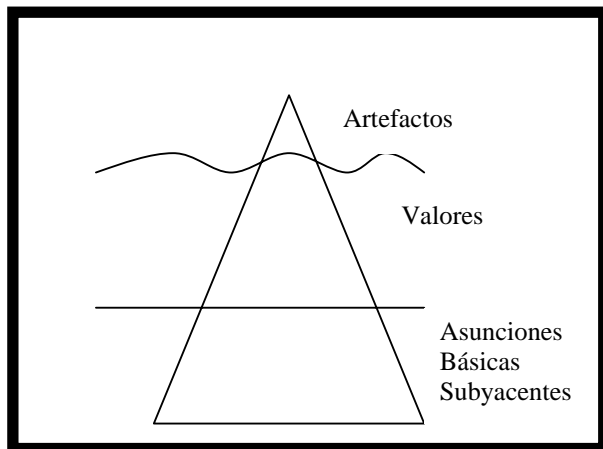
8 Uttal, B. “The corporate culture cultures”, Fortune, Oct 17, 1983.

9 Van Maanen, J. & Schein E. “Toward a Theory of Organizational Socialization” en Staw, B. M. (ed.) “Research in Organizational Behaviour”, Vol. 1. Greenwich, Connecticut, JAI Press, 1979.

## Investigar la cultura organizacional

Siendo que la unidad de análisis de la cultura organizacional es un “constructo social” con un espesor y un contenido que Clifford Geertz denominó “denso”<sup>10</sup> (Geertz, 1973), no es difícil arribar a la conclusión de que se requiere una aproximación de índole cualitativa, que capture la profundidad y el espesor de sus contenidos.

El mismo Edgar Schein utilizó la metáfora del iceberg para ilustrar la metodología requerida de investigar las culturas organizacionales:



Los “artefectos” representan lo visible y observable de una organización (lo que se hace, lo que se dice y lo que se escribe), mientras que los “valores” son las construcciones subjetivas que presuponen (y vehiculizan) los artefactos, y –finalmente– las “asunciones básicas subyacentes” son los principios indiscutibles de la organización, su “inconsciente”, los residuos que van asentándose en lo más profundo del conjunto social. De esta manera, los “valores”, una vez consolidados, pasan a formar parte de las “asunciones básicas subyacentes”.

<sup>10</sup> Geertz se refiere a “descripción densa” para referirse a un enfoque de aproximación en el que se hace frente a una multiplicidad de estructuras complejas que pueden estar superpuestas y al tiempo no son explícitas (por ejemplo, subculturas ocupacionales, subculturas en pugna, valores contradictorios, intereses contrapuestos, etc).

La aproximación metodológica de índole cualitativa presupone acceder –vía los artefactos– a los valores y asunciones básicas. El investigador observa artefactos, e indaga a través de ellos qué valores y presunciones están detrás de dichos artefactos.

La metáfora del holograma aparece como un mecanismo heurístico para la aproximación a una cultura organizacional. En un holograma<sup>11</sup> cualquier fragmento encapsula la esencia del todo. De la misma manera, las interpretaciones de cualquier simple manifestación cultural se relacionan directamente con la cultura de una organización. Cualquier parte de la realidad de una organización contiene encapsulada una serie de características que va desde lo más superficial y visible (lo que Schein denomina “artefectos”), hasta lo más profundo donde está enclavada la ideología.

Notemos que el principio del holograma asume que cada fracción de la realidad permite reconocer la totalidad aunque el producto sea parcial y requiera la contribución de nuevas fracciones para perfeccionar el diagnóstico. Este mismo principio opera en mi visión de la cultura organizacional: cada manifestación superficial (o dimensión del mundo real) contiene en potencia el racional de la cultura integral. Por lo tanto, la “observación” cuidadosa de situaciones, apelando a la meticulosidad etnográfica y el análisis “semiótico” de los artefactos relevados debería permitirnos hacernos una idea – primero nebulosa y luego más precisa– acerca de los contenidos de la cultura de una organización. Es aquí donde, a partir del acopio de “microsituaciones” organizacionales, la apelación al aparato conceptual de Bourdieu puede suponer una utilización fértil de categorías interpretativas de la realidad organizacional. De hecho, el mismo Bourdieu<sup>12</sup> señalaba la fertilidad de esa captura instantánea “al hacer existir en la simultaneidad de una totalidad perceptible en un solo golpe de vista –y esto es lo que le confiere su virtud heurística– unas posiciones que los agentes jamás pueden aprehender todas juntas y en la multiplicidad de sus relaciones”.

