

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.
UNIDAD IZTAPALAPA.**

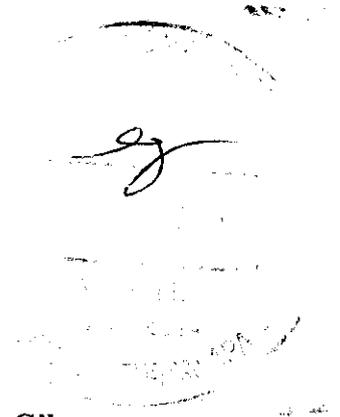
**CULTURA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVA SIMÓLICA, SU
INFLUENCIA EN EL COMPROMISO, POSIBILIDAD DE
ADMINISTRARLA.**

**Director de tesis: Dr. Luis Bernardo Reygadas Robles Gil.
Asesores: Dr. Raúl Nieto Calleja.
Dra. Leticia Gándara Mendoza.**

Tesis de Antonio Darío Espinosa Ruiz para obtener el grado de maestro en ciencias antropológicas.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.
UNIDAD IZTAPALAPA.**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVA SIMÓLICA, SU
INFLUENCIA EN EL COMPROMISO, POSIBILIDAD DE
ADMINISTRARLA.**



**Director de tesis: Dr. Luis Bernardo Reygadas Robles Gil.
Asesores: Dr. Raúl Nieto Calleja.
Dra. Leticia Gándara Mendoza.**

**Tesis de Antonio Darío Espinosa Ruiz para obtener el grado de maestro en ciencias
antropológicas.**

INDICE.

1	INTRODUCCIÓN. Motivos. Estructura del trabajo.....	1
2	CULTURA. Múltiples expresiones. Significados y símbolos. La interpretación. Resumen del proceso.....	4
3	ORGANIZACIÓN, GRUPOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL. Organizaciones. Organizaciones y el fenómeno colectivo. Grupos y lo colectivo Cultura organizacional. Perspectivas teóricas. Los componentes de la cultura organizacional	19
4	CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO. Conceptos previos. Comportamiento en el ambiente de las organizaciones. El compromiso. Compromiso y relación de reciprocidad. Fukuyama y las virtudes sociales. La participación en las organizaciones. El liderazgo. La actitud de desinterés y la apatía.	42
5	MANEJO DE LA CULTURA. Administración del recuso simbólico. Los que dirigen y la cultura.	58
5	UNA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN. La investigación y sus objetivos. Problemas al investigar la cultura corporativa. Objeto del estudio. Definición de conceptos. Niveles del estudio. Estudio de Relaciones. Método para el estudio.	65
6	BIBLIOGRAFÍA.....	75
7	ANEXOS.	77

1 INTRODUCCIÓN.

MOTIVOS.

El tema de la cultura organizacional, se dice, está de moda. La literatura ligera y de fondo así lo prueban. Cuando un buen amigo (psicólogo industrial) me recomendara el libro de *Culturas Corporativas* de Trencé Deal y Allan Kennedy, por el año de 1989, surgió en mí el interés de incluirlo en la bibliografía de la clase de comportamiento organizacional, que ya por quince años impartía en la maestría en administración en el ITESM. Mi programa de esta asignatura, sí incluía el tema de la cultura y el comportamiento de los empleados, pero en forma muy general. El libro que he mencionado me ayudó a aterrizar lo que enseñaba en esos cursos. Hoy, al libro de Deal y Kennedy, algunos investigadores sobre cultura organizacional lo califican de una colección de anécdotas interesantes. Mi interés creciente por el tema me llevó a adquirir cuanto libro encontré sobre la cultura en las organizaciones.

Obtuve una especialidad en Desarrollo Organizacional en mi estancia de 10 años en el Tecnológico de Monterrey, lo que me llevó a tener contacto frecuente con consultores en esa disciplina. Ellos con mucha facilidad abordan el tema de la cultura y hacen recomendaciones para el cambio de ella a sus clientes. Esa práctica nunca me convenció. Tal vez por ello he querido tener otra perspectiva para mi carrera de académico y capacitador (y tal vez investigador), la perspectiva más autorizada de la antropología.

Mi estancia en la UAM en el programa en ciencias antropológicas, en general ha satisfecho mi interés por esa perspectiva diferente. La perspectiva simbólica ha cubierto por mucho mi expectativa. Sin embargo, la tendencia de ver el simbolismo en todas las manifestaciones de la cultura y cierto desaire por las disciplinas que se le adelantaron a la antropología en el estudio de la cultura organizacional, han hecho surgir en mí algunos desacuerdos, que influyen en algunos supuestos, que me interesa estudiar en este proyecto de tesis. La realidad de que en los grupos pequeños se comparten muchas cosas; la posibilidad de la existencia del consenso en la organización; las diferencias notables en el ambiente social entre empresas; la naturaleza del compromiso, cómo surge y la posibilidad de que sea auténtico en ellas; la posible administración de algunos rasgos o componentes de la cultura organizacional, son algunas de mis inquietudes teóricas.

Espero en este proyecto encontrar respuestas a mis dudas a la vez que aportar algo a la comunidad académica sobre este apasionante tema.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO.

Los estudios de cultura organizacional se han realizado en países más desarrollados que el nuestro. Creo posible que, un estudio de la cultura en corporaciones mexicanas, muestre realidades y características diferentes.

Existe consenso entre los antropólogos, en que la cultura como red de significados e interpretaciones de los actores, se comparte, se aprende a través de una historia común y se difunde en el interior y exterior de la unidad social analizada. Sin embargo, en unidades sociales más pequeñas y de tamaño intermedio no se observarían tan fácilmente estos atributos. Es de mi interés estudiar cómo el grupo pequeño, que coexiste con la comunidad, tiene también estas

características y que las organizaciones, al formarse de varios grupos, reúne esas características también. De ser así, las organizaciones son y/o tienen cultura, por tener las características mencionadas: sentimiento y pensamiento compartido; acciones en común que buscan el beneficio colectivo. Frente a la tesis de que este acercamiento tiene características de un reduccionismo, se podría afirmar con Levi-Strauss que la reducción, ayuda a comprender mejor la realidad,¹ o el reclamo de George Homans, de porqué se estudió primero a unidades sociales gigantes y se olvidaron de las pequeñas. Luego, convencionalmente se amplificó primero el análisis de la cultura y ahora se dice que se reduce.

Un estudio de la cultura en el medio mexicano, tendrá que describir las variaciones en la forma que tienen sus componentes invisibles y visibles. Por ello, la labor descriptiva de una investigación sobre ella, deberá ser muy acuciosa, para poder resaltar las diferencias comparativas más notables. Características de una cultura como su congruencia, flexibilidad, claridad de sus componentes, o características contrarias a éstas, influyen en las actitudes y sentimientos de los empleados, y estas reacciones, cuando se comparten y son comunes entre todos, pueden ser vistas también como componente cultural. No afirmo que sean estas relaciones determinantes.

En la revisión de la integración de los componentes de la cultura organizacional, las perspectivas teóricas que se han desarrollado para su estudio, serán de mucha utilidad. Por perspectivas entenderé en este momento, enfoques con un contenido preciso. Tal será el caso de las perspectivas de integración, diferenciación y la ambigüedad, desarrolladas por Joanne Martin. La primera perspectiva se distingue por el consenso en los temas ideológicos que hay en la organización, y la concordancia observable, entre las manifestaciones de la cultura. Por ello sus miembros, la perciben como un paraíso de armonía, donde la tensión es baja y se puede saber lo que puede ocurrir a corto plazo. Bajo la perspectiva de la diferenciación, el consenso ideológico es sólo parcial con claras inconsistencias en las formas culturales. Los que viven en esa cultura distinguen diferencias y experimentan situaciones conflictivas frecuentes. Finalmente, la perspectiva de la fragmentación tiene como característica distintiva, la existencia de la ambigüedad, es decir que el personal de la organización no percibe con claridad lo que ocurre en ella, observando paradojas por todos lados.

Puedo adelantar mi percepción de que, lo más común en las organizaciones mexicanas es encontrar subculturas integradas a nivel departamental y en discrepancia (conflicto) a nivel de compañía.

Ahora bien, si el enfoque más actual en nuestro medio para conceptualizar la cultura, es el del simbolismo, no todo en la cultura son significados. En mi opinión se olvida o se minimiza, que la cultura tiene nexos también con la acción social y que en el particular medio de las organizaciones, la cultura nacional y la organizacional tienen alguna influencia en el comportamiento de los individuos que trabajan y están en ella. En forma más específica, algunas de las características de la cultura, tienen que ver con la conducta de los empleados. Los teóricos en los que me apoyaré más adelante en este trabajo más adelante, insisten en que aunque estructura social y estructura cultural, son realidades separadas y diferentes, esta última usa los canales de las relaciones sociales e intersociales para el flujo de significados. Luego son inseparables.

¹ Afirmación en "El Pensamiento Salvaje".

Según diversos estudios, una de las reacciones de los empleados que surge con más frecuencia en culturas congruentes, es la del compromiso (*commitment*) con su compañía. Esta tesis ha sido muy discutida. Mi proposición de partida, es que, el compromiso de los empleados hacia una compañía puede existir, puede ser parcial y surgir con condicionantes. También sostendré que el compromiso con ingredientes de afecto y de autobligación tiene influencia relativamente positiva (sin enfatizar la cantidad) en el desempeño (asistencia y efectividad) de un empleado.

En cuanto al compromiso con carácter de autobligación, una de las fundamentaciones que emplearé, se basará en la tesis del don (moderno), que afirma que el don se otorga en una relación comercial cuando el donante se excede, al dar de más, a la contraparte y con este hecho, inicia una cadena de reciprocidad (dar-recibir-devolver). La empresa da de más, cuando dejando de lado sus obligaciones contractuales otorga reconocimiento, ambiente gratificante de trabajo, la enseñanza sobre la marcha de cosas del trabajo y un trato de calidez a los empleados. Si eso ocurre, el personal percibe que recibió de más, y se siente comprometido y auto-obligado a devolver lo recibido con un contradon: el gusto por el trabajo bien hecho, el espíritu de equipo, horas adicionales de trabajo, pequeñas invenciones para la empresa.

La tesis contraria, de no compromiso o de compromiso *trampa*, puede operar en la misma forma: se percibe que apenas se recibe lo pactado e incluso menos; de que se manipula a los empleados; luego estos no aportan nada adicional a la organización (hacen como que me pagan; hago como que trabajo). El presente proyecto espera obtener información sobre este tema controvertido.

Ya que he tocado el tema, de cómo las características de la cultura corporativa influyen en las posturas de los empleados, conviene agregar que también otros factores culturales de la sociedad y de otras organizaciones (las intermedias), ejercen su influencia sobre la organización misma y sus empleados. A colación traeré la tesis de Francis Fukuyama, sobre la derrama o filtración de hábitos comunes de una sociedad hacia las asociaciones intermedias y de ahí, a las organizaciones económicas. Cuando esta filtración llega a las empresas, los valores y virtudes sociales filtrados influyen en la organización social del trabajo, en las relaciones de los miembros de la organización, en las virtudes individuales dentro de los lugares de trabajo. ¿En México la falta o presencia de estas virtudes y la acción de organizaciones intermedias influye en la existencia o falta de compromiso en las organizaciones? Una respuesta al cuestionamiento anterior, lo podrán aportar investigaciones futuras sobre cultura corporativa.

Las investigaciones realizadas sobre esta temática, han propuesto una relación final: la de que la congruencia y el compromiso de los empleados, tiene una relación positiva con los resultados económicos de la corporación. Esta serie de relaciones es controvertida, particularmente cuando se afirma que estas variables, se relacionan específicamente con resultados macro-económicos y de mercado. Mi postura al respecto, es que existen indicadores operativos de tipo intermedio, como operaciones sin error, crecimiento de operaciones cercanas a los empleados (mayor cantidad de trabajo del departamento), y muchos otros, dónde es más factible reconocer el efecto de una característica cultural, en la actitud del empleado y en el resultado positivo obtenido para la organización.

Finalmente ha surgido el debate de, si la cultura corporativa puede ser administrada (*managed*) y si esto es cierto, un administrador puede cambiar la cultura corporativa. Para poder tomar alguna postura en este debate, conviene fijar el sentido que se le va a dar a la expresión

administrar. Si se acepta que administrar es: primero, coordinar recursos; segundo, planear, dirigir y controlar algo; se podría afirmar que los administradores alteran parcialmente la cultura corporativa. Son ellos los administradores, los que pueden diseñar símbolos y usarlos; los que difunden y guardan el simbolismo; ellos si son líderes hábiles, controlan los recursos simbólicos. Si todo esto es aceptable y racional, y si los sistemas de pensamiento y el simbolismo son componentes importantes de una cultura, se puede afirmar que algunos aspectos de la cultura pueden ser manejados o administrados.

Pero si esto pareciera inaceptable, por manejar a la cultura como si fuera una cosa, puede adoptarse la postura de que, debido a la poca evidencia que existe sobre la posibilidad de que un administrador pueda cambiar una cultura organizacional, es mas aceptable la afirmación de que lo que realmente hace el administrador es analizar la cultura, conocerla, comprenderla y en base a este amplio referente, actuar sobre la organización, y realizar cambios, tal como lo hace con la información que recibe sobre macroeconomía que una vez obtenida, le permite actuar en y para la organización. Con esta forma de actuar el administrador no cambia la cultura, sino cambia la organización con el sustento de la comprensión integral que tiene de la propia cultura.

Para terminar esta presentación, daré una panorámica de la composición del presente trabajo.

- Cultura: su concepción y el proceso que va del significado a la comprensión.
- El fenómeno de lo colectivo en la organización y sus grupos.
- Cultura corporativa, sus componentes y perspectivas teóricas para estudiarla.
- Cultura corporativa y su relación con el comportamiento y actitudes de los empleados.
- Estudio del surgimiento del compromiso en las organizaciones.
- Otras relaciones entre cultura y desempeño de los empleados.
- Administración de la cultura: los recursos simbólicos y la intervención de la administración sobre ellos.

2 CULTURA.

Revisión del concepto desde el significado hasta la interpretación.

Iniciaré este apartado, con la revisión teórica de la palabra central del objeto de estudio de esta tesis, *cultura*, en el entendido de que este término, ya desde su definición ha sido fuertemente controvertido. Comenzaré escribiendo en forma genérica las concepciones anteriores al enfoque simbólico de la actualidad, para continuar después con las ideas de tres de los antropólogos que se les considera dentro del mencionado enfoque: Clifford Geertz, Ulf Hannerz y Adam Kuper. Como creo que ellos dan por supuesto en sus concepciones teóricas, que los términos clave *significado* y *significación* se entienden con toda claridad – hecho que dudo mucho- me extenderé en la revisión teórica del proceso cultural de encontrar el sentido de los fenómenos del mundo físico y social así como de su expresión en símbolos y difusión a los individuos y entes sociales.

2.1 CULTURA.

2.1.1 MÚLTIPLES EXPRESIONES SOBRE LA CULTURA.

Muchos conceptos se han elaborado y propuesto sobre el término *cultura*. Algunos coinciden y reiteran ideas centrales; otros agregan pensamientos específicos y nuevos. Son célebres las 164

definiciones que al respecto compila Clide Kluckhohn por los años cincuenta del siglo pasado y que en el momento actual, seguramente rebasan ese número. Las expresiones que a continuación incluyo, es muy probable que estén en la compilación realizada por Kluckhohn. Así expresiones como, cultura es el modo de vida integral de un pueblo, con su manera propia de sentir, pensar y creer, han sido aportadas por muchos teóricos. Otros enunciados con palabras como la cultura es el conjunto de pautas similares de acción de un pueblo o las orientaciones conductuales estandarizadas de él, delimitan la cultura a partir del comportamiento de los grupos. Finalmente, expresiones muy genéricas refiriéndose a la cultura, como la herencia social de los humanos o la obra simbólica de la humanidad, han intentado abarcar toda la amplitud del término.²

Como se podrá apreciar, son muy diversas las formas de expresarse sobre lo que es la cultura, lo que demuestra cuán cierta es la afirmación de Hannerz de que la complejidad cultural aparece desde el intento de establecer el significado del término.³ Inicio a continuación, la revisión formal de la concepción de *cultura*, en base a tres de los antropólogos simbolistas más reconocidos y mencionados en párrafos anteriores.2.1.2

CULTURA PARA GEERTZ.

Abiertamente, sin eludir el compromiso de aportar una definición, Geertz precisa: “El concepto de cultura que propugno...es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.”⁴

En otra parte del conocido ensayo “*Descripción Densa*” este simbolista, al abordar el tema de la religión como sistema cultural, enuncia también el concepto que adopta: “En todo caso el concepto de cultura que yo sostengo no tiene múltiples acepciones ni, por lo que se me alcanza, ninguna ambigüedad especial: la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales, los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida”.⁵ Acepta Geertz que los términos concepto, significación y símbolos ameritan también una explicación. No la aporta; solo añade que esa es precisamente una característica de la propia cultura: su amplitud de significados.

Así mismo, en el ensayo referido indica: “la cultura consiste en estructuras de significación socialmente establecidas, en virtud de las cuales la gente hace cosas...”⁶ y un poco más adelante, al afirmar que la cultura no debe verse como una entidad que es causal de hechos, la explica como, “contexto, dentro del cual pueden describirse todos los fenómenos de manera inteligible” y “como sistemas en interacción de signos interpretables”.⁷

Después de haber presentado estos conceptos de cultura, en el desarrollo posterior de su obra, Geertz menciona algunas propiedades y cualidades que le confiere a la cultura, tales como:

² En esta ensalada de conceptos me he referido a las definiciones de Clide Kluckhohn, Harris Marvin, Ralph Linton y Ernest Cassirer.

³ Hannerz, Ulf. *Cultural Complexity*.

⁴ Geertz, Clifford. *La Interpretación de las Culturas*, p. 20.

⁵ Ibidem, p. 88.

⁶ Ibidem, p. 26.

⁷ Ibidem, p. 27.

- ♦ La cultura es pública, porque su significación lo es y ésta la conoce una mayoría. Rechaza en este punto, el que se afirme que la cultura es un fenómeno mental o conducta.
- ♦ La cultura sí es acción simbólica; es acción que simboliza algo. Cuando uno presencia una acción de éstas, debe preguntarse, ¿cuál es su valor o su sentido, o qué se expresa a través de esa acción?
- ♦ La cultura está situada en el entendimiento y corazón de los hombres.⁸ No reside en la mente de alguien.
- ♦ Mas adelante menciona lo que a su parecer no es la cultura, en un intento para clarificar su pensamiento en torno al concepto y precisa:
- ♦ Que no conviene imaginar a la cultura como una realidad super orgánica, que tiene fuerzas y fines propios, ya que se caería en el error de cosificar a la cultura.
- ♦ Vuelve a reiterar, que no se integre a la cultura en un esquema de conducta individual de alguna comunidad, pues eso sería reducir la cultura.
- ♦ No convertir a la cultura en *folklore*.

Finalmente, en el mencionado ensayo, se refiere a los fines de la antropología y la cultura diciendo que, éstas persiguen ampliar el discurso humano, aspiran al entretenimiento, dar orientación práctica y facilitar el progreso moral, etc. Agrega que, teniendo en cuenta el enfoque semiótico de la cultura, su fin “es ayudarnos a lograr acceso al mundo conceptual en el cual viven nuestros sujetos, de suerte que podamos, en el sentido amplio del término, conversar con ellos”.⁹

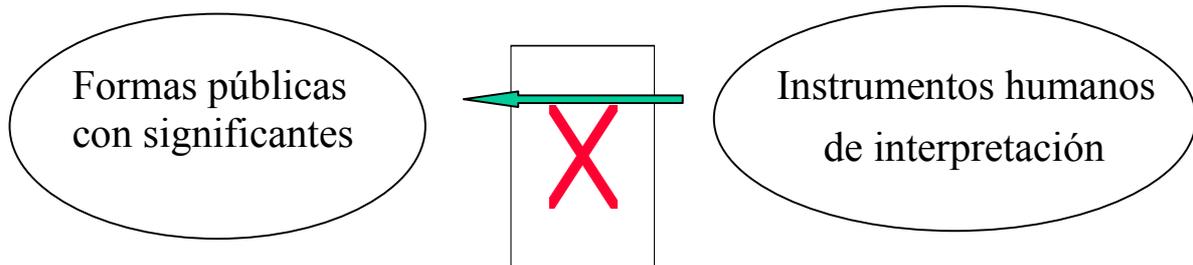
2.1.3 CULTURA PARA HANNERZ.

En su obra “Cultural Complexity”, Ulf Hannerz presenta al *homo sapiens* como la única creatura del universo, que hace cosas con significados (*make senses*). Afirma que los significados del hombre se produjeron a través de su experiencia, de sus reflexiones, de su imaginación y directamente provinieron de sus interpretaciones de todo lo que ocurre o puede ocurrir en el mundo. Debido a esta capacidad de producir sentidos (significados) los genera continuamente a través de: ideas, creencias, conocimientos, información, sabiduría, mitos, etc.