<sup>11</sup> Martin, 1992:52

<sup>12</sup> Bourdieu 1998:169

## Aproximación a la cultura de la organización con las categorías de Bourdieu

En primer lugar, el espacio social (específicamente organizacional) es construido, reproduciendo las diferencias provenientes de los grupos sociales constituyentes, que son el conjunto de los miembros de la organización, con sus respectivas historias y condiciones sociales, determinantes de sus gustos, orientaciones a la acción, percepción de sí mismos y esquemas clasificatorios. Desde esta perspectiva, constituye un desafío metodológico desentrañar el "habitus" determinante de las acciones de los individuos en cualquier sistema de acción concreto (Crozier y Friedberg, 1984).

A continuación presento un segmento de mis notas de campo a propósito de una organización:

*"Está a punto de comenzar la reunión de Directorio (es una empresa de consumo masivo de alto renombre en el mercado argentino). Estarán presentes el Gerente General, que es el número uno de la empresa en Argentina, y los Directores que le reportan directamente, que representan las funciones principales tales como Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Desarrollo de Nuevos Productos, Operaciones y Marketing. Mi presencia es entendida en términos de la de un consultor que está para ayudarles a determinar los objetivos para el año siguiente. La reunión fue convocada para las 9 hs., pero son las 9,15 hs y aún resta que lleguen algunos de los Directores. El Gerente General comienza a impacientarse, los hace llamar por vía de su secretaria. En este ínterin, el Gerente General me comenta:*

*– Hugo, tenemos que pensar algún mecanismo para estimular el accountability de los Directores, no puede ser que se los convoque a un horario y todavía no llegan. Reunámonos y pensemos algo.*

*A medida que van llegando los directores, ellos señalan:*

*– Perdón por la demora...bueno, empecemos....*

*La reunión comienza a las 9.20 hs. Es una mesa de Directorio grande, donde todos los presentes están dispuestos con mucha comodidad. Hay termos de café y algunos dulces en la mesa. Un cañón proyector de las láminas de Power Point que incluyen los contenidos de la propuesta de objetivos para el año siguiente permite que todos compartan los mismos contenidos.*

*El Gerente General expone, pone énfasis en las metas, los resultados, y pide el compromiso de todos en aunarse en pos de estos propósitos.*

*Uno de los Directores me dice al oído:*

*– Esto no va a andar, es muy jugado....*

*– Comentalo, señalalo...(le respondo)*

*– No, no va a aceptar que lo objete, no es políticamente correcto, va a haber que "levantar el guante" y después vemos.*

*El Gerente General –mirando al Director que me hacía el comentario escéptico- formula una pregunta a todos:*

*– ¿Les parece bien el nivel de las metas? La verdad es que no tenemos opción para seguir siendo competitivos...."<sup>13</sup>*

El relato que acabamos de leer es una instantánea de lo que habitualmente pasa en las reuniones de directorio de infinidad de empresas. El marco de la fijación de objetivos aparece, entonces, como una situación ideal para ver en acto cómo se configuran las lógicas de poder, la puja por la imposición de criterios y, por supuesto, deviene en una pieza holográfica clave de las culturas en pugna dentro de una organización.

### 1. La lucha por el poder

<sup>13</sup> El relato no permite desentrañar, de manera conclusiva, los aspectos claves de la cultura organizacional y -por lo tanto- del hábitus estructurante y estructurado presente en los protagonistas. Pero lo que sí nos permitirá es tener una guía para el análisis de la manifestación del aparato conceptual de Bourdieu en las "microsituaciones". Esto no se contradice con la metáfora del holograma. El recorrido completo y el retorno a la microsituación nos debería permitir una apreciación enriquecida de cada una.

Aparece aquí una velada lucha por el poder, hay actores con lógicas diferentes. El Gerente General quiere imponer las metas (no hay opciones, sólo el aceptar el desafío), y se preocupa por la disciplina (y por disciplinar) a los Directores. Algunos de éstos son descreídos de la validez de los pronósticos de su jefe. ¿Qué habrá detrás de esto? Es posible que el análisis de trayectoria nos indique que algunos de esos directores aspiraban a la posición de su actual jefe, y que ahora procuren “minar” sus posiciones. Subsiguientes análisis de “micropartes” de la cultura organizacional seguramente nos darán pistas acerca de una clara lucha simbólica por la percepción del mundo social<sup>14</sup>. Hay quienes procuran “enrolar” a los individuos a las metas que considera vitales para la supervivencia organizacional (argumento apocalíptico) y otros que especulan con la manera de sobrevivir en la “jungla corporativa”. Frente a iniciativas de cambio pueden adoptar posiciones diferentes aunque públicamente puedan acordar, y entablar una lucha intestina por desarticular los postulados de su oponente.

El argumento del Gerente General seguramente después se afianzará con la construcción de una coalición que brinde soporte a su tesis. Buscará afianzar su posición en el espacio social, procurando imponerse a las objeciones, esforzándose por hacer legítima su visión de la situación. Una estrategia para quitarle legitimidad a las acciones de sus opositores internos será la de “perseguirlos” con una lógica “policíaca” (“es un Director pero llega tarde”) que, paradójicamente, está en las antípodas de su interés en instalar una “cultura de resultados”<sup>15</sup>.

Pero este enfrentamiento de posiciones no debería ser entendido como el medio por antonomasia para legitimar el orden social. “Más concretamente, la legitimación del orden social no es el producto, como algunos creen, de una acción deliberadamente orientada de propaganda o de imposición simbólica; resulta del hecho de que los agentes aplican a las estructuras objetivas del mundo social estructuras de percepción y de apreciación que salen de

esas estructuras objetivas y tienden por eso mismo a percibir el mundo como evidente”<sup>16</sup>. Esto significa que la lucha por imponer una perspectiva debe darse no sólo en el terreno dialéctico sino en la conformación objetiva del mundo. Por lo tanto, el Gerente General debería planificar la arquitectura de “artefactos” con los que cuenta para que esta disposición opere sobre los individuos. El éxito del Gerente General deberá provenir de una coherencia longitudinal de comportamientos que hayan dejado una huella indeleble en las estructuras objetivas.

La idea de “estructuras objetivas”, tal como la entiende Bourdieu, se corresponderá con este análisis de artefactos de la organización. La disposición de los artefactos (lo que se dice, lo que se hace, lo que se escribe, en síntesis, la configuración superficial de una organización) operará como los elementos estructurantes que impactan sobre los individuos, resignificando sus “hábitus”. “En la lucha simbólica por la producción del sentido común o, más precisamente, por el monopolio de la dominación legítima, los agentes empeñan el capital simbólico que adquirieron en las luchas anteriores y que puede ser jurídicamente garantizado”<sup>17</sup>. El Gerente General apelará a los fracasos y éxitos anteriores para “enrolar” a los Directores: “no tenemos alternativas”, “si no logramos la meta recuerden lo que pasó con nuestra operación en Puerto Rico”, “seguro que armarán un cluster basado en San Pablo y todos nosotros perderemos nuestras posiciones”, “no nos constituyamos en *blockers* del cambio...”. Al fin y al cabo, el Gerente General está en mejores condiciones que sus reportes directos para determinar una clasificación objetiva de la realidad, él sí puede imponer la escala de valor más favorable a sus propósitos. Parecería una lucha desigual.