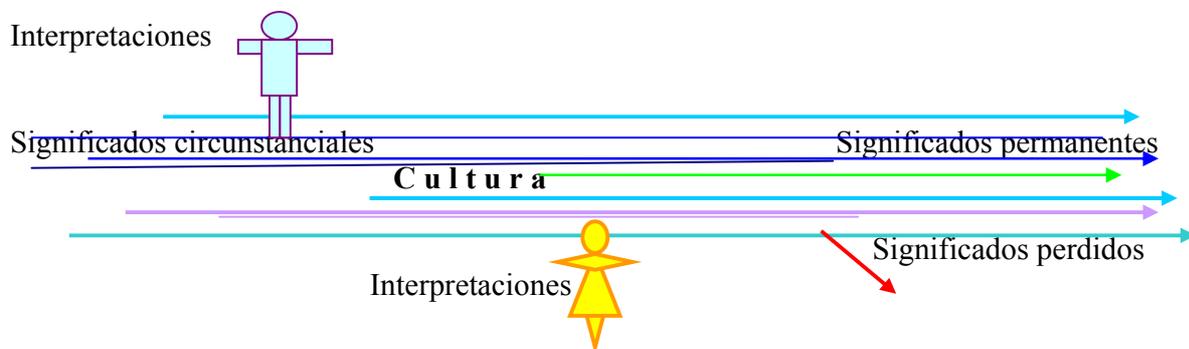
Los significados que crea la gente dentro de una sociedad, no los crea a título personal, sino como miembro del grupo al que pertenece; luego son significados sociales. Estos significados, se incorporan en formas diversas que pueden considerarse como significantes y así pasan a ser formas públicas dentro de una cultura. Así, los estudiosos de una cultura pueden verlos, observarlos y analizarlos. Para ello necesitan instrumentos de interpretación (capacidades y potencialidades) como su experiencia, su inteligencia, su sensibilidad. Esquematizando lo anterior, se graficaría como sigue:

⁸ Cita de Geertz refiriéndose a Ward Goodenough.

⁹ Geertz, ob. cit., p. 35.



Hannerz conceptualiza más adelante a la cultura, como un gran flujo de sentidos y significados (en un proceso interminable, dice). Usa la metáfora de un caudaloso río, con tonos diferentes, verdes, azules, cafés y que luce aterrador para el que se introduce en él; que sólo toca una parte de él momentáneamente, pero que jamás podrá tocar otra vez la misma parte del torrente.



Esta metáfora, la contextualiza en la sociedad moderna (o postmoderna), aunque prefiere llamarla mejor contemporánea. Las culturas contemporáneas, son complejas no sólo por los dictados de la economía mundial, los flujos de migración, sino por el desarrollo fulminante que han tenido los medios de comunicación.

En el estudio de la cultura, Hannerz distingue tres dimensiones, a saber:

- Ideas y modos de pensamiento: cada cultura tiene de por sí grandes inventarios de significados para un mismo significante.
- Formas de externalización, las cuales son: discurso, gestos, canciones, danza, adornos, la naturaleza, los medios (electrónicos, impresos).
- Distribución de la cultura: en términos actuales, esta distribución se realiza por los medios.

Después de mencionarlas, Hannerz dedica algunas líneas para analizar el calificativo de complejo, adjudicado al término cultura actual; lo concibe como complejo, lo opuesto a simple y con algo de desorden, propio de sociedades modernas y propio también de nuevas ideas y nuevas formas de sociedades contemporáneas.

Así, en estas sociedades han crecido sus unidades de significado, sistemas, sus focos de atención; los significados atribuidos a sus unidades de sentido han aumentado también. Lo mismo puede decirse de las formas de externalización, que han llegado más allá del discurso y de los gestos. El

avance de la tecnología de los medios, son nuevos vehículos del significado cultural (significados en pantallas, por ejemplo). Los propios medios electrónicos de comunicación, difunden en segundos información, imágenes, conocimientos, datos, con los cuales se procesan secuencias de acciones humanas, con rapidez sorprendente. Significados numerosos en formas nuevas y en medios veloces y modernos, y además combinados, hacen complejas a las culturas contemporáneas, asegura Hannerz.¹⁰

De las tres dimensiones de la cultura, la primera ha sido la más estudiada y atendida por los antropólogos, las dos últimas han sido en parte olvidadas.

Concluye su tesis de la organización de la diversidad de sentidos, afirmando que la estructura social en parte se basa en distinciones culturales y otras características distintivas, pero que éstas, también tienen sus significados que se insertan en el flujo de la cultura, para su distribución en los canales de la estructura social.¹¹

Nuestro autor, propone ver a la cultura no como congelada, sino verla líquida, emergente, corriendo sin fin (*liquid, emergent, open-ended*).¹² Con una corriente cultural que fluye, la gente no es depositaria de ella, sino tiene que hacer algo con ella. Así dice textualmente Hannerz:

*“As actors and as networks of actors, they are constantly inventing culture or maintaining it, reflecting on it, experimenting with it, remembering it or forgetting it, arguing about it, and passing it on. There are not only static distributions of factual knowledge but also different ways of doing things with meanings, likewise unevenly spread out among people and situations”.*¹³

Continúa este autor, con su análisis de la distribución de la cultura en las sociedades contemporáneas, y hace alusión al papel tan determinante del desarrollo tecnológico de los medios de comunicación. Son éstos, los que hoy en día juegan un rol especial en la externalización de la cultura y su distribución.

Hannerz invita a reflexionar, cómo toma la cultura nuevas formas (más allá de señales de humo y sonar de tambores) : en videos, pantallas, carteleras, páginas *web*, fotos. Todas estas formas de externalización compactan significados, los almacenan, difunden, evocan tradiciones y héroes, informan, reiteran mensajes, inducen, etc. Trae a reflexión, en este momento Hannerz, las discutidas tesis del comunicólogo Marshall McLuhan de que “el medio hace al mensaje” y de la “aldea global”, con las cuáles no está de acuerdo por su determinismo (*seeming at times as much a charlatan as a genius*).¹⁴ Sin embargo, en sus argumentaciones contra McLuhan, Hannerz aporta su forma de ver la trascendencia de los medios en producir significados, almacenarlos y lanzarlos en momentos fríamente calculados a las mentes que consideran su “mercado meta”.

2.1.4 KUPER Y SU LIBRO CULTURA.

¹⁰ Hannerz, ob. cit., p. 8-9.

¹¹ Ibidem, p. 15.

¹² Ibidem, p. 17.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem, p. 27. Con el debido respeto, McLuhan ha interactuado -como dice Hannerz- con la cultura y sus teorías son también significados que se han distribuido vastamente por libros y otros medios, convenciendo a muchos publicistas, que a su vez convencen a partes de la sociedad.

2.1.5 Adam Kuper considera a las teorías modernas sobre la cultura como un reciclaje de otras anteriores.¹⁵ Sólo aporta los consensos mínimos a los que han llegado –en su opinión– los teóricos de la cultura: primero, que el tema de la cultura no es asunto de raza; segundo, que la cultura humana ha avanzado con un ritmo desigual. (avances y retrocesos). La cultura debe verse el tiempo, con una perspectiva amplia. Un ejemplo del avance de la cultura es la proliferación de las disciplinas que la compendian, como estudios multiculturales y los denominados en universidades estudios culturales; y tercero, la cultura es esencialmente una cuestión de ideas y valores que forman un “molde mental colectivo”.¹⁶

Kuper en mi opinión, hace una excelente revisión de cómo las ciencias sociales y algunos antropólogos como A. Kroeber, C. Kluckhohn, C. Geertz y D. Schneider, construyeron sus teorías sobre la cultura, pero no aporta una teoría integrada personal sobre ella, en un libro que denomina ‘Cultura’. Su aportación, está en el proceso de cómo debería construirse esa teoría. La crítica que hace dirigida a todos los que han escrito sobre la cultura, es que la han considerado como un todo integrado, por lo que propone que, para “entender (la), la debemos ‘deconstruir’. Se deberían separar las creencias religiosas, los rituales, el conocimiento, los valores morales, las artes, los géneros retóricos y demás, en vez de atarlos juntos, en un solo hatillo etiquetado como cultura, consciencia colectiva, superestructura o discurso.”¹⁷

Aunque afirma que su propuesta no es metodológica, recomienda ver a la cultura, primero como un subsistema aislado, para después, con los resultados de este análisis, conectarlos con los procesos sociales y biológicos.

Al final de su libro apoya la referencia de Eric Wolf, de ver a la cultura como una serie de procesos que se construyen, se reconstruyen y desmantelan materiales culturales en base a determinadas exigencias.¹⁸ Si esta referencia de Kuper, es un acuerdo con la forma anterior de conceptualizar la cultura, entonces estaría también en concordancia con la tesis de Hannerz, expuesta en párrafos anteriores, de considerar a la cultura como un flujo interminable de significados en formas en constante cambio, particularmente por la gran difusión que de estas formas hacen los medios modernos de comunicación.¹⁹

2.1.5 ELEMENTOS PARA PREPARAR UNA DEFINICIÓN.

Como he expuesto hasta este momento, existe un gran y variado inventario de concepciones del término cultura, lo cual indica su complejidad, sobretodo si se le ubica en el contexto de la sociedad contemporánea. La cultura es forma de vida, es toda la gigantesca obra de creaciones de un agregado humano que juntas, constituyen su riqueza y herencia, y en medio de toda esta gran obra creada, vive la humanidad influida por su propia creación.

Pero el simbolismo, ha profundizado más en esta perspectiva y establece que en el trasfondo de la creación cultural, está el pensamiento humano que produce conceptos, ideas gráficas, imágenes

¹⁵ Kuper, *Cultura, la Versión de los Antropólogos*, p. 280.

¹⁶ Ibidem, p. 262.

¹⁷ Ibidem, p. 282.

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Ver definición de Hannerz en la pag. 10.

sobre el mundo físico y social; que todo el sistema ideológico se interconecta en una red (ordenada) o maraña (desordenada), e inunda múltiples formas como las construcciones materiales o penetra el comportamiento humano con significados, siendo estas conductas las que atestiguan o refuerzan el sistema de pensar antes referido.

Probablemente en todas estas teorías hay consenso *a priori* de lo que es la cultura, pero en cuanto a la expresión de su configuración, sobre lo que constituye su esencia y la forma de explicar la dinámica de su expresión, ha habido y habrá diferencias. El esquema siguiente compila muchos de los términos que se han utilizado, al definir el enfoque simbólico de la cultura. Las palabras del primer recuadro de la izquierda son las que se han usado para hablar de la configuración de los elementos ideológicos de la cultura, que se ubican en el centro; el de la derecha, concentra las ideas con las que se define la significación.

Configuración del elemento ideológico	Expresiones sobre el elemento ideológico	Como entender los significados
Red	Ideas	Explicación
Entramado	Pensamientos	Traducción
Urdimbre	Sentimientos	Lectura
Marco	Sistema ideológico	Interpretación
Molde	<i>Assumptions</i>	Encontrar el sentido

En un intento por delimitar el concepto de cultura que se utilizará en el presente trabajo, debo recordar lo que la epistemología establece como una definición aceptable, a saber, que la expresión utilizada, sirva para hacer distinciones con otros términos similares, y que en lo posible sea el punto de partida para otras construcciones discursivas posteriores. Entendida así, se estaría ante una definición sintética u operativa. La siguiente es una definición de este tipo.

Cultura es un tejido de pensamientos que se externaliza en formas muy variadas dentro de una unidad social. Los miembros de la unidad entienden e interpretan en forma similar ése su sistema de pensar. Éste a su vez, influye en las acciones que realizan en la vida diaria.

2.1.6 ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA.

En general, la antropología ha asignado cualidades o características propias a la cultura. Sobre algunos de estos rasgos, existen amplias coincidencias entre los estudiosos de la cultura, en otras como siempre, ninguna. Por ello menciono aquéllas, en las que existe mayor aprobación. Así la cultura: es colectiva, originada no por individuos, sino por grupos que interactúan creando productos que comparten todos; es aprendida en base a experiencias comunes de una unidad social determinada; la cultura evoluciona y se transforma; y finalmente es transmitida dentro de las fronteras del grupo.

Por otro lado, características culturales sobre las cuales el acuerdo es tan solo parcial, son las del consenso y la congruencia. (consenso en su sistema de pensar y congruencia entre sus componentes). No todos los estudiosos coinciden en que las culturas tengan esas propiedades. Las diferencias y conflictos son claramente observables en ellas. Lo mismo ocurre con la

dicotomía claridad-ambigüedad; en muchas culturas se encuentran ambas características. Con respecto a la complejidad de la cultura, este rasgo es aceptado en las sociedades modernas: su cultura es compleja.

2.2 SIGNIFICADOS Y SÍMBOLOS

Tanto Geertz como Hannerz (como los teóricos de la escuela antropológica del simbolismo) coinciden en considerar que el objeto de estudio de la antropología social, es la cultura, y ésta es la red (entramado, esquema) de significados de una sociedad determinada. Pero pocos de ellos profundizan en la naturaleza de la significación y de la simbolización, dando por obvio estos conceptos, sus relaciones y sobre todo su racionalidad metodológica. Han sido los filósofos, epistemólogos y los hermeneutas de la antropología o externos a ella, los que han abordado este tema. Es por ello que incluiré el pensamiento de Ernest Cassirer, Marshall Sahlins y Hughes y Sharrock a continuación, con el propósito de tener mas claridad del proceso de la significación y la interpretación.

2.2.1 CASSIRER Y SU ANIMAL SIMBÓLICO.

El hombre no sólo tiene una vida animal, natural, sino una vida artificial que el mismo ha creado. Esta es una de las principales afirmaciones de Cassirer. Con ella se refiere a que ante los estímulos del medio, el hombre no sólo responde con adaptación, como los animales, sino con respuestas diferidas. Mientras responde, el hombre piensa, discierne, imagina y expresa emociones, su respuesta puede ser racional y simbólica.²⁰ Con estas respuestas el hombre construye una serie de sentidos, significados y conceptos que se interconectan formando una red simbólica a través de la cual percibe la realidad en la que está viviendo, “de tal manera que ya no puede ver o conocer nada sino a través de la interposición de esta malla artificial. El hombre ha sobrepuesto a su mundo natural un mundo artificial, que es literalmente su obra”²¹.

Es así como el animal simbólico que es el hombre, crea y después penetra, en toda la riqueza y diversidad de las formas culturales humanas.

Si bien la obra cultural del hombre se originó en el mundo ideal, en el mundo de los símbolos, Cassirer afirma que él, realmente dominó al mundo cuando frente a los logros que obtuvo en el dominio de la naturaleza, todavía se preguntó: cómo hacer las cosas en forma diferente y obtener mejores resultados. Así entró la humanidad en el mundo de las posibilidades. Este mundo de lo posible tuvo expresiones como hipótesis (en relaciones causa-efecto) o imaginar nuevas variantes a las formas culturales ya establecidas: creencias, leyes, arte. Al idear lo posible, el hombre ha impulsado la invención y la innovación y esto también es la cultura. La diversidad cultural es fruto del mundo ideográfico y del mundo de lo ideal.

En todo el desarrollo de sus ideas, Cassirer utiliza el término hombre. Sin embargo al cerrar su análisis concluye que como la obra monumental de la cultura no la hizo un sólo hombre, toda la obra de esta especie, es la obra de la humanidad.

²⁰ Cassirer, Ernest. Antropología Filsófica, p. 49

²¹ Ibidem p. 48.

Reconstruir los sistemas ideográficos y simbólicos es la tarea principal de la antropología cultural antigua, moderna y postmoderna y la gran herramienta para realizar esto, es la interpretación.

2.2.2 MARSHAL SAHLINS Y LA RACIONALIDAD SIMBÓLICA.

En la misma corriente del significado, Marshall Sahlins, usa el término de razón simbólica para diferenciar la conducta del hombre con la del primate. Une en esta expresión el concepto de hombre como animal racional y simbólico. Prueba o intenta probar que el mundo de las ideas está sobre y aparte, del mundo de las cosas. Este mundo de las ideas no es un mundo de explicaciones, sino un mundo de razones.

Acepta la clásica expresión de Durkheim de que, el universo existe en cuanto es pensado, así como la tesis de éste, de que las primeras categorías lógicas del pensamiento, fueron construidas socialmente, así como la naturaleza es socializada y humanizada en la mente de los hombres.

En otra serie de ideas, Sahlins introduce el concepto de razón simbólica para contraponerlo al término de razón práctica de Marx. En esta forma, Sahlins considera que la razón simbólica de los hombres les da capacidad para desarrollar una conducta simbólica, y la más común de todas, es el habla. Con ella -dice- permea todo de significados y valores. En estas ideas Sahlins se apoya en un documento mimeografiado, poco conocido, del materialista cultural, Leslie White en el que después de describir la vida materialista del hombre primitivo, reconoce que lo cultural se sobreponía a lo natural.

“Así con los símbolos, el hombre construyó un nuevo mundo en que vivir. Sin duda, todavía pisaba la tierra, ...bebía en los arroyos, dormía bajo las estrellas y se despertaba para saludar el sol... Entre el hombre y la naturaleza colgaba el velo de la cultura, y el no podía ver nada salvo a través de este medio. Todavía utilizaba sus sentidos. Tallaba la piedra, cazaba el ciervo, se apareaba y tenía progenie. Pero permeándolo todo estaba la esencia de las palabras: los significados y valores que hay más allá de los sentidos. Y esos significados y valores lo guiaron - además de sus sentidos- y a menudo tuvieron precedencia sobre ellos”.²²

Sahlins usa como sinónimo de razón simbólica, el término de razón cultural, ya que según afirma, la naturaleza es realmente una “naturaleza culturizada” y es como una materia prima “en espera de recibir forma significativa y contenido de la mente del hombre”.²³ Creo que cabe aquí, la definición de antropología y cultura en la perspectiva de Sahlins, que elabora en el prefacio. “En este libro, adopto la postura de que el significado es la propiedad específica del objeto antropológico. Las culturas son órdenes significativos de personas y cosas”.²⁴

De acuerdo a la tesis de Sahlins, con el apoyo de la tesis de un materialista no tan materialista, los significados y los valores penetran todo (el mundo natural y social) y la percepción de estos mundos, es interpretada por su razón culturizada, la razón cultural.

²² White, Leslie. “*Man, Culture, and Human Beings*,” American Association for the Advancement of Science, mimeografiado, 1958, citado en Sahlins, Marshal. *Cultura y Razón Práctica*, p. 109.

²³ Sahlins, Marshal. *Cultura y Razón Práctica*, p. 207.

²⁴ *Ibidem*, p. 11.

2.2.3 HUGHES Y SHARROCK

El planteamiento del estudio de la realidad material y la realidad mental y la determinación de usar métodos diferentes en su estudio, es el punto de partida de lo que llaman estos autores la comprensión interpretativa. Si lo que se busca es descubrir leyes generales, lo indicado es el método nomotético de las ciencias naturales; si lo que interesa – por otra parte – son los atributos específicos de los seres humanos, el método ideográfico será el pertinente. Este es el método para estudiar los productos sociales y en clara concordancia al método de Weber de la *verstehen*. Los métodos para los productos humanos se pueden ver en el esquema siguiente, en comparación con los métodos para la ciencia natural.

	Lo Objetivo	Lo Subjetivo
Método	Productos de la naturaleza	Productos humanos
	Leyes de los fenómenos naturales	Fenómenos espirituales y mentales.
	* Explicaciones. * Leyes causales (manejo de variables) * Explicaciones mecanicistas * Mediciones	* Comprensión * Razones * Interpretación de actitudes, intenciones, emociones

En el método de la comprensión, la palabra clave es la significación de la acción social, del hombre, dicen estos autores, tal como la conceptuó Weber: en la acción social el actor le asigna a su conducta un significado para relacionarse con otro actor, que a su vez le asigna significado a la suya. A los significados de la acción, se les puede ver como el elemento interno de la conducta observable; a ésta se le puede ver como el elemento externo. El aspecto externo de la conducta puede analizarse en busca de cierta causalidad, si obedece sobretodo a una reglamentación. Es en el aspecto interno, donde están los significados de tipo disposicional y actitudinal, como intenciones, intereses, motivos. En ambos casos, ya sea ver a la acción social como reglamentada o como auto orientada, existen los significados. El interés del estudioso de la sociedad y de la cultura parte de la necesidad de identificar esos significados; necesita interpretarlos; necesita comprenderlos. Todo responde a un interés del sujeto de estudio sobre un objeto de estudio que es él mismo, o de los otros con los que él esta relacionado.

En las relaciones humanas y sociales brotan innumerables significados, sentidos. Los seres humanos integrados a grupos, comunidades y sociedades “tienen una vida mental rica y sumamente variada, que se refleja en todos los artefactos por los cuales viven y en las instituciones en las cuales viven. En términos sociológicos y antropológicos modernos, a esto se le llama ‘cultura’ e incluye todo aquello que los actores sociales pueden decir, que pueden explicar, describir a otros, excusar o justificar, creer en ello...”²⁵

2.2.4 LOS SÍMBOLOS PORTADORES DE SIGNIFICADOS.

Muchos términos se han utilizado para expresar la idea de un símbolo: señal, índice, icono, signo. Todos en lo general encierran la idea de que representan algo o a alguien. Sin embargo las

²⁵ Hughes y Sharrock, *La Filosofía de la Investigación Social*, p. 240.

palabras más utilizadas en el proceso de la significación, son signo y símbolo. Así algunos antropólogos y filósofos se ha referido a estas palabras como se muestra en el siguiente cuadro:

TEÓRICO	SIGNO	SIMBOLO
Cassirer	Está en el mundo físico	Está en el mundo mental
Firth	Relación directa con algo	Serie de asociaciones con otros elementos
Leach	Relación intrínseca Mismo contexto cultural Relación metonímica	Relación extrínseca Diferente contexto cultural Relación metafórica
Turner	Así mismo	Asociación más que así mismo.