De todos modos, sus detractores han de tener armas con qué luchar. Profundizando en el caso podríamos ver que los jefes de su jefe (los jefes del Gerente General) tienen sus propias luchas palaciegas y con ellas podrían “salpicar” la autoridad de este Gerente General. Una cosa es poder y otra es autoridad. El Gerente General tiene el poder recortado por alguna coyuntura: si no se alcanzan los resultados él será el primer

<sup>14</sup> Bourdieu, 2000a: 137

<sup>15</sup> Esto es, porque en el mundo empresarial es habitual suponer que en las culturas orientadas a resultados no se pone el acento en el control burocrático del presentismo y la puntualidad.

<sup>16</sup> Bourdieu, 2000a: 138

<sup>17</sup> Bourdieu 2000a: 138.

fusible. Para los Directores "perder" podría significar "ganar", y en esta lucha, la "autoridad" del Gerente General está subordinada<sup>18</sup>. Mi recomendación –en mi rol de consultor– fue que instalar un "estado policíaco" (control horario de niveles jerarquizados) sólo profundizará la crisis y desenfocará a los Directores de su propósito de logro de los resultados. El desafío del Gerente General es armar la escenografía para que se erija una constelación de prácticas que constituyan la "estructura objetiva" que opere como estructurante de los miembros de la organización. Si quiere lograr la integración deberá articular los símbolos: "los símbolos son los instrumentos por excelencia de la integración social...ya que hacen posible el consenso sobre el sentido del mundo social que contribuye fundamentalmente a la reproducción del orden social"<sup>19</sup>.

La configuración de posiciones contrapuestas no es lo que debe resolverse. Según Bourdieu "siempre, en una sociedad, (hay) conflictos entre los poderes simbólicos que tienden a imponer la visión de las divisiones legítimas, es decir, a construir grupos"<sup>20</sup>. Esto significa que el conflicto es permanente y que en cualquier sistema de acción concreto en una organización habrá un alineamiento de posiciones diferentes. En todo caso, analizar por qué se manifiestan alineamientos contrapuestos entre algunos Directores y el Gerente General podría ayudarnos a entender la lógica de esta disputa y entrever algún sistema de valores sostenidos que dé cuenta de una perspectiva cultural que trascienda a los microincidentes relevados.

Las entrevistas en profundidad a los directores, y los datos objetivos (trayectoria y currículum) nos permiten identificar que el Gerente General no tiene historia en la organización. Los Directores tienen una considerable antigüedad (algunos de ellos) y otros arribaron a sus posiciones "de la mano" del Gerente General. Los "antiguos" rechazan al Gerente General, no son parte de "su grupo", y se producen, por lo tanto, los encolumnamientos típicos<sup>21</sup>. Los jefes del

Gerente General necesitan tener a los viejos Directores como "informantes" y que operen como "controllers" de la gestión del Gerente General. Es una situación que éste no puede manejar. Su poder está seriamente recortado y las estrategias de disciplinamiento no van a funcionar.

## 2. Socialización y Hábitus

El propósito de las iniciativas de "cambio cultural" que el Gerente General quiere llevar a cabo es que los individuos se comporten de "manera automática"<sup>22</sup> con un proceder afín a una "cultura de resultados". Significa esto que el Gerente General aspira a que la gente actúe de una determinada manera con el signo de la habitualidad y la automaticidad. "El hábitus produce prácticas y representaciones que están disponibles para la clasificación, que están objetivamente diferenciadas; pero no son inmediatamente percibidas como tales más que por los agentes que poseen el código"<sup>23</sup>. Los individuos tienen unas prácticas (decisiones, acciones, formas de proceder, comportamientos) que son funcionales a la estrategia organizacional, y una "representaciones" (visión de las cosas, creencias de por qué hacen lo que hacen) que les permite legitimar su accionar, pero no son concientes (de manera automática) de estas constelaciones. No es que un individuo del sector más operativo de esta organización dijera: "hago esto porque se relaciona con una cultura de resultados", más bien dicho individuo no concibe otra manera de hacer las cosas. Este punto, en que el individuo tiene interiorizada la obviedad de la acción, es el punto de la socialización<sup>24</sup>. "Bourdieu trata de reconstruir en torno al concepto de hábitus el proceso por el que lo social se interioriza en los individuos y logra que las estructuras objetivas concuerden con las subjetivas...da a la conducta esquemas básicos de percepción, pensamiento y acción"<sup>25</sup>.

Por supuesto que el "hábitus" ha recorrido un camino y una trayectoria larga para alcanzar su configuración actual. En cada

<sup>18</sup> Uno podría preguntarse, por lo tanto, quién es el jefe en esta organización. Una cosa es el organigrama formal y otra el organigrama real.

<sup>19</sup> Bourdieu 2003: 67ss.

<sup>20</sup> Bourdieu 2000a: 140.

<sup>21</sup> Bourdieu, 1998: 296

<sup>22</sup> Es decir, sin recurrir a la reflexión conciente.

<sup>23</sup> Bourdieu, 2000a: 134

<sup>24</sup> Es el "mundo de sentido común, un mundo social que parece evidente" (Bourdieu, 2000a: 135).

<sup>25</sup> García Canclini, Néstor "La sociología de la cultura de Pierre Bourdieu" en <http://catedras.fsoc.uba.ar/rubinch/biblioteca/web/acancelin1.html>.



individuo el "hábitus" comenzó a constituirse desde la socialización primaria<sup>26</sup> y este "pasado" opera sobre el "presente" de los individuos. De esta manera el "hábitus" es la "historia incorporada". Los Directores en torno a la mesa del Directorio tienen sus propias trayectorias, que los fue marcando, y les permitió interiorizar esquemas cognitivos, perceptivos y apreciativos de la configuración social. El hábitus emergente los estructuró y, a su vez, contribuyó a estructurar la realidad social. "Los esquemas del hábitus, formas de clasificación originarias, deben su eficacia propia al hecho de que funcionan más allá de la conciencia y del discurso, luego fuera de las influencias del examen y del control voluntario: orientando prácticamente las prácticas, esconden lo que se denominaría injustamente unos valores en los gestos más automáticos o en las técnicas del cuerpo más insignificantes en apariencia...y ofrecen los principios más fundamentales de la construcción y de la evaluación del mundo social, aquellos que expresan de la forma más directa la división del trabajo entre las clases, las clases de edad y los sexos, o la división del trabajo de dominación"<sup>27</sup>.

Analicemos la cita anterior y el caso: el hábitus funciona más allá de la conciencia. Esto se refiere a la automaticidad esperada. Esta automaticidad, que opera la interiorización o internalización de determinados condicionantes, sólo es posible a partir de una rutinización y posterior institucionalización de prácticas (Berger y Luckmann, 1978). También señala Bourdieu que los esquemas de hábitus "orientan las prácticas". Los Directores quieren "reproducir" el sistema de acción previo a la llegada del Gerente General. Por su parte, el Gerente General quiere "transportar" la fórmula exitosa del pasado en otra empresa a la actual. No es que ellos "sientan una necesidad" de replicar fórmulas pasadas: es el hábitus el que opera, y esto precisamente ellos no lo saben, porque no "poseen el código"<sup>28</sup>.

El hábitus de los Directores procura abrirse paso: "cuando no se dan las condiciones objetivas para una realización lograda, el hábitus, contrariado, y

continuamente, por la situación, puede alojar fuerzas explosivas (resentimiento) que pueden esperar (incluso acechar) la ocasión para actuar, y que se expresan a partir del momento en que las condiciones objetivas...le ofrecen la posibilidad de hacerlo"<sup>29</sup>. Esto significa que no hay un destino inexorable. El hábitus de los Directores procura estructurar, pero en la lucha del campo simbólico puede adaptarse a una situación que no pueden transformar.

El hábitus es producto y productor<sup>30</sup>. En tanto producto, va resignificándose en cada sistema de acción concreto. La lucha entre el Gerente General y los Directores (algunos de ellos) finalizará, seguramente con vencedores y vencidos, y este proceso será "procesado" por los actores, quienes in-corporarán<sup>31</sup> los aprendizajes de esta disputa, y éstos serán la materia prima para la resignificación de nuevas situaciones. En tanto productor, el hábitus estructurará un nuevo sistema de acción, determinando la actitud de los protagonistas de una nueva situación. El hábitus tiene la capacidad de "generar prácticas"<sup>32</sup>.