De lo anterior, se podrá apreciar cierta simplicidad en el concepto signo; más complejidad en el término símbolo. Este último es un signo convencional y por lo tanto de alta variabilidad de acuerdo a las diversas relaciones entre actores sociales y sus relaciones. Para Ernest Cassirer²⁶, el signo pertenece al mundo físico conectando un sentido a una cosa específica en forma 'natural', mientras que el símbolo se relaciona 'artificialmente' con diversos significados.

Ahora bien, si se hace una revisión más a detalle en algunas obras etnográficas clásicas, se puede obtener una visión más completa del símbolo y la simbolización. Así, para comenzar, Victor Turner, en su obra perdurable, la *Selva de los Símbolos*, escribe que, “Un símbolo es una cosa de la que, por general consenso, se piensa que tipifica naturalmente, o representa, o recuerda algo, ya sea por la posesión de cualidades análogas, ya por asociación de hecho o pensamiento”.²⁷ Y en diversos pasajes de esta obra, se refiere a este término con frases como éstas: “un símbolo es pues, una marca, un mojón, algo que conecta lo desconocido con lo conocido”; o esta otra, en la que dice: “los símbolos están vivos” y están vivos en la medida “que están preñados de significados” para los hombres;²⁸ y finalmente, describe al símbolo no como objeto sino como una fuerza desarrollada en un campo social.

Al tocar el tema de tipos de símbolos, Turner se pronuncia por clasificarlos en:

1° símbolos dominantes, que aparecen con frecuencia en el ritual; presentan alto grado de consistencia con el sistema total; cierto grado de autonomía y por ello pueden ser considerados como fines en sí mismos.

2° símbolos instrumentales: son medios para los propósitos del ritual; podrían ser considerados, como signos o símbolos referenciales o excitadores emocionales.²⁹

Cuando los autores que he mencionado, expresan que un símbolo puede ser cualquier cosa, se refieren a que el lenguaje y el habla común son símbolos, que el arte está lleno de simbolismo y que las personas y su acción también pueden considerarse como símbolos. Todas estas cosas

²⁶ Cassirer, Ernest. Ob. cit.

²⁷ Turner, Victor. *La Selva de los Símbolos*, p. 21.

²⁸ Ibidem, p. 49 y p.53.

²⁹ Ibidem . p. 35.

transportan ideas, mensajes intencionales a destinatarios predeterminados. Ahora bien, es frecuente en una cultura, encontrar a los símbolos asociados e interconectados, conformando así, un sistema simbólico. En este caso, en el decir de Turner, debe haber alguno que es el polar (dominante), pero debe ser identificado por el investigador.

Continuando con el autor de la *Selva de los Símbolos*, él distingue tres propiedades de éstos, que enumero a continuación:

- ◆ Condensación: los símbolos resumen muchas cosas y acciones en una sola unidad.
- ◆ Unificación: fusiona significados diversos e incluso dispares en sus aspectos generales; los símbolos son entonces, polisémicos.
- ◆ Polarización: los símbolos tienen un polo ideológico junto a un polo sensorial. En el primer polo se aglutinan las normas y valores de los asistentes al ritual; en el segundo se agrupan partes significantes de las que se espera despierten deseos y emociones. El contenido del polo sensorial se relaciona con la forma externa del símbolo. Esta, con frecuencia tiene formas groseras (toscas).

Para Turner, los símbolos son hechos sociales, “representaciones colectivas”³⁰ y también vinculados fuertemente a la acción social y a los procesos sociales. Esta afirmación no es ocasional; es reiterativa a lo largo de los primeros capítulos de la “*Selva de los Símbolos*”.

Brian Morris, en su obra sobre las religiones, al referirse a la controvertida propiedad de universalidad de los símbolos, afirma que “no existe un simbolismo universal, a pesar de que se pueda hablar de temas simbólicos universales. Los símbolos son potencialmente polisémicos y adquieren su significado cuando se les contraponen con otros símbolos”³¹.

Para concluir este apartado, a manera de resumen y con la intención de tener una definición que sustente el esquema del trabajo de investigación de la tesis, comprenderé en el término simbolismo tanto al signo específico como al símbolo general. Ambos son portadores o vehículos de representaciones y construcciones mentales; sentidos y significados; los contenidos de los símbolos pueden ser similares o no; son predominantemente ideográficos pero con elementos emocionales que surgen en forma espontánea o manipulada.

2.3 LA INTERPRETACIÓN.

Al igual que la significación, el término interpretación puede parecer obvio, pero la comprensión basada en lo obvio generalmente lleva a problemas de comunicación y de relación. Por ello vale la pena, comenzar esta parte con la revisión, de cómo entienden algunos teóricos el término.

2.3.1 EL ANALISIS CULTURAL SEGUN TURNER Y GEERTZ.

La interpretación es un análisis de los símbolos. En ese análisis, una guía útil para revisarlos es, primero indagar si tienen alguna conexión con elementos de estructura social, o si existen indicios para identificar a grupos sociales en los rituales donde están los símbolos. Es útil incluir

³⁰ Ibidem, p. 31.

³¹ Morris, Brian. *Introducción al Estudio Antropológico de la Religión*, p.269 y 274. En clara alusión al simbolismo de Lévi-Strauss

en esta revisión, la existencia o no de relaciones de superioridad o inferioridad entre grupos y si existe también inducción a la acción social por parte de algún actor social.³² Por otra parte, la palabra clave que utiliza Clifford Geertz para hablar de la interpretación, es concluir. Este término lo utiliza en el mencionado ensayo de descripción densa, ya revisado en el inicio de este capítulo. La conclusión a la que alude Geertz es la etapa final del proceso de una descripción etnográfica, donde se sigue la secuencia siguiente:

- historias superficiales y aparentemente obvias
 - precisión de lo ‘dicho’
 - inclusión de conceptos pertinentes
 - tejido de relaciones
 - afirmaciones sobre el objeto de estudio

Geertz afirma en su obra que realmente el etnógrafo observa, registra y analiza. Esto no está muy lejano a las fases del proceso del conocimiento, sólo que “el análisis cultural es (o debería ser) conjeturar significaciones, estimar las conjeturas y llegar a conclusiones explicativas partiendo de las mejores conjeturas, y no el descubrimiento del continente de significación y el mapeado de su paisaje incorpóreo”.³³ ¿Adónde se llegará con esta forma de analizar? Y responde el propio Geertz: “La meta es llegar a grandes conclusiones partiendo de hechos pequeños pero de contextura muy densa, prestar apoyo a enunciaciones generales sobre el papel de la cultura en la construcción de la vida colectiva, relacionándolas exactamente con hechos específicos y complejos”.³⁴

No falta en este ensayo, la posición del experto antropólogo ante la crítica frecuente (sobre falta de objetividad y racionalidad) que realizan las ciencias empíricas hacia las ciencias interpretativas. Geertz precisa su postura, expresando que la teoría cultural no es predictiva; no explica causas; no parte de teoremas ya demostrados; no tiene tratados sistemáticos en su campo. Su método es reunir estudios microscópicos en contextos reducidos y las teorías en que se apoyaron junto con las conclusiones a las que se llegó. Saltando de estudio en estudio, el antropólogo intenta “despegues más audaces” e incisivos y presenta luego nuevas interpretaciones y las teorías que las sustentan.³⁵ Luego sus formulaciones teóricas no son separables de los estudios de los que surgieron. Afirma, finalmente, que la antropología sí generaliza, pero a partir de casos particulares, como lo hacen en medicina y psicología profunda, aunque con una diferencia. “En el estudio de la cultura los significantes no son síntomas o haces de síntomas, sino que son actos simbólicos o haces de actos simbólicos, y aquí la meta es, no la terapia, sino el análisis del discurso social”.³⁶

Por lo que puedo apreciar, *interpretar* en estas citas del experto en el método de la descripción profunda, es varias cosas: analizar, conjeturar, concluir y teorizar en forma tentativa, pero cuando se tienen nuevas referencias en estudios similares, se vuelve a repetir el proceso. En esta tarea no se llega a demostraciones contundentes, sino a representaciones racionales y plausibles.

³² Turner, Victor. ob. cit. p. 42

³³ Geertz, Clifford, ob. cit. p.32

³⁴ Ibidem, p. 38

³⁵ Ibidem, p.p. 36 y 329

³⁶ Ibidem, p. 36

2.3.2 ROBERT C. ULIN. La vinculación de la interpretación con la comprensión.

¿La interpretación constituye una realidad? y ¿Esta realidad es racional? Son preguntas críticas que Robert C. Ulin, intenta responder en su obra intitulada en inglés *Understanding Cultures*³⁷. Para ello se apoya en las ciencias lingüísticas, la semiótica y en la hermenéutica y en reconocidos autores de esos campos de estudio. En su búsqueda de sustento teórico, Ulin revisa en primer lugar el pensamiento de los padres de la antropología, Boas, Malinowski y Evans-Pritchard, que fueron los primeros en abordar la teoría de la interpretación, como una directriz general de la antropología de su tiempo, a la vez establecía que para entender una cultura habría que hacerlo desde el punto de vista del nativo.

Ulin se apoya también, en las teorías sobre usos y juegos de lenguaje de Peter Winch y Ludwig Wittgenstein. Sobre estos últimos (los juegos de lenguaje), recoge la idea de que son la expresión de las formas de vida de una comunidad (modos de hacer, ser y sentir)³⁸ y que se sustentan en reglas intersubjetivas y contextuales. Estas formas del lenguaje, reflejan pues, la realidad de la comunidad; reflejan parcialmente la existencia humana que se estudia y su racionalidad proviene de la racionalidad comunicativa (racionalidad de la comunicación simbólica).

El apoyo en el enfoque de la semiótica lo obtiene Ulin, de Paul Ricoeur y de su tesis del ‘significado objetivado’ consistente en afirmar que, los significados de los textos, discursos y actuaciones simbólicas, se incorporan en las tradiciones escritas o habladas de los grupos humanos. La tarea del investigador consiste en develar, revelar las relaciones internas de los significados o entre los significados de esas tradiciones. Lo puede hacer en una forma superficial pero también con mayor profundidad, realizando un análisis de intencionalidad de los actores sociales y del contexto. Las ciencias sociales tienen entonces un objeto real, racional y definido de estudio, según la semiótica. La teoría de la interpretación se basa en la lógica de las ciencias humanas, concluye Ulin.³⁹

Otro reconocimiento que manifiesta Ulin hacia Ricoeur es el de la distinción radical que hizo entre explicar y comprender (en la oposición de las construcciones emic-etic). Lo explica en esta forma. “Los antropólogos que recurren a una posición exclusivamente explicativa o ética, a través del trazado de hipótesis monológicas, no reconocen que los fenómenos culturales son intencionales por cuanto deben su origen y su identidad a la actividad históricamente constitutiva de cosujetos humanos. Por otra parte, los antropólogos que privilegian la comprensión, conceptualizan dicho proceso como una reconstrucción lógica de las intenciones subjetivas de los sujetos o bien, en un sentido más complejo, como la identificación del significado con el contexto”.⁴⁰

La tesis de Ulin es clara. La interpretación es sobre realidades. Al igual que lo es sobre significados objetivados. Al encontrarse los significados en esas realidades se trabaja con una racionalidad, la racionalidad de la comunicación simbólica del lenguaje ordinario, que es la expresión de la vida social de una comunidad. Esa racionalidad comunicativa, “es un concepto universalmente aplicable que se refiere a los fines o normas sociales de las expectativas mutuas.

³⁷ La obra en español se tituló *Antropología y Teoría Social*.

³⁸ Wittgenstein, citado por Ulin, Robert. *Antropología y Teoría social*, p.59

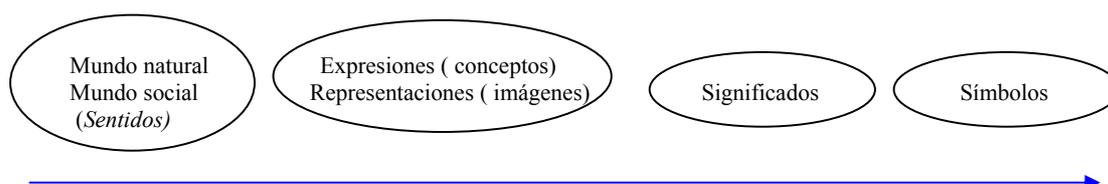
³⁹ Ibidem, p. 163.

⁴⁰ Ibidem, p. 177.

La racionalidad comunicativa se basa en la reciprocidad o el consenso de normas intersubjetivamente válidas... La racionalidad comunicativa es el modelo de la tradición, la cultura y las ciencias sociales hermenéuticas”.⁴¹

2.3 DE LA SIMBOLIZACIÓN A LA INTERPRETACION.

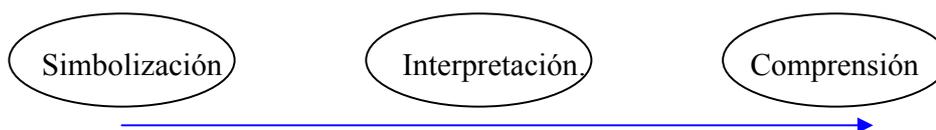
Hago un resumen del proceso que va del significado a la comprensión. Todo parte del sentido (en el sentido de la lógica) de los fenómenos naturales, que está en la naturaleza, fuera del hombre y éste, con su mente lo aprehendió, en el sentido antiguo de la palabra. Gracias a este proceso básico, el hombre se defendió de los fenómenos naturales y se sobrepuso a ellos. El sentido de la interacción humana también lo captó el hombre, gracias a la reflexión. Ésta le enseñó también a dar respuestas diferidas y racionalizadas. Con esto aumentó su dominio en el mundo físico a través del mundo de las ideas. Pero no se conformó con esta superioridad sobre las otras especies, sino queriendo mejorar las cosas, el mundo de las ideas lo condujo al mundo de las potencialidades, al mundo de las hipótesis, que probadas, lo llevaron a añadir a logros pasados los nuevos logros de la invención. El mundo ideal (el de las ideas) se convirtió en un mundo de sentidos y significados, y a través de él, permeó toda la percepción del mundo que dominó y la naturaleza quedó humaniza, socializada y culturizada (Sahlins) pero a través de símbolos (y entre los principales de estos, el lenguaje).



Es aquí en donde la gran producción simbólica, se configura en una compleja red o endiablada maraña de significados, símbolos y formas externalizadas (la cultura), y con la cuál los oriundos, *a través de ese cristal*, perciben todo. Así analizan y entienden (interpretan) la cultura y en base a ello, ajustan sus acciones y comportamientos. Para los extraños por su parte, es difícil percibir las diferencias y captarlas, a menos que la estudien. Para ello tendrán que recurrir a la interpretación también, es decir que a partir de los símbolos tendrán que reconstruir el sistema de pensamiento y cómo fluye éste a través de múltiples manifestaciones o formas externas. Con fundamento en este análisis y mediante conjeturas, conclusiones parciales, realizan la interpretación de la cultura en cuestión. Lo pueden hacer con superficialidad, pero solo con la búsqueda de la intencionalidad y tomando en cuenta el contexto en su análisis, el estudioso de una cultura obtendrá la comprensión racional de ella.

Luego esta parte final del proceso tendría la siguiente secuencia.

⁴¹ Ibidem., p. 18.



3 ORGANIZACIONES, GRUPOS, Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

He revisado en el capítulo anterior, el concepto de cultura bajo la perspectiva del simbolismo, así como su proceso, que va desde el sentido de las cosas hasta la comprensión. Es el momento de revisar el calificativo organizacional, dado que el título de este trabajo lo resalta. Debido a que el calificativo proviene del término organización y su estudio lo realizan diversas disciplinas, como: la administración, la sociología y estudios organizacionales, considero conveniente no desdeñar ningún enfoque y abordarlos en este trabajo.

Ahora bien, la organización como unidad social de tamaño intermedio (entre la gran sociedad y el grupo pequeño) tiene cultura; ésta es una tesis del presente trabajo. Sin embargo, desde este momento, quiero ponerlo en duda por diversas razones: por la diferencia en tamaños entre sociedad y organizaciones de trabajo; una organización en tiempos modernos desaparece de la noche a la mañana; la alta rotación de personal que la opinión pública reporta hoy en día, afecta su estabilidad, condición para compartir o tener cosas en común.

Una organización se integra de grupos diversos o grupos departamentales y según la observación y el decir de muchos de sus empleados, en estas unidades es más fácil encontrar el consenso y la unión del personal que a través de toda la organización. Luego las subculturas organizacionales serían más fáciles de ser identificadas. Este punto será revisado con cierta amplitud.

Pero surge otra duda: ¿Las organizaciones son cultura o tienen cultura? De acuerdo a cómo se responda a la pregunta, se definirá el fenómeno cultural, se integrarán conocimientos similares a la concepción anterior, se precisará el método para estudiarlo y también de esta respuesta, dependerá el enfoque teórico o práctico de su estudio.

Para el estudio de las características distintivas de la cultura de las organizaciones hay que aprovechar la experiencia de los que ya las han estudiado. Estos investigadores recomiendan a los que se proponen analizarlas después de ellos, varios enfoques o perspectivas. Aprovecharé su consejo y analizaré las características de la cultura organizacional bajo el enfoque de la integración, la diferenciación e incluso bajo la visión del caos.

Esta breve introducción, pretende dar una idea de la estructura de este capítulo:

- Organizaciones.
- El fenómeno de lo colectivo en ellas.
- Autores que reconocen el pensamiento, sentimiento y fines colectivos.
- El fenómeno de lo colectivo en grupos pequeños.
- Las organizaciones ¿son cultura o tienen cultura?
- Cultura organizacional.

- Características de la cultura corporativa.
- Perspectivas en el estudio de la cultura organizacional.
- Componentes de la cultura corporativa.

3.1 ORGANIZACIONES

La organización como una unidad social, está compuesta por un número determinado de personas que persiguen un objetivo específico. Como una actividad (función) es una serie de acciones para crear órganos (instrumentos) que facilitarán los medios o recursos que le permitan a esa unidad (empresa o institución) la consecución del objetivo mencionado. Cuando estas acciones intencionales concluyen, resulta una configuración de unidades de trabajo, pequeñas, medianas o grandes⁴² interconectadas con instrucciones y normas, denominada por los estudiosos, estructura organizacional. La construcción de una estructura en una organización no es para un momento determinado, sino “tiene duración y persistencia; el rasgo dominante... es la regularidad de la conformación”.⁴³ La estructura por ello, se considera relativamente estática; a través de ella se dan los procesos formales de comunicación, flujo de autoridad, socialización y toma de decisiones.

La teoría general de las organizaciones distingue numerosos tipos. De acuerdo a Amitai Etzioni, las organizaciones son de tipo coercitivo (prisiones, correccionales), utilitaristas (empresas) y las voluntarias, que comprenden una gran diversidad de asociaciones como universidades, iglesias, partidos, organizaciones no gubernamentales, etc. Estas organizaciones, a su vez, podrían verse como un todo mayor en el que se interrelacionan, como en una red y entre las que ocurren diferentes fenómenos sociales.

Mancur Olson⁴⁴ las tipifica como de mercado y no orientadas al mercado; estas últimas las divide en privilegiadas, intermedias y grandes (*latent*). La primera es la más pequeña y todos participan en la búsqueda del bien colectivo, apoyándose en una organización interna sencilla; la segunda, más numerosa que la anterior, tiene la necesidad de mayor coordinación y le es muy difícil distinguir la aportación individual al bien común de sus miembros; la tercera, es ya una agrupación grande, con la misma dificultad de distinción entre los que aportan o no esfuerzo al bien común, por lo que recurre a diversos incentivos para la permanencia de sus miembros.

Como se puede apreciar esta forma de clasificación recurre a criterios como: el tamaño de la organización, la necesidad de un órgano coordinador y la participación en los beneficios que genera.

Ahora bien, la organización así conceptualizada y clasificada, se afirma que tiene una cultura tal como la he definido y descrito en el capítulo anterior. Como esto lo he puesto en duda, tendré que revisar si en ella se dan las características mínimas de la cultura, tales como el fenómeno de lo colectivo en su sistema de pensamiento y búsqueda de sus objetivos; el aprendizaje y difusión de todo lo que se comparte en ella. Motivo por el cual en las siguientes páginas, pretendo fundamentar la existencia de estas características en las organizaciones.

⁴² Divisiones, departamentos, secciones, líneas.

⁴³ Gibson et. al., *Organizations*, p. 438.

⁴⁴ Olson, Mancur. *The Logic of Collective Action*, p.49.

3.2 LAS ORGANIZACIONES Y EL FENOMENO DE LO COLECTIVO.

3.2.1 MARY DOUGLAS Y EL PENSAMIENTO DE TODOS.

Es sugestivo el título de la obra de Mary Douglas denominada en inglés “*How Institutions Think*”, en donde a pesar de lo que sugiere el título, afirma de entrada, que las instituciones no pueden pensar pues los que piensan son los integrantes de ellas.