### **3. El Hábitus como un superador de la Cultura Organizacional**

La idea de "cultura organizacional" es un elemento constitutivo de la organización. De esta manera, una organización tiene o es una cultura. Que una organización "sea" una cultura se referirá a la metáfora utilizada para aproximarse a ella (metáfora cultural), y que una organización "tenga" una cultura, dimensionaliza a una organización, siendo la cultura una de esas dimensiones. La cultura se predica acerca de la organización. El hábitus

---

<sup>29</sup> Bourdieu, 2000b: 134

<sup>30</sup> Este carácter de "productor" y "producto" se relaciona con el expreso propósito de Bourdieu de superar las perspectivas objetivistas (de Durkheim y Marx) y las subjetivistas (de Schutz). Ver Bourdieu 2000a: 128ss. El "hábitus" es "algo potentemente generador...es...un producto de los condicionamientos que tiende a reproducir la lógica objetiva de los condicionamientos aunque sometiéndola a una transformación; es una especie de máquina transformadora que hace que 'reproduzcamos' las condiciones sociales de nuestra propia producción..." (Bourdieu, 2000b: 133).

<sup>31</sup> Mientras el campo es lo social hecho cosa (lo objetivo), el hábitus es lo social inscripto en el cuerpo (lo subjetivo).

<sup>32</sup> Bourdieu, 2000b: 133

---

<sup>26</sup> Bourdieu, 1992: 129-130

<sup>27</sup> Bourdieu, 1998: 477

<sup>28</sup> Bourdieu 2000a: 134



se predica de los individuos<sup>33</sup>. Ambos tienen raíces sociales, pero hay –en el hábitus– una dosis de enclasmiento<sup>34</sup> que no hay en las culturas organizacionales.

El hábitus “es lo que permite que los individuos se orienten en el espacio social propio y que adopten prácticas acordes con su pertenencia social” (Cuche, 1999:104). Analicemos esto: el espacio, en tanto social, es una representación (Bourdieu, 1998:169) por lo tanto, se asienta en el conjunto de individuos. Dice Bourdieu que el espacio social “proporciona... un punto de vista sobre el conjunto de puntos a partir de los cuales los agentes ordinarios...dirigen sus miradas hacia el mundo social”. Pero estos puntos de vista “dependen de la posición que en el mismo ocupan (los agentes)”<sup>35</sup>. No todos en una organización pertenecen a una misma clase<sup>36</sup>, por lo tanto, no hay un solo “hábitus” en una organización. Llego a esta conclusión porque el “hábitus” es el elemento “enclasante” y “enclasable” generador de las prácticas correspondientes. Esto indica que el hábitus tiene un corte y una pertenencia de clase que difícilmente pueda generalizarse a una organización. Es cierto que, como en el caso de la cultura organizacional, los individuos interiorizan valores y principios, pero la sustancia o contenido del hábitus es intrínsecamente distinto a la cultura organizacional, el esquema de clase no es una diferencia menor. Por ejemplo, no podríamos predicar acerca de la cultura de una organización que sea un “sistema de esquemas generadores de prácticas que expresa de forma sistemática la necesidad y las libertades inherentes a la condición de clase y la

diferencia constitutiva de la posición....aprehende las diferencias de condición...retiene bajo la forma de diferencias entre unas prácticas enclasmadas y enclasmantes (como productos del hábitus)....”<sup>37</sup>.

Desde una perspectiva crítica uno podría preguntarse si la cultura organizacional acaso tiene mediaciones de índole de clase. Si esto se resolviera estaríamos muy cerca de referirnos a la identidad absoluta entre “hábitus” y “cultura organizacional”. Quizá haya que remontarse a quienes compusieron el concepto de “cultura”. Considerando a los primeros grandes antropólogos (Tylor, Malinowski, etc) se advierte una clara conciencia de posiciones sociales en las tribus, pero el plano de la cultura operaba como un gran “paraguas” que abarcaba todo, mucho más allá de las diferencias de clase (“la cultura como un todo complejo”).