En relación al tema planteado de pensamiento colectivo y fines solidarios de un agregado humano (grupo social), Mary Douglas elabora los siguientes razonamientos. Como punto de partida, la autora recuerda la afirmación de Émile Durkheim de que el conocimiento tiene una base social. Esta afirmación es similar a que las categorías del pensamiento humano tienen un origen social. Por lo tanto, estas categorías del pensamiento pertenecen al grupo, a la sociedad en cuestión y son un bien colectivo. Estas categorías son la base para el sistema de pensamiento del grupo, término que adopta de Ludwick Fleck, para referirse al modo de pensar general de un grupo. Este es un sistema de pensamiento colectivo y junto a él, pueden coexistir varios mundos de pensamiento pertenecientes a sectores del grupo más periféricos al núcleo grupal central, depositario del pensamiento colectivo .

El estilo y mundos de pensamiento, influyen en los individuos y estos no se dan cuenta de esta afectación, sostiene la Douglas. Siguiendo con su razonamiento afirma que el pensamiento colectivo (versión general y específica) trasciende a la esfera de acción individual para establecer un orden. Coincide ella con Durkheim y Fleck, en que el pensamiento colectivo influye en el establecimiento del orden social. Sin caer en un funcionalismo puro (aclara Douglas) realiza la afirmación anterior.

Sumariza sus ideas la autora en referencia, con la afirmación siguiente: “ *The social group is the carrier of thought style*” y ese estilo de pensamiento es un producto colectivo.⁴⁵

Pero no sólo revisa la Douglas en su obra mencionada el pensamiento como producto de una colectividad, sino la posibilidad de que en un grupo pueda existir el altruismo. En relación a esta tesis, de que un grupo renuncie al individualismo por el interés de todos, Douglas pide a los sociólogos que lo expliquen. Incluye en su análisis, la respuesta de Mancur Olson en su texto “*The logic of Collective Action*, donde afirma de que solamente es posible la búsqueda de objetivos comunes, pero en grupos pequeños. Por basarse mucho en este científico, prefiero presentar directamente las ideas de Olson a continuación.

3.2.2 OLSON Y LOS GRUPOS ECÓNOMICOS.

Mancur Olson analiza en su libro los intereses que buscan las organizaciones y grupos en diferentes medios: en el de competencia de libre mercado, pero también fuera del ámbito del mercado. En referencia a las organizaciones que están en un ámbito económico, establece en principio que constituyen un grupo de individuos que tienen un interés común . No discute la realidad de que un grupo busque un interés que todos comparten. Establece Olson, posteriormente una equivalencia de los términos interés común, con los de meta u objetivo común al grupo. Posteriormente equipara el concepto de interés u objetivo común de una

⁴⁵ Douglas, Mary., *How Institutions Think*. p.43

organización de tipo económico, con el de un bien colectivo de la organización. Esto es posible y real pero sólo cuando se ve a esta empresa u organización, en el contexto de la competencia de un mercado con varias organizaciones: el bien colectivo es tener el mejor ingreso para una organización y esto no puede ser posible para todas las organizaciones que compiten.

Lo que importa aquí, en la lógica de Olson, no es quién lo logre, sino el hecho de establecer que existe un bien colectivo que buscan diferentes organizaciones como ya lo mencioné. También conviene resaltar la posibilidad de que en una organización que lucha por la obtención de ese bien colectivo o público, pueda obtener el respaldo de sus miembros para que en forma voluntaria, aporten su esfuerzo para la consecución del bien colectivo. En forma corresponsable, la organización busca ese bien común en beneficio de sus miembros.

Cabe resaltar aquí, la idea de Olson de igualar varias expresiones como bien común, interés común, bien colectivo y bien público. “ *The achievement of any common goal or the satisfaction of any common interest means that a public or collective good has been provided for that group.*”⁴⁶

En su lógica, define las características de lo que es bien común, colectivo o público. Un bien público lo es, cuando: primero, no lo reclama un ente privado; segundo, no se puede excluir a alguien de él; tercero, el que no disminuye por el consumo individual.

Ahora bien, aunque existe la posibilidad de la libre e interesada participación de los individuos en una organización que busca el bien común o colectivo para sus miembros, el número de aspirantes individuales en estas organizaciones económicas, estará limitado por diferentes hechos, como son:

1° La participación de una organización, en busca del bien colectivo tiene para ella costos. para la organización. El primero es la obtención del acuerdo entre sus miembros a través de generar acciones efectivas de coordinación y organización. El segundo, es por el lado individual, que consiste en el cálculo que hace toda persona, respecto a lo que le dará la organización a cambio de su esfuerzo personal. No todos los que hacen este cálculo están convencidos de que sea este intercambio equitativo.

2° El tamaño de la organización, cuando es muy numerosa, sugiere a sus miembros, que la participación individual en el bien común puede ser reducida.

3° Si muchas empresas compiten en un mismo mercado, la óptima participación, - el mayor ingreso- para una organización, no está garantizado.

Finalmente, Olson considera que el tamaño de la organización tiende a restringir el número de miembros y también la participación del bien común: “*the larger the group, the farther it will fall short of providing an optimal amount of a collective good*”.⁴⁷

Después este economista revisa el fenómeno de lo colectivo en los grupos “*non marked oriented*”. Tal como lo anoté en el inicio de este apartado, los divide en tres subgrupos: privilegiados, intermedios y grandes (latent), clasificados así por el tamaño que tienen y la necesidad de un órgano coordinador en ellos. A pesar de que en esta clasificación no incluye a

⁴⁶ Olson, Mancur, ob. cit., p. 15

⁴⁷ Ibidem, p. 35.

los grupos de mercado, Olson hace una correlación de los grupos privilegiado e intermedio con los oligopolios. Ya unidos estos dos grupos en una misma clase, su análisis se enfoca a cómo funciona la búsqueda del bien común colectivo en ellos.

La primera tesis a este respecto, es que el grupo pequeño, promueve mejor el logro de sus intereses comunes que el grande⁴⁸ y que éstos son cuantitativa y cualitativamente diferentes. Considera también que en el grupo pequeño, el interés común se encuentra en las decisiones mismas que son un bien público para los participantes.⁴⁹ Afirma también, que la participación de los integrantes en el logro de las metas es posible y real. Comparando a los pequeños frente a los grupos grandes, Olson concluye que, en relación a la efectividad grupal ésta es mayor en el de menor tamaño, y que esto es evidente por la observación, la experiencia y la teoría.⁵⁰

Finalmente, Olson menciona el debatido tema de consenso en los grupos, donde la teoría tradicional⁵¹ menciona el alto consenso y el alto esfuerzo en la búsqueda del bien colectivo que existe en los grupos pequeños. Aunque el consenso puede existir en alto grado, que no perfecto, Olson sostiene que no es la única variable a considerar, en la cantidad de esfuerzo que realizan los miembros de un grupo en la busca del bien colectivo.

En cuanto al grupo grande (*latent group*) nuestro autor de referencia, encuentra una diferencia cualitativa en la operación de éste, que es la coexistencia de la búsqueda del bien colectivo, con la búsqueda del interés individual.

Es por ello, que las organizaciones grandes usan los incentivos individuales, como membrecía, estatus, prestigio (mal llamados en ocasiones incentivos sociales), que son bienes individuales, para los intereses particulares de sus miembros, pero no hay prueba de que estos incentivos los impulsen a buscar el bien colectivo de la organización. Vuelve finalmente a reiterar, la prevalencia de la efectividad del grupo privilegiado e intermedio sobre el grupo grande o latente. Si en los grandes, hay búsqueda de bienes colectivos e individuales y medios diferentes para la consecución de éstos, es racional. Como corolario del análisis de Olson, está la afirmación de que, la explicación de la existencia de objetivos o metas colectivas de las grandes organizaciones, no debe buscarse en las causales típicas del grupo pequeño.

Lo expuesto en párrafos anteriores, constituye la (tradicional) teoría de los grupos; lo que hace Olson, es aplicarlo a grandes y pequeños grupos tanto económicos como los “*non oriented market groups*”. Afirma que la teoría tradicional de los grupos no explica a cabalidad la búsqueda del interés colectivo en las grandes organizaciones y que sólo se aplica parcialmente a grupos muy pequeños. Por eso propone, en la parte final de su obra, las teorías del producto lateral (*by product*) aplicable a organizaciones como sindicatos, de profesionales, agrícolas (*farm organizations*). Todas estas agrupaciones son parte de una gran asociación, que busca adicionalmente a su objetivo económico, el objetivo de la negociación (el producto lateral). Este es realmente el bien colectivo. A su vez la teoría del interés especial (*special interest*) explica como las cámaras (*chambers*) que reúnen a un pequeño grupo de industrias similares, adquieren una gran fuerza para obtener su interés común como asociación (cámara), gracias a la

⁴⁸ Ibidem, p. 52

⁴⁹ Ibidem, p. 53

⁵⁰ Ibidem

⁵¹ Tesis de Homans en *The Human Group*.

organización apropiada que tienen. Se denomina “especial” a su interés, porque puede estar por encima de un interés colectivo más numeroso y extendido, como el interés común de consumidores, y contribuyentes (o el pueblo).

En resumen, Olson distingue a las organizaciones enfocadas al mercado de competencia de las otras, no orientadas al mercado. En las primeras pueden coexistir intereses y búsqueda de bienes colectivos, junto con la búsqueda de intereses individuales. Si se toma en cuenta la dimensión del tamaño de una unidad social, sólo en las más pequeñas puede ocurrir el fenómeno de actuar solidariamente por el beneficio de todos, postergando el interés individual. En las organizaciones más grandes, el esfuerzo individual hacia la consecución del bien de todos, se obtiene por parte de la organización con coerción o con la aplicación de incentivos individuales adicionales. Ya bajo esta condición, el individuo se comporta racional y calculadoramente a la hora de aportar más esfuerzo individual al bien colectivo.

La posibilidad de que la acción voluntaria del individuo ocurra, para el beneficio o interés colectivo del grupo, sólo es posible en grupos pequeños y hasta un poco antes de un nivel óptimo de beneficio para la organización.⁵²

3.2.3 ÉMILE DURKHEIM Y LA CONSCIENCIA COLECTIVA.

Aunque históricamente el pensamiento de Durkheim es anterior a todos los científicos analizados en páginas anteriores, creo conveniente incluirlo a continuación porque se refiere también a la tesis de la solidaridad que indirectamente he tratado hasta ahora. La teoría de Durkheim es a nivel de sociedad y considerada como un resultado de la organización de la misma. Para él, la división social del trabajo ha tenido el papel de crear entre las personas que trabajan juntas “un sentimiento de solidaridad”,⁵³ el cual se traduce como “cierta armonía de pensamientos y sentimientos”. La división del trabajo no sólo trajo efectos económicos a la sociedad (elevación de la productividad y especialización del trabajo) sino también, una verdadera consecuencia social que fue la solidaridad. En ese orden de ideas Durkheim, al sentimiento de solidaridad lo compara con la consciencia colectiva o común,⁵⁴ indicando que es una realidad diferente a la consciencia individual, aunque se produzca en la psique individual. La consciencia social, a su vez se concretiza en normas morales y en el derecho. Así lo expresa: “ Pero si la división del trabajo produce la solidaridad... es que crea entre los hombres un sistema de derechos y deberes que los liga unos a otros de una manera durable”.⁵⁵ Las relaciones duraderas a las que alude Durkheim, se convertirán a su vez en la cohesión social.

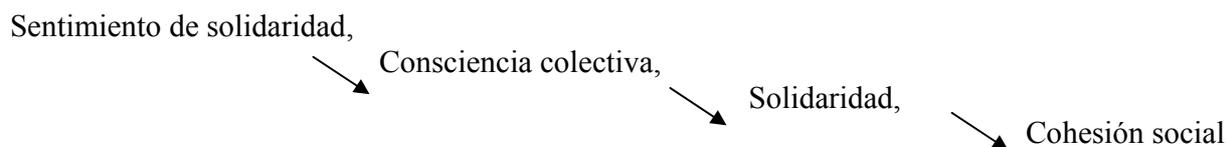
En general, Durkheim expone sus tesis en forma ordenada, por lo que interpretándolo, se pueden secuenciar sus ideas como sigue:

⁵² Olson, Mancur, ob.cit. p. 3.

⁵³ Durkheim, Émile, *La División del Trabajo Social*, p. 64

⁵⁴ Ibidem, p.89.

⁵⁵ Ibidem, p.426.



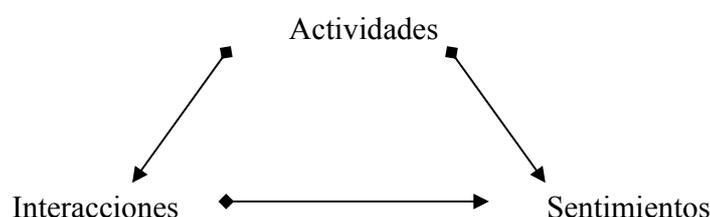
Conviene recordar, que todos estos conceptos se desarrollan a nivel de la sociedad, que es una unidad social de gran tamaño, ¿pero esto puede ser aplicable a una organización intermedia o a un grupo ‘cara a cara’? La respuesta parcial en sentido afirmativo ya la presenté en la revisión del pensamiento de Olson. A su vez George Homans y William Foote White coinciden también con esta tesis, que abordaré en el siguiente apartado.

3.3 LOS GRUPOS PEQUEÑOS Y EL FENOMENO DE LO COLECTIVO.

3.3.1 GEORGE HOMANS : El grupo pequeño, básico para la estabilidad de la sociedad.

La obra de George C. Homans, tuvo como propósito, en el decir de él mismo, llenar un vacío que los sociólogos más prestigiados del siglo XIX y mitad del siglo XX dejaron, al estudiar todos ellos a agrupaciones gigantes como sociedades y comunidades. Por esta razón aporta en su obra *El Grupo Humano*, una teoría general integrada sobre la unidad social más pequeña, el grupo cara a cara, el que influye necesariamente en las unidades más grandes y complejas. Para los propósitos de este apartado de mi trabajo, quiero insertar aquí las características más importantes que asigna Homans al grupo pequeño, así como las relaciones que tiene con organizaciones intermedias y la sociedad.

En el análisis que Homans hace del grupo pequeño, resalta sus tres elementos: lo que hacen los miembros del grupo (actividades); las interrelaciones que establecen al realizar las tareas anteriores (interacciones) y la suma de las sensaciones que experimentan al relacionarse todos los miembros (sentimientos). Los tres elementos que constituyen el grupo están en estrecha interdependencia, internamente y externamente hacia su ambiente.



Así, “ interacción y sentimiento dependen uno del otro; cuánto más a menudo la persona A y la B realizan cosas juntos, más a menudo tenderán a experimentar un simpatía recíproca; cuánta más simpatía recíproca experimenten, más a menudo tenderán a realizar cosas juntos; ambas tendencias afectan su conducta y la del grupo”.⁵⁶ El grupo pequeño o de relación cara a cara, da

⁵⁶ Homans, George, *El grupo Humano*, p. 15

sentido de pertenencia a sus integrantes; confiere una forma de pensar similar; desarrolla la cohesión grupal y la colaboración; dispone a un grupo para resolver los problemas que les plantea el medio ambiente.

Haciendo una retrospectiva en la historia de las civilizaciones antiguas y modernas, Homans afirma, que cuando éstas entraron en crisis por los cambios técnicos, económicos y guerras, las civilizaciones sucumbieron o entraron en procesos de desintegración. En ese estado de cosas, ocurrió lo siguiente:

1° hubo disolución de grupos pequeños y al desparramarse sus miembros en una sociedad que les era ajena (alienación), tuvieron una serie de malestares, como verse compelidos a tener desórdenes del pensamiento, sentimiento y conducta. Su pensamiento se convirtió en obsesivo, elaborado, sin una referencia suficiente con respecto a la realidad. El hombre se convirtió en ansioso o iracundo, se destruyó a sí mismo o a los demás; su conducta fue compulsiva, no controlada La civilización que, por su propio proceso de desarrollo, despedazó la vida del grupo pequeño, dejó a hombres y mujeres solitarios y desdichados.⁵⁷

2° los miembros solitarios dispersos, buscaron nuevos grupos religiosos o políticos, con los que compartieron pensamientos, nuevos ideales, nuevo sentido de pertenencia y proyectos de renovación para una sociedad diferente. Es decir, según Homans, en la historia de las civilizaciones la falta de grupos pequeños debilitaron y acabaron con las sociedades, pero la reconstrucción de otra civilización ocurrió por la emergencia de nuevos grupos cohesivos de tamaño pequeño, generando la dinámica ya mencionada de pensamiento común, acción solidaria y comprometida y un nuevo sentido de pertenencia. Homans sentencia, que cuando en una sociedad los grupos pequeños (y las organizaciones intermedias de hoy en día, agregaría yo) tienen un espacio, participación y trascendencia estas se convierten en sociedades saludables. Agrega también que las sociedades deberían adoptar algunas de las características de los grupos pequeños.

Las tesis de Homans, conviene aclarar, son de tipo histórico en cuanto al estudio del ambiente externo, pero en cuanto a lo interno, se apoyan en el análisis de los grupos descritos en las etnografías de Hawthorne y de las pandillas de Cornerville, de los escritos de Fritz Roethlisberger Y William White.⁵⁸ En el grupo pequeño es fácil encontrar, una forma fácil de pensar y sentir; además la solidaridad y la cooperación es mayormente espontánea y se sortean mejor las dificultades que presenta el medio ambiente. Sin embargo, una objeción a la teoría de Homans, de que a mayor tiempo de interacción de los miembros, mayor será también su aceptación, es que puede ocurrir lo contrario. Algunos miembros del grupo se podrían percatar, de que no son compatibles y de que no podrían seguir trabajando juntos. Pero, también se podría contraargumentar que la propia dinámica grupal induciría a algunos de ellos a emigrar del grupo. Algunos compatibles los sustituirán con el tiempo.

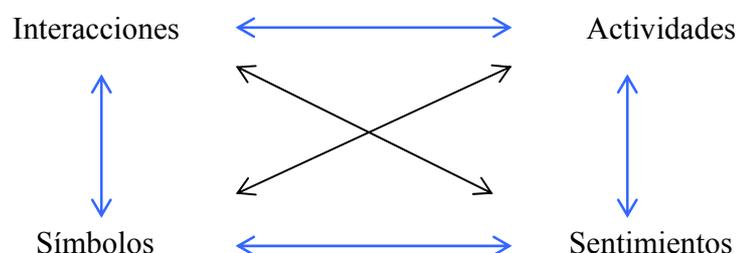
3.3.2 WILLIAM F. WHITE: complemento el modelo de Homans.

Aunque mucho del material empírico que utilizó Homans para construir la teoría del grupo pequeño fue obtenido del trabajo de campo de William F. White, llama la atención que no

⁵⁷ Ibidem, p. 471.

⁵⁸ Ver págs. 43 y 108.

incluyera el elemento del simbolismo en su modelo de interacción. Esto puede entenderse, dado que su obra revistió un enfoque sociológico. Pero para White, el elemento de la interacción simbólica fue prioritario. Así su visión de lo que ocurre en un grupo pequeño fue la siguiente:



El esquema se explica así: las interacciones de un grupo, se observan por los contactos que establecen sus miembros y por su frecuencia; estas interacciones llevan a actividades, las que también son observables. En este momento es importante analizar el simbolismo, ya que palabras y acciones además de sus significados, alteran e influyen las relaciones. “*A symbolic act may also serve to bring people closer together, to open up increasing opportunities for interaction, and to pave the way for the development of positive sentiments*”.⁵⁹ Explica este pionero de los estudios industriales, que los sentimientos se pueden considerar, como variable dependiente. Sin embargo los cuatro elementos están todos interrelacionados.⁶⁰

3.3.3 EDGARD SCHEIN: los grupos pequeños y el surgimiento de la cultura.

Para este especialista, en el desarrollo de las organizaciones, su tesis principal es que, en los procesos de los grupos pequeños se crean subculturas, y que en éstas, se puede observar el fenómeno social de compartir angustias, emociones, soluciones a problemas y con el correr del tiempo, creencias y acciones. Es decir, se comparten elementos psicosociales. El origen de todo este surgimiento de la cultura para Schein, ocurre cuando el grupo se enfrenta a un problema común y realiza un verdadero esfuerzo grupal para resolverlo. En esta etapa del proceso de resolver un problema se comparte la definición del problema; además la aceptación de que algo que se ha creado, funciona actualmente y continuará funcionando. Más adelante, ocurren entre los miembros del grupo diversos sucesos como: ajustes en la interacción que tienen entre sí los miembros del grupo; una comprensión común de la situación que experimentan; finalmente, se afirman tanto creencias como supuestos comunes entre ellos. En todo este análisis, la reiteración de Schein está en el fenómeno de compartir elementos de muy diversa naturaleza, desde sentimientos hasta acciones comunes.

Al referirse más adelante, a las etapas del proceso de conformación de un grupo, menciona la etapa de identificación del grupo, en el que los miembros interpretan lo que ocurre en términos de creencias (*assumptions*) como: “somos un gran grupo”, “nos aceptamos unos a otros”, “sabemos qué queremos y cómo conseguirlo.”⁶¹ No falta en esta exposición, la referencia a que,

⁵⁹ Jones, Michael Owen. *On Fieldwork, Symbols, and Folklore in Writings of William Foote White*, en Peter J. Frost. en *Reframing Organizational Culture*, p. 198.