---

<sup>33</sup> En este terreno será importante cuidarse de no enunciar de manera reduccionista que la organización tiene la cultura, y el individuo el “hábitus”, porque de esa manera estaríamos inscribiéndonos en uno de los polos dicotómicos que Bourdieu tanto combatió: objetivismo vs. subjetivismo.

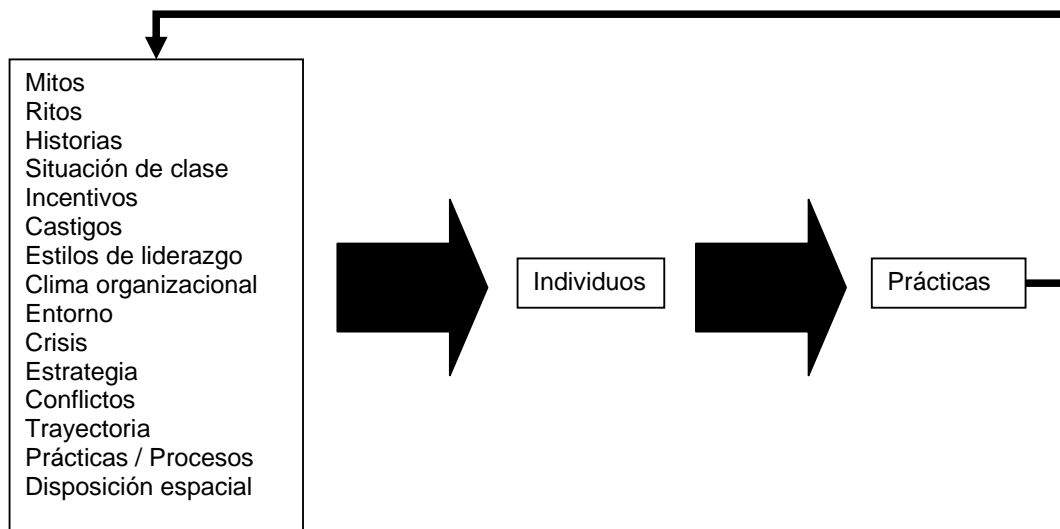
<sup>34</sup> La mayoría de los Directores del caso, si no todos, viven en countries de la zona norte del Gran Buenos Aires, exhiben autos de alta gama y tienen ingresos del segmento más alto –entre el 75 y el 90 percentil del mercado de salarios de altos ejecutivos del sector de consumo masivo.

<sup>35</sup> Bourdieu, 1998:169

<sup>36</sup> El análisis del espacio de las posiciones sociales en Bourdieu (1998:124-125) ya hace un corte por posición en los organigramas empresariales (“cuadros del sector privado”, “empleados de oficinas”, “obreros especializados”), luego los cortes por ingreso, por posesión o no de propiedad y por posesión de capital cultural.

---

<sup>37</sup> Bourdieu, 1998:171



El gráfico que antecede muestra el proceso de formación de las culturas organizacionales. Las fuentes son innumerables. El mismo gráfico podría hacerse para "hábitus", pero deberíamos sobredeterminar a la "situación de clase". De igual forma, las "prácticas" estarían situadas en el marco de la clase: "la eficacia propia del hábitus se ve bien cuando ingresos iguales se encuentran asociados con consumos muy diferentes, que sólo puede entenderse si se supone la intervención de principios de selección diferentes"<sup>38</sup>, lo cual significa que condiciones de vida diferentes (desde las trayectorias de los individuos) producen hábitus distintos, y estas condiciones de existencia de cada clase imponen maneras de clasificar, apreciar, desear y sentir lo necesario<sup>39</sup>.

Tampoco son de desdeñar los puntos de similitud. De la cultura organizacional es posible decir que es "estructura estructurante", que "organiza las prácticas y la percepción de las prácticas" y que es "estructura estructurada"<sup>40</sup>.