⁶⁰ Ibidem.

⁶¹ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, p. 191.

en situaciones de emotividad en el proceso grupal, se da la acción colectiva “*and the individual will be sacrificed for the good of the group,*” e incluso la acción colectiva podría ser para rechazar al líder del grupo, que a fin de cuentas “*the action is collective, based on common feeling and thus may represent for the group the first and perhaps, most important shared action*”.⁶²

Después de la presentación de estas tesis, Schein establece que gran parte de lo que ocurre en un grupo pequeño se refiere, a compartir y con ello se dan tres características esenciales para poder hablar de una subcultura de grupo: compartir tanto ideas, como aprendizaje al igual que experiencias.

Concluye Schein, con cierta advertencia - en mi opinión- y se refiere al tiempo que le lleva a un grupo el compartir algo. Así dice: “*Shared is a complex multifaceted process that rests on many kinds of events in the group’s life. When we define a cultural element as a shared consensus on some issue, we are presuming a long and intense history of events of the kind described above, not a superficial agreement. It takes time and common experience to build a communication system in which all parties have the same sense of the ‘meaning’ of events*”.⁶³

3.3.4. ASPECTOS COLECTIVOS EN LOS GRUPOS.

Si en las organizaciones –según revisé al principio de este capítulo- ocurre el fenómeno de pensar en forma similar, tener un sentimiento común y buscar el bien de todos, especialmente si **no** son de gran tamaño y tienen una finalidad social más que económica, en los grupos pequeños esto ocurre con más naturalidad y frecuencia. Homans, White y Schein consideran lo colectivo como observable y distintivo de este tipo de grupo, aunque el término más usado por ellos, es el de compartir. Así se comparten (*shared*) desde angustias hasta acciones solidarias, pasando por pensamientos, interpretaciones y actitudes solidarias.

Adicionalmente aunque por separado, los autores mencionados afirman que en los grupos se dan procesos de interacción sólidos que consolidan la unión de los grupos y además trascienden a la cohesión y salud de las sociedades donde se encuentran. Pero aún se va más allá en la repercusión del actuar del grupo pequeño al afirmar que, en los grupos pequeños se observa claramente el surgimiento de una subcultura.

Considero, que con estas conclusiones he fundamentado la duda a *priori* planteada en el inicio del capítulo, de que las organizaciones y grupos podrían tener o no una cultura. En las organizaciones y en los grupos que están dentro de ella, ocurren múltiples fenómenos colectivos que tienen que ver con las características de la cultura. Pero ahora surge un cuestionamiento adicional: ¿las organizaciones son cultura, están en la cultura o tienen cultura?

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.4.1 ORGANIZACIÓN Y CULTURA.

¿Las organizaciones son cultura o tienen cultura? Parece ser que ésa es la pregunta apropiada para abordar una posible relación, entre los términos de este apartado. Linda Smircich ve a la

⁶² Ibidem, p. 161

⁶³ Ibidem, p. 169.

organización como un fenómeno cultural y por lo tanto, abarcado por la cultura. La amplitud conocida del término cultura puede constituir un verdadero paradigma,⁶⁴ en su opinión. Así el paradigma de la cultura sirve para integrar conocimientos similares y llegar a tener una nueva forma de entender la vida, en este caso la vida de las organizaciones. Servirá también para reorientar la visión que tenemos de la organización. Así dice: “ *We could understand organizations as social constructions, symbolically constituted and reproduced through interaction. Our attention would then shift to the realms of meaning and interpretation...* ”.⁶⁵

Considerando este paradigma, el investigador que estudia la cultura organizacional no es un antropólogo organizacional, sino un analista cultural de la organización, es decir, un analista que inspirado en la concepción simbólica de la cultura, estudia cómo llegan a adquirir significados las cosas, los sucesos y las interrelaciones en una organización.⁶⁶

Después de hacer estas distinciones, entre el analista cultural y el antropólogo de las organizaciones, Smircich afirma que, el estar **en** la cultura para estudiarla o verla desde **afuera**, conduce a una serie de implicaciones, que esquematizo a continuación.

Analista cultural	Antropólogo organizacional
Cultura como construcción	Cultura como posesión
<i>As culture</i>	<i>Have a culture</i>
Red de interpretaciones	Serie de intervenciones
Se hacen preguntas (<i>what is going on</i>)	Se dan respuestas
Cultura comprensible	Cultura administrable (cambios)

Ella se inclina por la idea de que el papel de un investigador de la organización es realmente, el de un analista de la cultura y en base a esto presenta una serie de observaciones de interés:

- comprender que las organizaciones son representaciones humanas, como la música y el arte,
- darse cuenta, que las organizaciones son mundos simbólicamente constituídos como las novelas y los poemas,
- entender que las organizaciones son formas simbólicas, como la religión y el *folklore*.⁶⁷

Aunque sin concluir nada con respecto al dilema que plantea, la Smircich recomienda al final de su ensayo, que conviene **entender** a una organización, como que tiene una cultura, cuando el estudio que se va a emprender, tiene una orientación práctica. Bajo esta perspectiva iniciaré ahora la revisión del concepto y teoría de la cultura organizacional.

3.4.2 REVISION HISTORICA DE LOS ESTUDIOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

⁶⁴ Linda Smircich entiende por paradigma un conjunto de supuestos básicos que nos dan una imagen del mundo.

⁶⁵ Smircich, Linda. *Is Culture a Paradigm?*, en Peter J. Frost, *Organizational Culture*, p. 58.

⁶⁶ *Ibidem*, p. 63.

⁶⁷ *Ibidem*, p. 6.

¿Desde cuándo se ha interesado la antropología por estudiar el trabajo y a la industria?
Para Tomoko Hamada, desde hace 70 años (ella escribe en 1994), con los estudios de la planta de Hawthorne en General Electric en Chicago, Ill.

Los pioneros.

En los estudios o experimentos de Hawthorne es conveniente mencionar a los científicos que ahí participaron. La historia dice que Elton Mayo fue contratado por la Western Electric y que Mayo a su vez, invitó a W.Lloyd Warner, un profesor de antropología de la Universidad de Harvard con experiencia en trabajo de campo, en Australia y en algunas comunidades de Massachusetts. A Warner, se le encomendó el diseño de los métodos que se utilizaron en los locales de producción de la planta de Hawthorne y éstos fueron, la observación y registro de lo que los operarios decían y hacían; también las entrevistas a los trabajadores. Estos estudios aportaron teorías sobre: 1° la influencia de la cultura de la comunidad (cómo ésta afectaba la conducta del trabajador y la productividad), en la cultura de los lugares de trabajo ⁶⁸; 2° la estructura de estatus entre las diversas categorías de los trabajadores; 3° las ideas que compartían los obreros respecto a la rectitud, derechos y responsabilidades en el lugar de trabajo y como influían en la cantidad de producción diaria; 4° toda una teoría sobre las relaciones humanas en las organizaciones.⁶⁹

Además de que estos estudios dejaron las primeras experiencias en el “uso de métodos etnográficos y cualitativos en el estudio de organizaciones.”⁷⁰ Warner a su vez, involucró en estas investigaciones a Burleigh B. Gardner, profesor que abre la cátedra de antropología industrial en la Universidad de Chicago. Las invitaciones en serie continuaron, ya que Gardner invita a William Foote Whyte y éste realiza investigaciones en restaurantes, hoteles e industrias y en las esquinas de una ciudad industrial (*Street Corner Society*), apareciendo los primeros estudios sobre pandillas ciudadinas. Los métodos utilizados por Whyte fueron y se siguen considerando como ejemplares.⁷¹ Los estudios de los pioneros tuvieron el financiamiento de empresas interesadas por primera vez, en los aspectos humanos de las organizaciones, como Western Electric y Sears Roebuck.⁷²

El vacío y las aportaciones aisladas.

Las valiosas aportaciones de los pioneros, no tuvieron continuidad por la segunda guerra mundial y la posguerra. Sin embargo, poco después, surgen figuras como Melville Dalton (1959) que en el libro *Man who manage*, describe cómo nacen las culturas entre los trabajadores en forma natural, debido a la búsqueda en la satisfacción de sus necesidades y cómo los grupos informales de trabajo influyen en el gobierno de la empresa.

En Inglaterra, en esta misma época, el Instituto Tavistock desarrolla la teoría de los sistemas sociotécnicos, con los experimentos realizados en las minas de carbón inglesas y fábricas de tejidos en la India; también, se estudiaron los cambios en la productividad a través de la reorganización de grupos de trabajo. Aparecieron las primeras tesis sobre la participación del trabajador en las decisiones de los administradores.

⁶⁸ Yankee City Series editadas por Lloyd Warner y Paul Lunt. Citado por Trice y Beyer. *The Cultures of Work Organizations*, p. 25

⁶⁹ Ibidem p. 26

⁷⁰ Schartzman, Helen. *Ethnography in Organizations*, p. 17

⁷¹ Ibidem.

⁷² Trice y Beyer, ob. cit. p.26

La explosión de los 80's.

En la década de los setenta la productividad de la industria norteamericana se estancó. Para el año 1975, la productividad de la industria japonesa era la mayor en el mundo. Teniendo Japón los mismos métodos de control de calidad enseñados por los norteamericanos, se buscó la explicación del éxito japonés en factores culturales. En ese contexto aparece el libro de William Ouchi, *Teoría Z*, que apoyó la tesis de que los aspectos culturales explicaban el éxito japonés y el libro “*En busca de la Excelencia*” de Peters y Waterman⁷³, que explicaba el éxito de las empresas norteamericanas en factores humanos, y no en los financieros ni en factores de mercado.

El tema cultura de las organizaciones, se extiende en libros e investigaciones como las de Deal y Kennedy,⁷⁴ quienes usan terminología antropológica, para describir la cultura organizacional en forma de interesantes anécdotas, con la tesis de que las culturas fuertes de las empresas determinaban el éxito económico. Las obras de Daniel Denison y de John Kotter y James Heshket⁷⁵ reforzaron la tesis anterior. Libros con teorías mas integradas, fueron los de Edgard Schein y Joanne Martin⁷⁶, que profundizaron sobre el origen de la cultura corporativa y las perspectivas teóricas para su estudio.

En revistas prestigiadas como, *The Journal of Management* y *Administrative Science Quaterly*, se publicaron con frecuencia, ensayos sobre la cultura organizacional y muchas tesis doctorales se realizaron sobre esta misma temática.⁷⁷ Algo a señalar, es que en esta década de los ochenta, se da la incursión en el campo de la antropología organizacional, de estudiosos y científicos de disciplinas distintas a la antropología; son ellos los que introducen la terminología antropológica en sus textos y el término cultura organizacional comienza a aceptarse en la literatura sobre estos temas.⁷⁸

Un cuadro esquemático con el compendio de estos episodios históricos se podrá consultar en el anexo N° 1.

3.4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Revisaré el pensamiento de Daniel Denison, Trice y Beyer, Edgar Schein y Alvesson y Berg, todos ellos con libros que tratan de una manera ordenada este tema de estudio, que según señalé, ha tenido un desarrollo explosivo.

Denison considera que “...la cultura de una organización se puede ver como un código, una lógica y un sistema de comportamientos y significados estructurados que han soportado la prueba del tiempo, y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y supervivencia. Esta definición puede explicar porqué las culturas pueden ser: abstractas y místicas y a la vez concretas e inmediatas; imposibles de cambiar y a la vez rápidamente variables; complejas e intrincadas y a la vez cimentadas en valores muy básicos y a veces inaplicables a problemas del negocio, pero

⁷³ Ouchi, William. *Teoría Z* y Peters y Waterman, *En Busca de la Excelencia*.

⁷⁴ Deal y Kennedy. *Culturas Corporativas*.

⁷⁵ Denison, Daniel. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional* y John Kotter y James Heshket. *Corporate Culture and Performance*.

⁷⁶ Schein, Edgard. *Organizational Culture and Leadership* y Martin, Joanne. *Cultures in Organizations*.

⁷⁷ Trice and Beyer, *Cultures in Work Organizations*, p. 30. (cerca de 500 títulos sobre cultura.)

⁷⁸ Schartzman, Helen. ob. cit. p.33 y Tomoko Hamada, *Anthropological Perspectives on Organizational Cultures*, p.

siempre fundamentales para la estrategia y efectividad de una organización. Esta definición también explica porqué la cultura tiene que estudiarse como causa y como efecto.”⁷⁹

Trice y Beyer ubican el concepto de cultura en un ambiente de incertidumbre (típico de una empresa) y es así como “ la cultura es un fenómeno que incorpora las respuestas de la gente ante las incertidumbres y caos de la experiencia humana. Estas respuestas caen dentro de dos categorías. La primera es la substancia (la ideología)... La segunda son las formas culturales...”⁸⁰

Schein, coincide con Trice y compañera, en cuanto que ve a la cultura como un desarrollo originado por la presión de problemas del hombre para adaptarse a su ambiente, pero su insistencia mayor es sobre el concepto de supuestos (*assumptions*) que al ser probados en la realidad del grupo repetidamente, se convierten creencias dadas por hecho (*for granted*). Así

define:”*I will mean by culture : a pattern of basic assumptions -invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation an internal integration- that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to those problems*”.⁸¹ Aunque la cita parece que se refiere a la cultura en general, Schein está haciendo extensivo el concepto a la cultura de una organización. Excluye de su definición, la conducta de los miembros de un grupo, por considerar que la cultura influye parcialmente en las personas, ya que hay otros factores del medio ambiente que actúan sobre ellos en forma contingente.

Alevesson y Berg, muestran desacuerdo en ver sólo en la cultura el entramado de símbolos y significados (en relación a Geertz), por lo que creen que hay que considerar el concepto de estructura social y conductas inducidas por la cultura. Así expresan, que la cultura es “una fábrica de significados con los cuales los seres humanos interpretan su ambiente y guían su conducta...”⁸² Consideran que la cultura organizacional, puede verse de dos formas: la primera, estrecha, como si fuese un subsistema en la empresa, al mismo nivel de los subsistemas técnico, social y administrativo. El subsistema cultural comprendería, valores, normas e ideas “ *more o less deeply in the collective*”.⁸³ Visto así, el subsistema cultural tendría una configuración única, dentro de la comunidad de organizaciones en un lugar determinado.

La segunda forma de ver la cultura, mas amplia, es permeando a toda la empresa y a sus actividades. Si se optara por esta visión, aclara, debería hablarse mas bien de una *perspectiva* de la cultura.

Frente a estos dos enfoques precisan que cultura organizacional es un extenso fenómeno, que ocurre en una entidad colectiva indivisible. El fenómeno cultural abarca otros fenómenos, como los de: *artifacts*, marcos mentales colectivos, manifestaciones y patrones de acción colectiva.⁸⁴ Por lo que entiendo de esta aportación, vuelven estos autores al estudio de la cultura por sus componentes, aunque con el nombre de diversos fenómenos.

⁷⁹ Denison, Daniel. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*, p. 159.

⁸⁰ Trice y Beyer, ob. cit. p.2

⁸¹ Schein, ob. cit. p. 9.

⁸² Alvesson y Berg, *Organizational Symbolism*, p.77

⁸³ Ibidem, p. 78

⁸⁴ Ibidem.

En un intento de integrar algunas ideas de estos investigadores, entenderé por cultura corporativa en este trabajo a la entidad constituida con un tejido de significados (ideas que representan el sentido de la realidad que lo rodea) y que se externalizan en múltiples manifestaciones en el sitio particular de las organizaciones productivas. Tanto substancia, como formas de la cultura corporativa ubican, confieren identidad y dan sentido a las conductas de los miembros de una corporación. Cuando hablo del sitio particular de las organizaciones productivas, estoy haciendo alusión al nivel de estudio, que es como se refirió en ese apartado , el nivel de compañía, que incluye cultura gerencial administrativa y de áreas funcionales operativas (gerencias y departamentos.)

Esa es la cultura corporativa: sistema de pensamiento, soluciones, forma de vivir en la corporación y que impregna de significados a las formas organizacionales visibles, sus signos, códigos y símbolos.

3.5 PERSPECTIVAS TEORICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Llamo en forma preliminar, enfoque de estudio, a los puntos de vista teóricos que una persona puede adoptar al observar determinada cultura. Las plataformas teóricas, desde las cuales se analiza la cultura corporativa podrían ser consideradas, como los paradigmas que se emplean en su estudio, según Alvesson y Berg.⁸⁵ Concretamente aluden estos autores a los paradigmas de integración, diferenciación y fragmentación propuestos por Joanne Martin, para el análisis de la cultura. Sin embargo, Martin rechaza que sus tres enfoques constituyan paradigmas y prefiere llamarles perspectivas, las cuáles son “un intento para articular un paradigma”⁸⁶ que ayude a los investigadores en su búsqueda. El término perspectiva también lo utilizan Alvesson y Berg para el contenido preciso –teórica y conceptualmente- de un enfoque”.⁸⁷

Martin, distingue tres perspectivas en el análisis de la cultura. A reserva de ampliar la presentación de cada una de estas perspectivas, las presento primero en forma resumida en las siguientes líneas.

1^a La perspectiva de la integración, en donde respecto a los temas ideológicos, existe consenso; en las manifestaciones culturales, se observa consistencia; y en la interpretación de lo que ocurre en la organización, hay claridad. Los miembros que están en esa cultura la perciben como un paraíso de armonía donde la tensión es baja y se puede predecir lo que ocurrirá.⁸⁸

2^a La perspectiva de la diferenciación, caracterizada por el consenso ideológico, sólo en algunas áreas funcionales de la organización; con claras inconsistencias en las formas culturales (diferencias dicotómicas); existen ambigüedades, pero son llevadas a la periferia de las áreas departamentales.⁸⁹ Los que viven en esa cultura distinguen diferencias, conflictos y manejo del poder.

3^a La perspectiva de la fragmentación. La característica más distintiva en estas culturas es la existencia de la ambigüedad. Esta se define como la percepción de la realidad sin claridad, con complejidad y con múltiples paradojas . En estas culturas, la inconsistencia o consistencia, va

⁸⁵ Ibidem, p.53

⁸⁶ Martin, Joanne, *Cultures in Organzations*, p. 15.

⁸⁷ Alvesson et al, ob. cit. p.93

⁸⁸ Joanne Martin, ob. cit. p. 43.

⁸⁹ Ibidem, p. 93

más allá de la dicotomía; es percibir las cosas como parcialmente congruentes y parcialmente incongruentes “*to conceptualize these relationships in multivalent terms*”.⁹⁰ Fragmentación es una serie de paradojas plausibles. Esta perspectiva es de las organizaciones cambiantes. (Ver anexo 2 y 3)

Con este resumen adelantado, paso a continuación a ampliar cada una de las perspectivas.

3.5.1 PERSPECTIVA DE LA CONSISTENCIA.

Como perspectiva en el estudio de la cultura corporativa, la consistencia se observa en las manifestaciones culturales de la compañía que son congruentes (que refuerzan los mismos temas); los miembros de ella comparten sus consensos; hay una relativa claridad en sus normas. En un lenguaje más coloquial, esta perspectiva con frecuencia se expresa diciendo que, existen corporaciones donde las semejanzas entre sus componentes culturales son visibles; lo que se espera de sus miembros es muy claro y que el ambiente de la compañía en general es de unión. La denominación general que se utiliza para calificar a este tipo compañía, es el de organización congruente y consistente, y a su cultura, como cultura consistente. Como pareciera que a tales organizaciones se pretendiera presentarlas como un edén, los de la perspectiva contraria, encuentran que es frecuente observar lo contrario: organización de choques, conflictos y confusión.

Denison conceptúa la congruencia, como consistencia y ésta, como una estrecha concordancia entre principios, comportamientos y con las prácticas organizacionales. Pero añade una idea más al concluir con el trabajo de campo: la idea de una integración normativa. Dice: “En lugar de ser un concepto unitario, en los casos analizados fueron evidentes varias formas diferentes de consistencia, todas las cuales se originaron en el concepto de integración normativa, o el nivel de fortaleza y consenso con el sistema normativo de la organización”.⁹¹ Más delante de sus conclusiones, menciona varios tipos de consistencia que se pueden analizar:

- ◆ Consistencia entre la ideología y las prácticas reales;
- ◆ Consistencia entre ideología y normas compartidas;
- ◆ Consistencia burocrática; y
- ◆ Consistencia en la conformidad.

Adicionalmente al énfasis en la integración normativa, dentro de la perspectiva de la consistencia, Denison dedica también su atención a la concordancia entre las creencias y valores de la organización, con las políticas y procedimientos reales. Con ello el sistema de administración de la empresa, tendrá un nivel de integración y coordinación a su vez.

En cuanto a otros investigadores de la cultura corporativa, Trice y Beyer, abordan el tema de la consistencia, con términos de una dicotomía: consistencia versus inconsistencia. Sin embargo ellos no lo hacen como si fuera esta dicotomía una perspectiva teórica, sino como un tema de las características de un cultura; son características controversiales de toda cultura. Ellos mencionan que la controversia es la del consenso frente al disenso. No creen que estas características se encuentren puras en una cultura, sino que coexisten consensos substanciales con disensos o viceversa, disensos substanciales con algunos consensos. Así afirma Trice:” *Consistency, consensus, harmony, and integration do occur even though in midst of inconsistencies,*

⁹⁰ Ibidem, p. 134.

⁹¹ Denison, ob. cit. p. 164.

ambiguities, conflicts, disruptions, and dissolution. These two sets of forces appear to be reciprocal to one another. It is even conceivable that they somehow are essential to each other. Such a condition is the ultimate paradox in the puzzle of organizational behavior."⁹²

Luis Reygadas usa los términos de homogeneidad y cultura sin fisuras para esta perspectiva, considerándolas como las culturas de "estructura monolítica, compartida de igual manera por todos los miembros de una organización o de una sociedad".⁹³ Sin embargo, aclara que ver la cultura de esta forma es un gran riesgo, pues "dificulta la comprensión de las tensiones internas que caracterizan a una cultura".⁹⁴

En la cultura corporativa congruente, se pueden ubicar los trabajos de Deal & Kennedy, donde ellos hablan de culturas vigorosas y débiles. En la primera, la vigorosa, encuentran estrecha concordancia entre sus elementos (valores, personajes, rituales y ceremonias) así como un comportamiento uniforme de sus miembros, y sobre todo un sistema de reglas informales que explica con detalle, cómo el personal debe comportarse.⁹⁵ Esta concepción descriptiva de la cultura corporativa vigorosa, está claramente compatible con la de perspectiva integrativa descrita por Martin. Los términos que utilizan de fuerte, sólida y vigorosa, son los que les han generado fuertes críticas por otros teóricos. La descripción de cultura débil de Deal y Kennedy es también muy similar a los de la perspectiva de diferenciación de Martin.

Como se puede observar, los teóricos hasta aquí citados tienen coincidencias y diferencias. Las coincidencias fuertes ocurren en los términos sinónimos usados, para referirse al concepto consistencia. Las divergencias ocurren, respecto al nivel cognitivo para estudiar el fenómeno y en la existencia o no de una verdadera dicotomía en consistencia y su contrario.

El enfoque de la consistencia que pretendo utilizar en este trabajo de tesis es el de :

1° Consenso –disenso para el análisis de las diferencias que puedan existir en el componente ideológico de la cultura (valores y creencias) de un organización.

2° Contradicción o no contradicción (consistencia o inconsistencia) que exista entre todas las manifestaciones culturales (normas, prácticas, comportamientos) y entre ellas y la ideología de la corporación. (Ver anexos 2 y 3)

3.5.2 PERSPECTIVA DE LA DIFERENCIACION Y CONFLICTO.

Algo que distingue claramente a esta perspectiva es el énfasis que hace en las inconsistencias. En base al trabajo de campo obtenido en los estudios de Martin, las principales inconsistencias que se mencionan, son las de forma de pensar entre los grupos de una organización, las de las actividades formales y entre unas y otras, de las ya mencionadas.

La más repetida de las inconsistencias que mencionan los empleados de la empresa OZCO, en los trabajos de Martin, es la inconsistencia entre la retórica que usan los órganos directivos y las acciones de aplicación que realizan. Un ejemplo de ello, es el del tema sobre la igualdad entre empleados y el bienestar que busca la empresa para todos. Las demandas (*claims*) de los

⁹² Trice y Beyer, ob. cit, p. 15.

⁹³ Reygadas, Luis, *Tesis Doctoral*, p. 21.

⁹⁴ Ibidem.

⁹⁵ Deal y Kennedy, *Culturas Corporativas*, p. 16

empleados una vez analizadas, revelan que hay discriminación (en la cafetería, comedores, confortabilidad de las oficinas); preferencias e injusticias en las promociones y remuneración; desatención en el trato diario, al personal.

En las relaciones entre departamentos, también se encuentra la inconsistencia. En algunos esfuerzos de reorganización y estructuración de órganos divisionales, se publica que obedecen a la necesidad de prestar un mejor servicio al cliente, pero en el fondo –interpretan los involucrados- son el reacomodo de las relaciones de poder, en que un área pretende dominar a otra. También, muchas políticas y decisiones para la mejor coordinación entre grupos departamentales son vistos como el resultado de batallas internas.⁹⁶

Mas allá de las diferencias, en percepción y opinión expresadas en formas contrarias sobre la igualdad, la reorganización y el bienestar buscado para todos, están las referencias a conflictos entre grupos. Este enfoque *“unveils the workings of power in organizations, acknowledges conflicts of interests between groups, and attends to differences of opinion”*.⁹⁷

Las diferencias entre grupos organizacionales, las perciben empleados o profesionistas, que por sus funciones trabajan o se relacionan con dos o tres grupos de la empresa y que, al notar las diferencias, les es difícil identificarse con alguno de los departamentos. *“According to this view, multiple subcultural identities create self concepts that are stable and compartmentalized rather than unitary, contextually responsive rather than autonomous”*.⁹⁸

También, bajo la perspectiva del conflicto, el análisis puede llegar a la identificación de culturas y contraculturas. Es posible, que en gran parte una empresa domine una cultura consistente, pero en otras áreas existan diferencias que contrastan con la dominante. Ante esta probable realidad, esta perspectiva considera la posibilidad de la existencia de subculturas dentro de la misma organización. Dentro de los límites de ciertos órganos, el consenso y consistencia es mayor, aunque no en otras áreas. Estabilizadas en un momento las relaciones de poder entre las subculturas internas, ellas pueden operar con relativa armonía. La cita que emplea Martin, en este orden de ideas de Trice y Morand, es ilustrativa de esta posibilidad, bajo el enfoque del conflicto.

*“From this perspective, internal conflict becomes a frequent feature of organizational cultures. Subcultures can obviously clash over issues, programs, and missions. Also, they can exist side by side for long stretches of time without conflict, and clearly can be compatible.... In turn, the concept of power comes into focus since it would logically be generated and differentially distributed in and among subcultures. It follows that a political view of organizational behavior becomes relevant.”*⁹⁹

También, en la percepción de los resultados (económicos), la perspectiva que he analizado reporta diferencias. Según algunos estudios –menciona Martin- muestran que la falta de consenso y las inconsistencias, originan resultados pobres. Sin embargo, en otros se señala que los conflictos fueron fuente de acciones que beneficiaron a la organización.

⁹⁶ Joanne Martin, ob.cit. 74

⁹⁷ Ibidem, p. 83

⁹⁸ Ibidem. p. 95

⁹⁹ Ibidem, p. 97.

Los estudios de Gideon Kunda, en una empresa de alta tecnología y con una administración con predominio de las áreas de ingeniería, se pueden considerar dentro de la perspectiva de las diferencias. La tesis de Kunda, se concentra principalmente en demostrar que la aparente integración entre una ideología bien diseñada por los directivos, para promover la integración del personal, con una también bien planeada difusión y promoción de estas ideas, no es tal, sino son formas sutiles para controlar el comportamiento de los empleados. Agrega que todo esto es teatro, y que en el fondo hay un control autoritario. Es clara la intención de Kunda por probar que no existe integración, agregando juicios como que la falsa integración sólo es una “cultura trampa”, mezcla de seducción y coerción.¹⁰⁰ Si embargo, en su trabajo etnográfico existen útiles descripciones de las diferencias y conflictos reales que pueden analizarse para enriquecer el enfoque teórico de la diferenciación.

Finalmente también dentro de esta perspectiva, están las descripciones controvertidas de la cultura débil, de Deal y Kennedy, pioneros en la explosión de los estudios de la cultura corporativa contemporánea. Lo controvertido ha sido su denominación de débil, aunque sus descripciones de ella coinciden en mucho con las que hice en párrafos anteriores, sobre esta perspectiva del conflicto. Dicen estos autores, que en la cultura débil no conocen los empleados las creencias de sus directivos, los diferentes departamentos tienen fuertes desacuerdos en la forma de ver la operación de la empresa, no hay claridad en las normas internas y sus rituales son desorganizados. Algo típico también en ellas son los estallidos emocionales,¹⁰¹

3.5.3 PERSPECTIVA DE LA FRAGMENTACION

Esta perspectiva, es también la de la ambigüedad. Optaré por este término por comunicar en mi opinión, mejor el sentido de este enfoque teórico. Explique al inicio de este apartado el sentido que doy a ambiguo: falta de claridad, complejo y con paradojas. Agregaría que en la ambigüedad se observan interconexiones múltiples entre elementos culturales y que puede existir multiplicidad en las interpretaciones de los actores.

Una buena pregunta de inicio, es de dónde proviene la ambigüedad en una organización, desde este enfoque. Martin sugiere que existen ambientes donde se propicia la falta de claridad, por ejemplo en el ambiente económico mismo de los negocios, prevalecen predicciones llenas de incertidumbre y mercados cambiantes; los escenarios que se proyectan sobre estas bases se consideran por lo tanto temporales. Las propias empresas, en estos ambientes responden con cambios frecuentes internamente que a su vez generan incertidumbre en empleos, creación de puestos con falta de claridad en su propósito y funciones.

La forma de pensar, fuente para la composición de una cultura, cambia en un ambiente como el descrito en el párrafo anterior. No funciona ver las cosas en claras dicotomías. Las cosas pueden ser negras, medio negras, grises, medio blancas y blancas; pueden existir puntos intermedios. Las diferencias se aprecian fácilmente en el pensamiento opuesto, pero en el pensamiento divergente también puede haber formas de yuxtaponer los elementos y las ideas. Luego la claridad no siempre está a la vista.

La falta de claridad, en organizaciones bajo esta perspectiva, la describen los observadores y la interpretan los empleados en varios temas, en formas variadas. Por ejemplo en el flujo de

¹⁰⁰ Kunda, Gideon., *Engineering Culture*, p. 225

¹⁰¹ Deal y Kennedy, ob. cit. p.145.

información de su organización, referente a un asunto, puede haberla, puede no existir, la puede haber a medias, y hasta puede ser contradictoria. Es más, comenta Martin, la gente aprende a leer los silencios y los faltantes de información, en formas muy diversas. En cuanto al bienestar de los empleados, las políticas son confusas o no se sabe si existen o están vigentes. La forma de valorar al personal, dicen algunos empleados, mezclan peras con manzanas, etc.

Las relaciones entre grupos de la organización, que bajo la perspectiva anterior son de oposición con juegos de poder claramente identificables, bajo el enfoque de la ambigüedad los grupos tienen fronteras permeables, memberships fluctuantes y relaciones intergrupales multivalentes.¹⁰² Los departamentos se prestan para hacer alianzas por afinidades parciales.

Como las fronteras entre grupos no están claramente definidas, las personas, en cuanto a su identidad grupal, sienten que es mixta o temporalmente cambiante.

Una cultura bajo esta perspectiva se puede definir como “*Culture is a loosely structured and incompletely shared system that emerges dynamically as cultural members experience each other, events, and the organization’s contextual features.*”¹⁰³

Esta perspectiva, es útil aplicarla en empresas del giro de tecnologías altamente cambiantes. Incluso en ellas un requisito de admisión, es un personal tolerante a la ambigüedad, según la experiencia de los expertos en desarrollo organizacional.

Finalmente, Martin estereotipa a diversas corporaciones, en cuanto a qué representan sus tres perspectivas. Por lo que señala, que la integración es típica de organizaciones pequeñas (con su fundador) o grandes pero centralizadas; la diferenciación es de las grandes organizaciones con múltiples divisiones; y la fragmentación en organizaciones apremiadas por la innovación.

3.6 LOS COMPONENTES DE LA CULTURA CORPORATIVA.

3.6.1 LA IDEOLOGÍA.

Muchos términos similares al de ideología, han presentado los estudiosos de la cultura, para este componente de ella: filosofía, sistema conceptual o de pensamiento, estilo de pensamiento.

Dentro de este contexto, Gideon Kunda usa el término ideología para describir la forma de pensar de una empresa de ingeniería y la denomina *tech-cultur*. Él estudió esta ideología y la encontró en textos producidos y difundidos por la alta administración y especialistas internos de esa empresa. Ellos usaban palabras claves e imágenes impactantes sobre dos temas principales, a saber: los atributos de la compañía y las expectativas que se tenían sobre los miembros de la organización. Estos difusores de la ideología usaban con frecuencia el término ‘nosotros’, sintiéndose los portavoces autorizados de la compañía y presentaban su pensamiento en frases descriptivas y prescriptivas, moviéndose ágilmente entre anécdotas, exhortaciones, recuerdos de glorias pasadas y profecías de logros futuros. Dice Kunda: “*These image provide a backdrop to everyday life in the organization, forming a dense matrix of meaning that is constantly, if peripherally, in member’s view. Relentless repetition is the rule. The material is circulated on the ‘technet’, posted in public places, distributed in the mail, encountered in workshops, and used as*

¹⁰² Martin, Joanne, ob. cit. p. 154.

¹⁰³ Anónimo de una revista, citado por Martin, Joanne. ob. cit. p. 152

decoration. Consequently, ideological formulations -ready-made words o wisdom, platitudes posing as insight- become a constant background noise."¹⁰⁴

En otras partes de su exposición, Kunda usa palabras para referirse a la ideología, como ideología organizacional, sistema autoritario de significados, cultura codificada y filosofía de compañía.

Por otra parte, para J. Villafañe la ideología está constituida por los factores axiológicos y que a su juicio, sus principales componentes son los valores sobre el trabajo, las formas de pensamiento y aprendizaje, las relaciones de influencia y poder, así como los instrumentos de motivación y recompensa.¹⁰⁵ Otros estudiosos de la cultura de las organizaciones, Trice y Beyer, consideran que la ideología es la substancia de la cultura. No creen, que sólo se conforme de teorías sobre el mundo y como funciona éste. Expresamente, presentan esta definición formal: "*Ideologies, in a cultural sense, can best be defined, as shared, relatively coherently interrelated sets of emotionally charged beliefs, values, and norms that bind some people together and help them to make sense of their worlds*".¹⁰⁶ Es de resaltar en esta definición, la aclaración de que los elementos de la ideología son compartidos y que están impregnados de emociones.

Estos autores además sostienen que la ideología no es un sistema racional de creencias, sino mas bien un sistema en que se dan por ciertas estas ideas. Luego son supuestos que en el decir de Luis Villoro son ocurrencias que producen cierta disposición a actuar, pero en la dirección de la creencia.¹⁰⁷

La afirmación de Trice y Beyer sobre que la ideología es la substancia de la cultura corporativa es respaldada por Deal y Kennedy, cuando al referirse a los valores, les llaman los cimientos de la cultura y que son también "la médula de la cultura corporativa".¹⁰⁸

Por otro lado, Alvesson y Berg, usan el término ideología para referirse al conjunto de ideas y valores de una corporación, pero también a la visión del mundo que se tiene en ella. Agregan que la ideología en el medio de las organizaciones puede separarse en dos partes: la ideología corporativa y la ideología política. Respecto a la primera aclaran que está basada en la estabilidad y permanencia de sus valores y que éstos más bien se aglutinan alrededor de una idea principal rectora. Así afirman: "*In this way, values and beliefs become a logical result of the fundamental idea. Thus, what primarily interests these researchers are the links between existing values and systems of values, the manner in wich these order reality, and finally, the company's actions*".¹⁰⁹

Con respecto a la ideología política, la consideran ligada a los intereses de las partes que coexisten en una organización y a su vez como una ideología legitimizadora de posiciones de intereses y objetivos de grupos dominantes. También, mencionan estos teóricos que la ideología no sólo es un elemento más de la cultura corporativa, sino un concepto central y de una categoría superior de análisis. Finalmente afirman que, la ideología corporativa es una construcción realizada por la organización en algún momento y sostenida en el tiempo en paralelo con una época histórica marcada por el entorno económico y social de los negocios. Como este ambiente

¹⁰⁴ Kunda, Gideon. *ob. cit.*, p. 88.

¹⁰⁵ Villafañe, J., *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, p. 134

¹⁰⁶ Trice y Beyer, *ob. cit.* p. 33.

¹⁰⁷ Villoro, Luis. *Creer, saber, conocer*, p.71

¹⁰⁸ Deal Kennedy, *ob. cit.* p. 21.

¹⁰⁹ Alvesson y Berg. *ob. cit.* p. 110.

registra cambios y genera presiones sobre las operaciones productivas de las empresas, los miembros de éstas y sus líderes tienen que interpretar estos fenómenos y darles un significado. Acorde con este marco de pensamiento se construyen y destruyen las ideologías corporativas.¹¹⁰

Esta última idea, puede conectarse con lo que Mary Douglas llama estilos de pensamiento. El escenario de Douglas –cabe aclarar- no es el de la cultura corporativa, sino del pensamiento en las instituciones. Para ella, antes del estilo de pensamiento de un grupo social, está el ‘mundo del pensamiento’ de la comunidad donde está inmerso ese grupo. Ese modo de pensar de categoría mayor le es inconsciente al grupo y se integra por categorías conceptuales y éstas, según las tesis de Durkheim y Fleck son creadas socialmente. Ahí es donde encuadra el estilo de pensamiento, conceptualizado como un marco de referencia en el que se integran lenguaje, conocimientos, relaciones, significados y formas de razonamiento del grupo. Aunque toda esta construcción cognitiva la realiza la Douglas para el debate sobre el pensamiento colectivo, creo que es útil para referirse también a la ideología corporativa, pues ésta también es un modo de pensar de los grupos o subgrupos dentro la organización.

A manera de resumen, enfatizo que aunque el término ideología ha sido cargado de sentido clasista y político, creo que puede ser empleado en un trabajo de cultura corporativa. Ya sea, que se emplee como similar a los de filosofía organizacional, sistema conceptual o ideológico, estilo de pensamiento corporativo, ya que todos ellos se refieren al conjunto de ideas y/o valores que una organización propone a sus miembros para darle sentido y orientación a sus acciones. Si hay un carga emocional en estas ideas, es comprensible porque ésta es inherente a los valores, según la mayoría de los estudiosos del comportamiento humano.

3.6.2 LAS FORMAS.

La parte visible de la cultura, es la que más se ha descrito en los estudios organizacionales y en las monografías de la cultura corporativa. Para el personal administrativo de las organizaciones han sido, además de interesantes e ilustrativas, muy útiles para entender los procesos humanos que se dan en las empresas.

Los términos empleados para describir los vehículos de la cultura, han sido muy diversos; así varios teóricos les han llamado formas (Hannerz, Trice), manifestaciones (Martin), *artifacts* (Schein) y patrones de acción colectivos. (Alvesson y Berg). Siguiendo a estos últimos, a esta parte visible de la cultura, se caracteriza por su relativa estabilidad y por su alto contenido simbólico. Este contenido es más importante que el instrumento mismo que utilizan.¹¹¹ Incluyen en estos patrones de acción a los ritos, rituales, ceremonias y celebraciones.

Hannerz le llama a lo visible, formas de externalización y las conceptúa como las diversas vías que hacen accesible a los sentidos, los significados contenidos en ellas.¹¹² Enuncia, cómo las principales formas de externalización el habla, el discurso, los gestos, la música, los ornatos.

Martin reconoce tres tipos de manifestaciones culturales corporativas, a saber, las formas, las prácticas y los ‘*content themes*’. Las dos primeras, realmente son las partes visibles de la cultura.

¹¹⁰ Ibidem, p. 108

¹¹¹ Alvesson y Berg, ob. cit. p. 83

¹¹² Hannerz, ob. cit, p. 7.

Las formas, dice Martin contienen importantes claves de lo “que están pensando, creyendo o haciendo los empleados”¹¹³ de la organización. Entre ellas, cita los rituales, las historias, las *jergas*, el humor y los aspectos físicos (vestimenta). En cuanto a las prácticas organizacionales, Martin las divide en formales e informales. Las primeras se refieren a la estructura y procesos organizativos de la compañía: las segundas a los patrones de comunicación y conductas informales. Otros investigadores, Trice y Beyer, distinguen las formas culturales de la substancia de la cultura (valores, creencias, normas), señalando que su característica distintiva es que son aspectos concretos. Definen a las formas como, “entidades observables a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y comunican la substancia, a unos y a otros”,¹¹⁴ Existen para ellos, cuatro categorías mayores de formas: los símbolos, el lenguaje, las narraciones y las prácticas.

Finalmente para Schein lo visible se engloba en *artifacts*,. que son todas las creaciones de un grupo humano construídas en forma física o social. Señala tres grandes tipos de *artifacts*: los tecnológicos, el arte, y las pautas de conducta audibles y visibles.¹¹⁵ Lo difícil es imaginar (interpretar) los significados, las interrelaciones y el significado profundo de estas materializaciones. En el siguiente cuadro resumo lo que he expuesto.

Teóricos	Palabras claves del concepto	Tipos de formas culturales
Alevesson y Berg	Patrón ; acción social	-Ritos -Rituales -Ceremonias -Celebraciones
Schein, Edgar	<i>Artifacts</i> -físicos -sociales	-Tecnología -Arte -Pautas de conducta, audibles, visibles
Martin, Joanne	Manifestaciones	-Formas -rituales -historias -jergas -humor -Prácticas -formales -informales
Hannerz, Ulf	Formas externalizadas	Habla Discurso Gestos Música Ornatos
Trice y Beyer	Entidades observables	Símbolos Lenguaje Narraciones Prácticas

Como se podrá apreciar del cuadro anterior, existen algunas semejanzas pero también bastante variedad en las formas. Considero que un intento de agrupación de todas estas formas concentradas en el cuadro anterior, podría ser:

¹¹³ Martin, ob. cit. p 37

¹¹⁴ Trice y Beyer, ob. cit. p. 77

¹¹⁵ Schein, Edgar. *Ob. cit* p. 14

- 1- Formas de comunicación: habla, discurso, gestos, historias, jergas, lenguaje, símbolos verbales.
- 2- Formas en acciones: ritos, rituales, ceremonias, reuniones, prácticas, tecnología (como conocimiento aplicado)
- 3- Formas expresivas emotivas: arte, música, ornatos

En este estudio, entenderé por formas culturales a las expresiones físicas y sociales, visibles, concretas, susceptibles de contener mensajes o significados, de posible traducción e interpretación, pero dentro del marco de las organizaciones y sus grupos internos, que he definido en el capítulo 3 como unidades sociales, sujetos de tener su propia cultura.