La variación también es una característica cultural y del hábitus, aunque también es un punto de separación. Martin (1992) propone una aproximación a las culturas organizacionales desde un paradigma de la "diferenciación" que presupone que las culturas son un mosaico de inconsistencias. Si bien hay significados compartidos, esta característica se remite al nivel de las subculturas, y dentro de éstas, todo es claro y explicable. Las ambigüedades, de hecho, aparecen al nivel de los intersticios interfuncionales entre subculturas. Las diferencias y el conflicto –aquí- reemplazan a la homogeneidad y la armonía de una perspectiva integradora. Por lo tanto, la diferencia es lo común de las culturas, y también, aunque sólo desde una perspectiva, lo es de los "hábitus". "Reconocer la homogeneidad de los hábitus de clase no implica negar la diversidad de los estilos personales. Sin embargo, estas variantes individuales deben comprenderse, según Bourdieu, como 'variantes estructurales' por las cuales se revela 'la singularidad de la posición en el interior de la clase y de la trayectoria'<sup>41</sup>.

Mi posición es que el "hábitus" es un concepto superador al de "cultura organizacional". La "cultura organizacional" (tal como es entendida por los investigadores organizacionales) no atribuye a la situación de clase –construida desde la socialización

<sup>38</sup> Bourdieu, 1988: 383

<sup>39</sup> La práctica, desde esta perspectiva, es el producto de la relación dialéctica entre una situación y un hábitus. La práctica se relaciona con las condiciones que precedieron la constitución del hábitus (la trayectoria) y con las condiciones presentes que definen la situación donde la práctica tiene lugar (la realidad actual).

<sup>40</sup> Bourdieu, 1998: 170

<sup>41</sup> Cuche, 1999: 105

primaria- un lugar determinante, como si lo concede al conjunto de los restantes componentes de la cultura. El "hábitus" incluye todos esos componentes, pero pondera a la situación de clase.

El hábitus se torna, en mi opinión, en el *factor explicativo de cómo se constituyen las culturas organizacionales*. Esto resuelve la querella sobre si el hábitus es o no es la cultura organizacional. El hábitus intermedia en la trayectoria entre el espacio de las posiciones económicas y sociales y el espacio de la toma de posiciones simbólicas<sup>42</sup>, estructurando las percepciones, apreciaciones y acciones de los agentes. Esto significa que Bourdieu procura explicar el proceso por el cual lo social es interiorizado por los individuos de manera de dar cuenta de las concordancias entre lo subjetivo y las estructuras objetivas. Hasta aquí los teóricos de la cultura organizacional estarán alineados. Pero lo especial en Bourdieu es que la visión que cada persona tiene de la realidad social se deriva de su posición en este espacio, y esta contribución concreta es lo que hace a la diferencia entre el concepto tradicional de "cultura organizacional" y el de "hábitus".

Volviendo al caso analizado, los Directores pasarán, y sin duda podrá ser removido el Gerente General, y con ellos se irán hábitus directivos con muchas similitudes y muchas diferencias, generadas en los diferentes orígenes de los actores. Pero, a su vez, los nuevos hábitus, resignificados con los nuevos actores, irán contribuyendo al cambio de la cultura organizacional.

---

<sup>42</sup> Lo que le da el carácter de estructura estructurada.

## Bibliografía

Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1978) "La construcción social de la realidad", Amorrortu, Bs.As., 4ta reimpresión.

Bourdieu, Pierre

- "La distinción", Taurus, Madrid, 1998.
- "Meditaciones pascalianas", Anagrama, Barcelona, 1999.
- (a) "Cosas dichas", Gedisa, Barcelona, 2000.
- (b) "Cuestiones de Sociología", Edit. Istmo, Madrid, 2000.
- "Intelectuales, política y poder", 2da reimpresión, Eudeba, Bs.As., 2003.

Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990) "El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva", Alianza, México.

Cuche, Denys "La noción de cultura en las ciencias sociales" (1999), Nueva Visión, Bs.As.

Geertz, Clifford "La Interpretación de las Culturas" (1991), Gedisa, 2da reimpresión, México. Texto original en inglés de 1966.

Martin, Joanne (1992) "Cultures in Organizations: Three perspectives", Oxford University Press, Inc. NY.

Schein, Edgar (1988) "La Cultura Empresarial y el Liderazgo", Plaza y Janés, Barcelona.