4 CULTURA CORPORATIVA Y COMPORTAMIENTO.

Son muchos los teóricos, de la cultura y de la cultura organizacional que afirman que ésta tiene que ver (en relación de influencia) sobre el comportamiento de los individuos. Recuerdo para iniciar, que antropólogos –no tan contemporáneos- definían la cultura como forma de vida de un agregado social. Dos de los contemporáneos, mencionan la relación, aunque no en forma determinante.

El primero, Ulf Hannerz, afirma que estructura social y estructura cultural, son realidades separadas y diferentes. La cultural usa los canales de las relaciones sociales de la estructura social para distribuir y circular significados y sentidos diversos (no todos los miembros de la sociedad tienen iguales significados o interpretaciones de la realidad física o social, a pesar de compartir muchos elementos o rasgos de su cultura). En el interés de Hannerz, por estudiar la tercera dimensión de la cultura – la distribución – se apoya en la propiedad de ésta, de ser un flujo activo e interactivo de significados y sentidos mayormente compartidos por un grupo humano. Pero ese flujo cultural se mueve sobre una estructura social y sus relaciones intersociales.

*In the continuous interdependence of “the social” and “the cultural,” it would seem, the social structure of persons and relationships channels the cultural flow at the same time as it is being, in part, culturally produced. I will take it to mean that, in Barth’s words, a distribution of cultural items within a population is a matter of cultural structure is that people have understandings (also distributed in some way) of that distribution which may or may not be valid, but which in either case make a difference; these are meanings in their own right, and they affect the ways in which people deal with ideas and produce meaningful external forms.*¹¹⁶

En el contexto de la sociedad contemporánea, la externalización y distribución de la cultura se hace con gran intensidad y a través de formas nunca observadas. No es posible ya ocultar en este contexto, la fuerza de la cultura en la estructura social, así como en la acción e interacción social con la cultura.

El propio simbolista Geertz, aunque afirma que no debe integrarse a la cultura a un esquema de conducta individual, en algunas partes de su ensayo ‘*Descripción Densa*, expresa: “Mi propia posición en el medio de todo esto... (es) tratar de mantener el análisis de las formas simbólicas,

¹¹⁶ Hannerz, Ulf. Ob. cit., p. 14.

lo más estrechamente ligado a los hechos sociales”¹¹⁷ y en otra parte del ensayo dice: “hay que atender a la conducta y hacerlo con cierto rigor, porque es en el fluir de la conducta – o más precisamente de la acción social- donde las formas culturales encuentran articulación”.¹¹⁸

En trabajos de teóricos más centrados en la cultura organizacional, también se encuentra la tesis de relacionar cultura y comportamiento. Por ejemplo, Alvesson y Berg muestran desacuerdo en ver sólo en la cultura, el entramado de símbolos y significados (aludiendo a Geertz), sino también hay que considerar el concepto de estructura social y conductas inducidas por la cultura. Así expresan que ésta es “una fábrica de significados con los cuales los seres humanos interpretan su ambiente y guían su conducta...”¹¹⁹ Luego afirman, que vista la cultura como una entidad, debe abarcar otros conceptos secundarios necesarios, como parte de ella misma. Los conceptos secundarios son los de: *artifacts*, marcos mentales colectivos, manifestaciones y patrones de acción colectiva.

En la sección 3, concluía que muchas unidades sociales registran el fenómeno de la acción común, solidaria o colectiva y que este comportamiento colectivo constituía parte de la cultura. Y cuando revisé las perspectivas para el estudio de la cultura, en la página 48 en ese mismo apartado, la perspectiva de la integración, se sustenta en un comportamiento de los miembros de la organización de consenso y de compromiso. Por lo que se infiere de estas posturas que la conducta colectiva es cultura y ésta influye en el comportamiento solidario.

En este capítulo, hablaré de las relaciones de la cultura vinculada a elementos del comportamiento de los miembros de una organización. Se mencionarán las posturas del personal de las empresas enunciadas como compromiso (*commitment*), participación, apatía y dependencia, desempeño positivo o negativo. Todos son términos conductuales y se consideran en este trabajo, como variables intermedias o dependientes. Pero, ¿estamos hablando de actitudes? o ¿son sentimientos?, ¿juicios de valor?, o ¿conductas expresas?. Por ello, antes de aclarar estos términos, es conveniente dedicar algún espacio para revisar estos conceptos.

También, cuando se habla de comportamiento de los empleados es inevitable referirse al del jefe o la autoridad; por ello también se abordará en este apartado el tema del líder y del liderazgo y las relaciones que tiene con cultura y comportamiento de los miembros de la organización.

4.1 CONCEPTOS PREVIOS: SENTIMIENTOS, MOTIVACIÓN, ACTITUDES.

La disciplina que estudia las emociones-sentimientos, la psicología social, considera que es difícil definirlos y mucho más analizarlos. Sin embargo, existe consenso sobre algunas de sus características:

EMOCION	SENTIMIENTO
reacción	estado
breve e intensa	permanente
simple	complejo

¹¹⁷ Geertz, Clifford, Descripción Densa, en La *Interpretación de las Culturas*, p. 39

¹¹⁸ Ibidem, p. 30

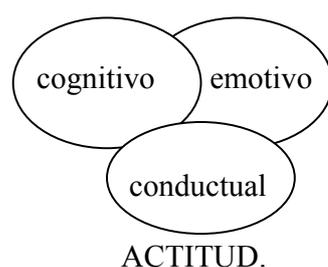
¹¹⁹ Alvesson & Berg, ob. cit., p.77

Si son ciertos estos atributos, una emoción es una reacción orgánica, breve e intensa originada generalmente por estímulos inesperados. El sentimiento, es un estado permanente integrado por residuos emocionales pasados pero de posible evocación, ante estímulos que tengan relación con el estado permanente. La influencia del factor emotivo-sentimental penetra en otros elementos de la personalidad, como los valores y las mismas actitudes.

Otro concepto relevante en el análisis de la conducta, es el de motivación, ya que se considera, factor causal de la conducta. A este respecto, Freud fue el primero en explicar la conducta motivada por el inconsciente y ésta explicaba el comportamiento de los enfermos histéricos. Los psicólogos señalan que más de las dos terceras partes del comportamiento humano es inconsciente. El otro tercio es el comportamiento consciente. Hablando ya de motivaciones conscientes, se las define como impulsos internos originados en las carencias o necesidades naturales del ser humano. Para calmar o saciar estas necesidades el ser humano se orienta a satisfactores (metas) apropiados.

En general, las organizaciones ofrecen muchos de los satisfactores para las necesidades físicas, ego-sociales y de trascendencia de sus empleados.¹²⁰ En el capítulo 3, al abordar la teoría de Mancur Olson, sobre los intereses colectivos e individuales, presenté la afirmación de que los empleados de las grandes organizaciones, para buscar el bien colectivo (ganancias de la empresa), requerían de “incentivos sociales”.¹²¹ Tal vez en la terminología corriente de las organizaciones modernas, habría que considerar a éstos, como incentivos individuales. Las diferentes teorías sobre motivación organizacional, pueden explicar como operan estos incentivos.

Muy cerca del concepto conducta, está el de actitud. Los profesionales de la psicología usan como término sinónimo, el de predisposición, constituyendo éste, la antesala de un comportamiento. Otros teóricos de esta disciplina, dicen que la actitud es la expresión de enunciados evaluativos, unos positivos, otros negativos. Sea una preconducta o un juicio emotivo, existe fuerte consenso en considerar en una actitud, tres componentes, a saber:¹²²



En una actitud, coexiste un juicio de valor, una reacción afectiva y una intención de actuar. La psicometría industrial, ha desarrollado a través de más de medio siglo, una gran variedad de instrumentos para medir las actitudes. Hago esta mención para tomarlo en cuenta en el capítulo del método, en la sección 6 de este trabajo.

¹²⁰ Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, p. 193.

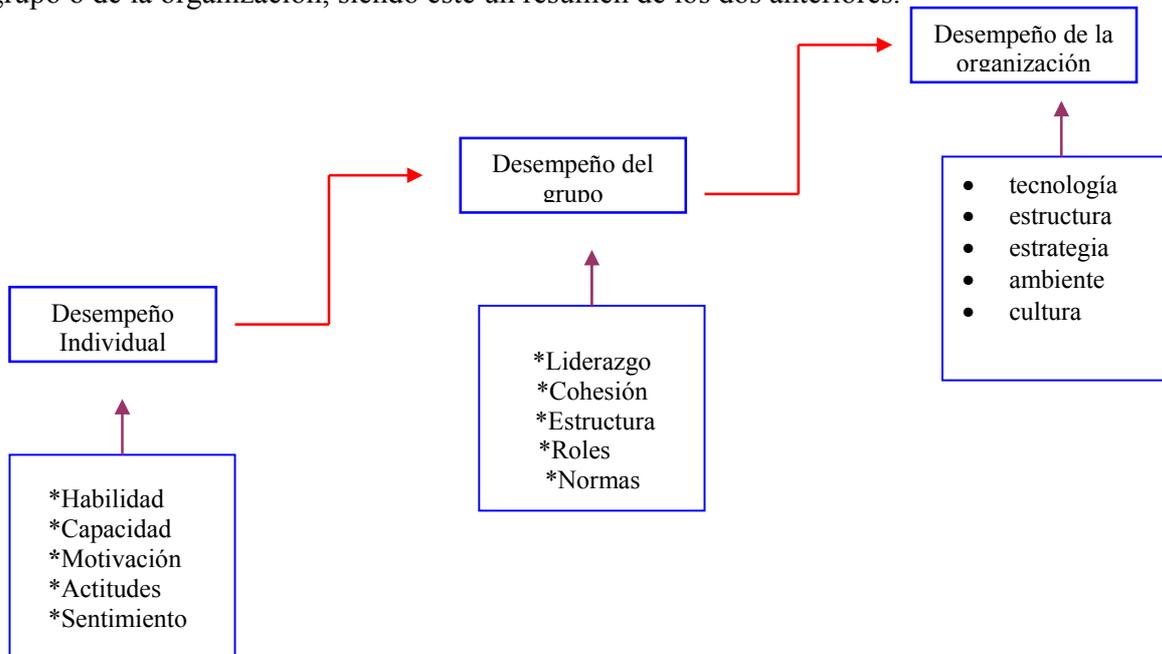
¹²¹ Creo que en el medio de las remuneraciones de las organizaciones les llaman incentivos individuales.

¹²² Robbins, Stephen. Ob. cit. p. 140.

4.1.1 COMPORTAMIENTO EN EL AMBIENTE DE LAS ORGANIZACIONES.

Comportamiento organizacional es el término acuñado en el ambiente de las organizaciones, para referirse a la conducta del personal en las compañías, donde el ambiente típico está lleno de expectativas y presiones. Este tema lo han desarrollado todo tipo de estudiosos: los de las organizaciones, psicólogos sociales, consultores en desarrollo organizacional. Me ceñiré básicamente a su definición y a las relaciones teóricas que se establecen con conceptos que se han empleado o emplearán en este capítulo. Por comportamiento o conducta se entiende una acción o un acto; ésta es la unidad conductual más simple. El término comportamiento organizacional, para su aplicación o integración con el tema de cultura organizacional, conviene sustituirlo por el de desempeño, entendiendo por tal, el esfuerzo de los individuos aplicado directamente, al trabajo físico o intelectual realizado para la organización.

Como se podrá apreciar en el esquema siguiente,¹²³ el desempeño puede ser individual, o de grupo o de la organización, siendo este un resumen de los dos anteriores.



4.2 EL COMPROMISO.

¿Dónde ubicar este concepto con los que se han expuesto en este capítulo y en el anterior?

Relaciono compromiso con las expresiones de consciencia, sentimiento, pensamiento e interés colectivos, utilizados por Olson, Homans y Schein en sus teorías sobre organizaciones no orientadas al mercado y grupos pequeños. En este capítulo, lo relaciono con los términos de sentimiento y actitud, expuestos en páginas anteriores.

¹²³ Gibson et al., *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, p. 28.

Dedicaré a este tema, bastante atención pues será parte central del esquema de investigación que plantearé en esta tesis.

4.2.1 DEFINICIONES.

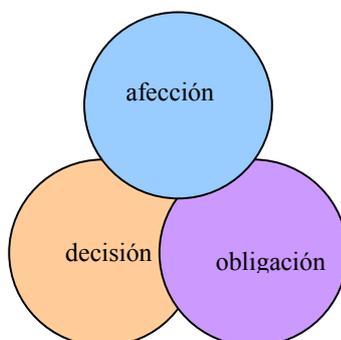
Stephen Robbins, define compromiso como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.”¹²⁴ Analizada la definición anterior el compromiso se ubica en la categoría actitud. (actitud de lealtad).

Gibson y colegas, consideran el compromiso como “*a sense of identification, involvement and loyalty, expressed by an employee toward the company.*”¹²⁵ Si se traduce *sense* como sentimiento, se consideraría en esta categoría; vuelve a aparecer en la definición anterior, la palabra lealtad. Cabe aclarar que para los estudiosos de la cultura organizacional con antecedentes en comportamiento humano, utilizan más el término *commitment*, traducido por ellos como involucración.

Mary Douglas se refiere al *commitment*, con diferentes expresiones, tales como el sacrificio individual por el bien colectivo; como una actitud o conducta altruista; acción solidaria o colectiva. Todos los términos que utiliza para referirse al *commitment*, tienen que ver con el control social en una comunidad y van contra la teoría del individualismo utilitarista.

Por otro lado , Alvesson y Berg se refieren al concepto que se define, como un espíritu corporativo –*esprit de corps*- y lo consideran posible, sólo cuando las empresas promueven el orgullo por el trabajo bien hecho o por la compañía misma. Consideran que un enfoque así tiene sus dificultades, pues existe también el egoísmo. Esta consideración está de acuerdo con el cuestionamiento de Douglas – entre otros- de la difícil tesis por aceptar, de la renuncia del interés individual por el bien de la compañía y tendría que ocurrir antes, el proceso de identificación con esas organizaciones.

John Meyer y Natalie Allen¹²⁶ consideran que al término *commitment* - como muchos otros – se le ha dado diversas connotaciones. Así dicen, se asocia al término fidelidad, lealtad e identificación (*attachement*). Reúnen y clasifican once diferentes definiciones en busca de algún factor común entre ellas. Como no lo encontraron, clasificaron las definiciones en tres grupos y así surgió cierta similitud y concluyeron que en el concepto de *commitment*, existen tres componentes: 1° una orientación afectiva; 2° una racionalización costo- beneficio y por último, cierta obligación moral.



¹²⁴ Robbins, Stephen. Ob. cit. p. 142

¹²⁵ Gibson et. al., ob. cit. p. 738

¹²⁶ John Meyer y Natalie Allen. *Commitment in the workplace*, p.10

Con base a lo anterior, proponen la siguiente definición: “*commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership with the organization.*”¹²⁷ Esta construcción del concepto para Meyer y Allen, es multidimensional y debe tomarse en cuenta, si se pretende relacionarlo con factores antecedentes que lo originen o cuando se asocie a conductas en las que el tipo de compromiso influya.

4.2.2 TIPOS DE COMPROMISO.

A su vez, Meyer y Allen proponen tres diferentes tipos de compromiso: el afectivo; el compromiso de continuar (*continuance commitment*); y el compromiso normativo.

Esta clasificación- como he expuesto con anterioridad- se deriva de los tres componentes, que según ellos, tiene el compromiso. Ahora bien, si el compromiso se ve como una obligación, la pregunta que viene al caso es *hacia quién*. Aquí los teóricos referidos indican, que en la empresa pueden ser los siguientes: con la organización; la alta dirección; departamento o gerencia dónde se está asignado; grupo de trabajo y hasta con el líder del grupo.¹²⁸ Se podría agregar que el compromiso puede ser consigo mismo, con personas cercanas, con una asociación humanitaria, etc.

Llama la atención en este punto, cómo **no** se observa en el listado anterior de Meyer y Allen, el *commitment* por el trabajo en sí o hacia la profesión u oficio. Sin embargo, no es olvido de este aspecto de los autores, sino el uso de otro término, como el de *involvement (job involvement)*. Ahora bien, quiénes sí han estudiado el involucramiento en el trabajo, son Patricia Boverie y Michele Kroth, pero desde otra perspectiva, la del amor. Bajo esta perspectiva, usan el término de pasión, entendiéndolo al principio como una alta expresión afectiva. Se apoyan de entrada, para señalar la importancia del amor hacia el trabajo, en una cita de Hegel: “*we may affirm absolutely that nothing great in the world has been accomplished without passion.*”¹²⁹

También en forma por demás vehemente, hablan de la pasión con metáforas y conceptos: pasión es fuego, dolor (*pasio*), flama, gozo, excitación, aventura, inspiración; pasión es un fuerte vínculo de devoción por cierta actividad, objeto o concepto;¹³⁰ pasión es “*pure joy and excitement of doing something that is enjoyable to do; meaningfulness or caring deeply about something.*”¹³¹

Afirman, que el concepto pasión es una forma integrada de los tres grandes componentes del amor: cercanía (intimacy), pasión, decisión - compromiso.

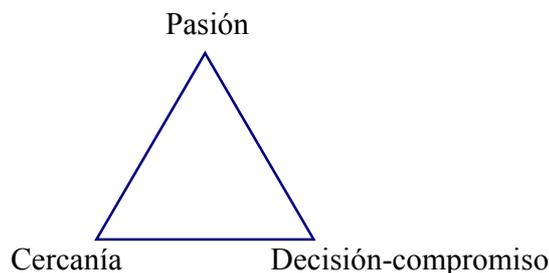
¹²⁷ Ibidem, p.11

¹²⁸ Ibidem, p.21

¹²⁹ Boverie y Kroth, *Transforming Work*, p.1 citando a Hegel, *Filosofía de la Historia*.

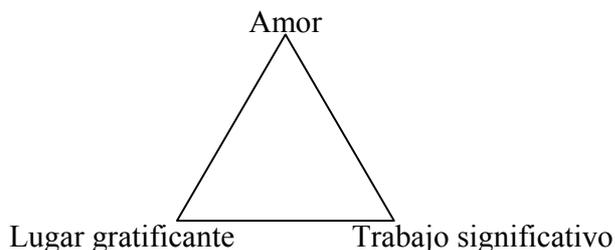
¹³⁰ Tomado del diccionario Webster, en Boverie y Kroth, ob.cit. p. 6

¹³¹ Ibidem, p.10



Boverie y Kroth, explican la cercanía, como el deseo de establecer una relación frecuente con alguien o algo; la pasión como la expresión de deseos y necesidades; la decisión – compromiso la conciben, como la elección de amar algo o alguien (corto plazo), pero con el voto de mantener ese amor (largo plazo). Cuando existe la terna de estos ingredientes, se está ante un amor consumado, que es la auténtica pasión.¹³²

Esta teoría del amor, es la plataforma teórica de estos investigadores, para proyectarla al amor o pasión por el trabajo, haciendo algunas adaptaciones en los términos, quedando el triángulo de pasión por el trabajo en la forma siguiente:



Pero esta pasión por el trabajo, ¿puede extenderse a una pasión por la organización? La postura de estos autores es afirmativa, ya que personas apasionadas en su lugar de trabajo o por éste, contagian e inspiran.

Después de presentar dos enfoques y teorías de dos parejas de investigadores (Meyer-Allen y Boverie-Kroth) y siendo el tema de esta sección el de compromiso (*commitment*), quiero resaltar el punto en común, con gran similitud entre ellos, que es el compromiso. Lo presento en forma comparativa en dos columnas.

BEYER Y ALLEN	BOVERIE Y KROTH
Componentes del <i>commitment</i>	Triángulo del amor

¹³² Ibidem. p. 42

Compromiso afectivo	Amor	Amor	Amor intenso; pasión
Compromiso de continuar	(decisión racional)	Decisión-compromiso	(mantener la elección)
Compromiso normativo	(obligación)	Cercanía	Relación cercana

No es mi intención - al observar este cuadro- comparar peras con manzanas, sino dos conceptos semejantes, ya que muchas definiciones de compromiso se expresan como amor por algo. La similitud se puede apreciar por filas.

4.2.3 EL COMPROMISO COMO VARIABLE..

El compromiso organizacional (hacia organización, dirección), ¿tiene alguna relación con el comportamiento de los empleados en la realización de un trabajo asignado? Después de la descripción que he presentado sobre el compromiso, la respuesta por la que me inclinaría sería positiva. Pero esto es sólo racionalidad. ¿Cuál sería la opinión de los teóricos consultados.

Alvesson y Berg, relacionan el compromiso con el control cultural. Dicen que los sistemas de control operan a la vez en varias dimensiones: en el cognitivo, en el ético, el estético y en el emocional. Es en éste, donde surge el control cultural, que abarca, el control por el orgullo de algo, el control por la lealtad y el control por el *commitment*. Es así, como la cultura corporativa puede controlar no la conducta directamente en sí, sino en un nivel superior, en el de las condiciones y precondiciones de ella. “ *Thus, it operates indirectly by framing the way in which the members (of an organization) voluntarily relate de world.*”¹³³ Y es así, como el control cultural, no sólo controlaría a las personas, sino explotaría lo mejor que hay en ellas. Así visto, la creación del *commitment*, sería una estrategia de la gerencia en las organizaciones para controlar a sus mejores empleados para las ambiciones y metas de las compañías.

Meyer y Allen, son los que han realizado y compilado gran número de estudios empíricos.¹³⁴ Como se recordará en páginas anteriores, ellos diferencian tres tipos de compromiso: el afectivo, el de decisión y el normativo. Así mismo respecto al comportamiento en el trabajo lo clasifican en tres variantes, tales como asistencia (*attendance*), desempeño en el puesto y el comportamiento personal en la organización (*citizenship*), más allá de las exigencias formales del puesto.

Los resultados que presentan estos investigadores, de las relaciones entre los tipos de compromiso y los tres tipos de desempeño, son bajas (entre .10 y .30). Por ello, prefiero utilizar la expresión relativamente positiva o negativa solamente, para las conclusiones siguientes. Así la relación entre compromiso afectivo y trabajo intenso es relativamente positiva; empleados con alto compromiso afectivo tienen mejor desempeño que los de bajo nivel; compromiso afectivo tiene relación positiva con asistencia al trabajo. Con respecto al compromiso de decisión y desempeño en el puesto, la correlación es negativa (alto compromiso de decisión lleva a pobre desempeño). Esta relación parece desconcertante y conviene aclararla. El compromiso de

¹³³ Alvesson & Berg., ob. cit. p. 140.

¹³⁴ Se menciona en su obra como inicio de sus investigaciones , el año de 1980.

decisión, según Meyer y Allen es un compromiso racional, en el que un empleado analiza el costo de los beneficios que recibe contra el costo de lo que da a la organización. Así explicado quiere decir que alta racionalidad en el compromiso no se asocia a alto desempeño (probablemente porque el razonamiento demuestra desigualdad en la relación con la organización). Atendiendo ahora, a la relación entre compromiso normativo (el de obligación moral) y el desempeño en el puesto, ésta es positiva, ligeramente menor que a la del compromiso afectivo.

Conviene en este punto, recordar una reflexión realizada en el capítulo 3 sobre la historia de la antropología organizacional, referente al fracaso de los métodos cuantitativos en el estudio de la cultura corporativa. Las conclusiones tan pobres, sobre las relaciones encontradas en muchos estudios que reportan Meyer y Allen lo están confirmando. Después de veintidos años de investigaciones, no se han obtenido hallazgos más clarificadores.

Recapitulando, he hablado de:

Compromisos	Desempeños
◦ afectivo	◦ asistencia al trabajo
◦ de decisión racional	◦ realización del trabajo
◦ de sentimiento de obligación	◦ actitud general en el puesto

4.3. EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN Y LA RELACIÓN DE RECIPROCIDAD.

Lévi-Strauss, al referirse a la obra “Ensayo del Don”, de Marcel Mauss, afirma que ésta es una teoría de la reciprocidad.

Donante: →	dar → recibir → devolver	
	devolver ← recibir ← dar	: ← donatario

Cuando se revisa superficialmente el ciclo de la reciprocidad, es evidente (en el esquema) que para el donatario, devolver y dar es lo mismo, pues devolver para él es una obligación y dar, es el cumplimiento de esa auto-obligación. La pregunta que viene al caso es ¿la obligación de devolver, tiene alguna relación de significado con el compromiso normativo de Meyer y Allen?

Tal como me referí a este compromiso, considerándolo como una autobligación convertida en una decisión personal a favor de algo o de alguien, sí existe la coincidencia. Luego el compromiso normativo (o sentimiento de obligación) se puede analizar bajo la perspectiva de la teoría de la reciprocidad, sólo que iniciando la revisión a partir de la posición del receptor de un don. La primera pregunta en este punto es: ¿porqué el empleado comprometido en una organización, tiene este compromiso? ¿Habría recibido algo? En principio se puede afirmar que sí, basta mencionar cómo se agradece en el idioma portugués un favor o una deferencia: “*muito obrigado*”. Sin embargo fundamentaré mejor esta generalización.

El compromiso, considerado como variable dependiente está influido por diversos factores potenciales. Según Meyer y Allen las principales son: ambiente favorable de trabajo, trato justo al

empleado, el reconocimiento de la gerencia a la aportación de ideas a la empresa y el sentimiento de autorrealización. Mancur Olson, afirma que la acción solidaria en las organizaciones orientadas al mercado ocurre cuando, los individuos reciben incentivos particulares. (ver p. 33). En algunas teorías de motivación se reconoce que ésta ocurre cuando el empleado recibe satisfactores intrínsecos (reconocimiento, trabajo retador) y también extrínsecos (paga, seguridad).¹³⁵

Como se podrá apreciar, en todos los casos el empleado recibe elementos intangibles, ya sea previamente pactados, pero en mayor incidencia, no pactados. Si esta premisa es racional, se puede analizar el compromiso en las organizaciones, bajo la teoría del don y el contradón.

Jacques Godbout en su obra “El Espíritu del Don”, de entrada se pregunta, si en una sociedad como la actual (1997) mercantilizada y con tantos intereses individuales, todavía existe el don. Se autorresponde afirmativamente, apoyándose en muchos ejemplos, donde el don aparece en múltiples circunstancias: en las relaciones familiares y de amigos, en las relaciones de trabajo -cuando se da más de lo estipulado-, en asociaciones de voluntarios, donadores de sangre y órganos, etc. Entonces, se vuelve a preguntar, ¿por qué se niega? Porque los que reciben dones en la sociedad moderna no quieren obligaciones sino libertad; no quieren establecer los lazos que crea el aceptar un don.

Este autor define el don como “cualquier prestación de bienes y servicio efectuada, sin garantía de devolución, con vistas a crear, alimentar o volver a crear el lazo social entre personas.”¹³⁶

Basándose en Hirschman, clasifica los ámbitos donde se dan los dones, en la esfera mercantil, la política y la doméstica. Tanto en la esfera mercantil como en la doméstica existen dos tipos de dones: el convencional, donde se presenta la reciprocidad (tal como la conceptuó Marcel Mauss en dar, recibir devolver) y el don gratuito.

Con respecto a este último, Godbout rebate la tesis de Mary Douglas de que el don gratuito no existe, ya que no establece relaciones. Pero para él, ese es el don convencional. El don gratuito se origina por el placer que surge al dar. En el don de la esfera mercantil no existe la gratuidad y el altruismo. Tampoco el don (la mercancía) que espera reciprocidad, ya que para eso se estableció un precio y se pagó. Sólo existe el don convencional cuando, en el intercambio se dio más allá de lo que estipulaba el precio. En ese caso surge la expectativa de reciprocidad, una deuda, un lazo entre el donante y el receptor del don; sí hay don convencional.

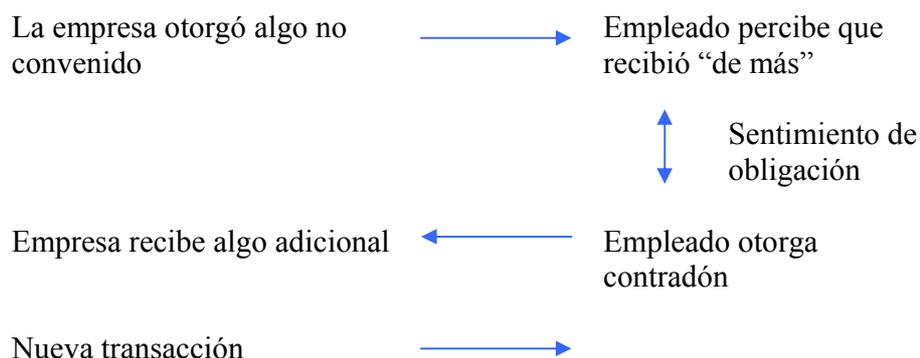
Hasta este punto, sólo he incluido lo necesario del pensamiento de Jacques Godbout, sobre la naturaleza y extensión de los dones en el mundo moderno, para poder explorar si la teoría de la reciprocidad tiene algún vínculo con la obligación normativa, que es parte de la teoría del *commitment* organizacional. En forma tentativa lo afirmo, pero precisando el contexto en que se da este compromiso, que es del ámbito mercantil, en primer lugar y en segundo, que sólo es posible cuando se recibe algo adicional (más allá de lo convenido). En este marco se aplica el don convencional en una organización.

¹³⁵ Teoría de higiene y motivación de Frederick Herzberg, Robbins, Stephen, ob. cit. p. 172.

¹³⁶ Jacques Godbout, *El Espíritu del Don*, p. 32.

Ahora bien, Godbout propone que se simplifique el círculo del don a dos términos. Dice: “no debe existir el tercer término de la célebre trilogía de Marcel Mauss, ‘devolver’. Se da y se recibe, al mismo tiempo que se coquetea continuamente con el devolver, acercándose a él algunas veces peligrosamente hasta el punto que, por ejemplo en el *potlatch*, dice Mauss, se destruye a fin de no parecer que se desea que se devuelva.”¹³⁷

Con base a esto, el círculo o más bien la relación en dos vías del compromiso en la vida de las organizaciones, lo esquematizo a continuación:



Al respecto, cabe ejemplificar el esquema: la empresa otorga sueldo y prestaciones de ley; éstas no entran al ámbito del don. El reconocimiento, el ambiente gratificante de trabajo, la enseñanza sobre la marcha de cosas del trabajo y un trato de calidez a los empleado: esto sí constituye parte del don, pero del convencional. En este momento, se percibe que se recibió de más, y entonces nace el *commitment* que auto-obliga a devolver el contradon: “ el gusto por el trabajo bien hecho, el espíritu de equipo”,¹³⁸ horas adicionales de trabajo, pequeñas invenciones para la empresa. Sólo habría que verificar si todo esto ocurre a la gran mayoría del personal de la empresa y si el ciclo se repite varias veces para afirmar que existen lazos permanentes, y se está ya ante un fenómeno sociocultural (siguiendo a Levi-Strauss).

Sólo habría que tomar en cuenta, que el análisis del don convencional está en la esfera del mercado y éste según Godbout es un “red enmarañada” de relaciones de equivalencia que pueden confundir al verdadero don. Dice Godbout: “el enmarañamiento de niveles del don es similar: reciprocidad inmediata por el placer mismo del don, contradón, reacciones en cadena, amplificación de la conciencia del donante, reforzamiento del lazo, todo lo que sucede en un don se sitúa en múltiples niveles en interacción, en jerarquía enmarañada, formando vueltas extrañas que el modelo del mercado no puede visualizar mas que como paradoja, y fundamentando el vínculo social como la vuelta extraña de la democracia fundamenta nuestros sistemas políticos, como la vuelta extraña de la inteligencia fundamenta la conciencia individual.”¹³⁹

¹³⁷ Ibidem, p 251

¹³⁸ Ibidem, 23.

¹³⁹ Ibidem. p. 260.

A pesar de estas intimidatorias precauciones en el estudio del don, “el aliciente del don es tan potente como el aliciente de la ganancia.”¹⁴⁰

Ahora bien, todo el desarrollo anterior se sustenta en el supuesto de que la empresa otorga una serie de prestaciones, más allá de lo establecido u obligatorio. La realidad puede ser diferente. Muchas empresas apenas dan lo establecido. ¿Qué se puede esperar en cuanto actitudes o posturas de los empleados hacia ella? Creo en primer lugar, que en tal caso no aplica el modelo de reciprocidad sobre el don y por lo tanto no habrá ningún compromiso hacia ella. Algunos empleados en particular podrían tener algún compromiso con el trabajo que realizan o con alguna autoridad, pero por motivos muy particulares. La presencia de actitudes de desinterés y apatía puede ocurrir. Esto lo analizaré en la sección 4.8.

4.4 FUKUYAMA Y LAS VIRTUDES SOCIALES.

Aunque las tesis de este escritor no se basan en estudios empíricos, su racionalidad ha sido aceptada por muchos analistas de las ciencias sociales. Para Francis Fukuyama, en muchas sociedades particularmente al revisar el componente cultural conformado por sus hábitos y valores, existen ciertas conductas recurrentes que comparten y practican la mayoría de sus miembros. Algunas de estas prácticas son la sociabilidad, la solidaridad con los demás y la confianza en sus relaciones familiares, económicas y comerciales. Todas ellas, constituyen un capital social para la nación y pueden verse también, como un bien común o colectivo en esas culturas nacionales.

En las asociaciones intermedias, como iglesias, escuelas, sindicatos, agrupaciones asistenciales y sociales estas virtudes se practican y fomentan. Las organizaciones económicas productivas según Fukuyama, no son ajenas a la influencia de estas actitudes y hábitos sociales. Para él, los mejores ejemplos de cómo estas virtudes colectivas de una nación han permeado las actividades de las organizaciones, son las empresas alemanas y japonesas, particularmente en la época de la postguerra de los años cincuenta. Lo interesante de su tesis, es la derrama o filtración de hábitos comunes de una sociedad hacia las asociaciones intermedias y de ahí a las organizaciones económicas. Aún más considera, ya dentro de las empresas estos valores y virtudes sociales influyen, en la organización social del trabajo y en las relaciones de los miembros de una organización. A su vez “las virtudes sociales, incluyendo la honestidad, la confiabilidad, la colaboración y el sentido del deber para con el prójimo, son de importancia crítica para generar las virtudes individuales dentro de los lugares de trabajo. Sin embargo a esta realidad se le ha prestado una atención considerablemente menor en discusiones sobre este tema”.¹⁴¹

Es interesante resaltar, para los fines de este apartado sobre el compromiso, que lo frágil o firme de éste, puede existir en una compañía o grupo de trabajo; puede ser respaldado y reforzado, por esos hábitos que existen en la sociedad o en las organizaciones intermedias. En ese caso las virtudes colectivas en la sociedad, las organizaciones intermedias y en las empresas reflejan una situación de coherencia, en niveles diferentes de una estructura social. Para Juan Castaingts las virtudes sociales, están en el ambiente a disposición de todos y sólo algunas empresas lo aprovechan. Así, Japón y Alemania tuvieron en su momento estas “ventajas competitivas” y permitieron que se extendieran naturalmente en sus centros de trabajo o inteligentemente las

¹⁴⁰ Ibidem, p. 31

¹⁴¹ Fukuyama, Francis, *Confianza*, p.63.

hicieron suyas. (apropiación). Y afirma : “Aquí se utiliza la palabra apropiación como hacer suyo algo que es público, sin que por ese mismo hecho, los demás puedan estar privados del mismo bien público. La forma en que una empresa utilice la infraestructura existente, es un elemento clave para la productividad, pero eso no elimina que la infraestructura queda disponible para otras empresas o personas. Lo mismo sucede con la cultura, la selección de rasgos culturales y su interiorización para los procesos administrativos es fundamental, aunque la cultura sigue estando ahí en el interior de todos y a la disposición de todos”.¹⁴²

He dedicado muchas páginas, al tema del compromiso en la organización. Lo he hecho así por considerar que es una parte esencial del trabajo de tesis que estoy proponiendo. Si el presente estudio busca alguna relación entre la cultura y algún factor de comportamiento, es el compromiso el factor más indicado para ser tomado en cuenta. Investigaciones como las de Deal y Kennedy, Denison, Kotter, le dieron un lugar central en su esquema de relaciones con la efectividad organizacional. Hoy en día en México, por la situación especial de incertidumbre económica que vive en el país, es un tema de actualidad y fuerte discusión. Vale pues la pena, tener una plataforma teórica sólida, antes de iniciar la investigación en el campo.

4.5 LA PARTICIPACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

La participación ha sido estudiada desde hace medio siglo y sigue siendo uno de los más discutidos y también de los más recomendados por los teóricos del comportamiento organizacional. Uno de los pioneros en este tema, Douglas McGregor (1969) psicólogo organizacional- relacionaba la práctica de la participación con la de la delegación y la conceptuaba como “ la intervención del subordinado en asuntos pertinentes a la esfera de responsabilidades de su jefe.”¹⁴³

Una administración de una compañía se puede percibir en general como participativa, cuando no sólo permite, sino promueve, que los empleados participen en las decisiones y en los asuntos que les pueden afectar. Otros teóricos ha dicho, que participar es la decisión personal del directivo de compartir el poder. Entre éstos, Stephen Robbins se refiere a la práctica gerencial de la participación como, “*participative management is an umbrella term that encompasses such varied activities as goal setting, problem solving....work decisions, inclusion in consultation comitees.*”¹⁴⁴

Ya el mencionado Douglas McGregor, reportaba los prudentes beneficios de la participación, cuando se aplicaba con sensatez en el medio de las empresas. La mayoría de los textos en el campo de la conducta humana en las organizaciones (*organizational behavior*), hablan de la participación como una práctica efectiva, aplicable en los diferentes niveles de las empresas y con fuertes vínculos con las teorías motivacionales. Sus teóricos también coinciden con la afirmación anterior. La consultoría organizacional reporta, que cuando hay participación del personal en las decisiones, disminuye la oposición, cuando éstas se implantan. Por supuesto que los críticos también hablan sobre el tema: para poder participar hay que tener conocimientos sobre los - asuntos que se discuten o sobre lo que se decide; la participación consume mucho tiempo innecesariamente; es una farsa; el poder no se comparte, dicen.

¹⁴² Castaingts, Juan. *Sistemas Comerciales y Monetarios*, p. 100.

¹⁴³ Douglas McGregor, p 132.

¹⁴⁴ Robbins, Stepeh, ob.,cit. p. 255

Con respecto a la prácticas y técnicas que se han desarrollado para su aplicación en cerca de medio siglo, han sido muy diversas. Estas prácticas van desde estilo de gerencia con ese nombre, formación de equipos de trabajo (*team building*), círculos de calidad y la técnica reciclada de potenciar a los empleados (*empowerment*).

Tomando en cuenta ahora a investigadores que estudian la participación en su relación con la cultura corporativa, Daniel Denison, la incluye dentro de sus cuatro hipótesis sobre la influencia de la cultura en la efectividad de las organizaciones. Afirma, que la participación ha sido estudiada por más de cuarenta años por los investigadores de las relaciones humanas y en una revisión de las aportaciones más recientes en este campo de investigación, “en todos los casos ha habido una modesta relación entre participación y rendimiento. No obstante la hipótesis es perentoria y persiste como un elemento central en esta teoría de la cultura organizacional y la efectividad”.¹⁴⁵ Denison explica el contenido de esta hipótesis, diciendo que “los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad en los empleados y éstos en vez de regirse por sistemas de control burocráticos se rigen por sistemas de control implícitos y voluntarios”.¹⁴⁶

De su trabajo de campo, realizado en cinco empresas, concluye que se deben distinguir dos tipos de participación en las empresas, “una espontánea e informal y otra más formalizada y planificada. Ambas parecen tener un impacto positivo sobre la efectividad.”¹⁴⁷ Y respecto a lo cuantitativo de sus estudios afirma que “la evidencia cuantitativa demuestra muy bien el impacto que tienen la participación y la adaptabilidad sobre la efectividad organizacional. Utilizando medidas de colaboración informal en la toma de decisiones y más participación formal a través del diseño organizacional y ejercicio del poder, estos resultados presentan evidencias convincentes de que hay impactos positivos a corto y a largo plazo de los sistemas de participación.”¹⁴⁸ Como puede apreciarse, la liga entre compromiso y participación es clara en la tesis de Denison.

Para fines de este trabajo, la participación como forma de pensar y actuar, la consideraré en el ejercicio de la tarea de dirección y supervisión de los mandos superiores e intermedios de la empresa, en lo que llamaré estilo de liderazgo. Por parte de los colaboradores, la participación es real (en su interpretación) cuando piensan y sienten que son tomados en cuenta al escuchar sus propuestas, sus reclamos, pero también cuando se les reconocen sus aportaciones.

4.6 EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO.

Liderazgo es un término general, con el que se expresa la necesidad que tiene una colectividad por definir el sentido y dirección de sus actividades vitales. Como un proceso el grupo o colectividad, permite y secunda que uno de sus miembros inicie, desarrolle e impulse las actividades necesarias para la existencia de todos. El grupo expresa su aceptación y apoyo, cuando las actividades realizadas contribuyen al bienestar del grupo y consolidan la relación de todos. Se consolida también la relación de todos con el miembro impulsador al que llaman líder (el que está al frente).

¹⁴⁵ Denison , ob. cit. p. 7

¹⁴⁶Ibidem.

¹⁴⁷ Ibidem , p. 163

¹⁴⁸ Ibidem, p. 161

El fenómeno del liderazgo, se observa en diversas especies de animales, donde un miembro de la colectividad guía, protege y vela por los intereses del grupo; tiene preferencias y obtiene sumisión y obediencia. En esos grupos, también se observan jerarquías en las interrelaciones de la agrupación. La especie humana, no es entonces la excepción.

En la reconstrucción de las sociedades primitivas, la antropología ha registrado y descrito el fenómeno del liderazgo. La historia, también ha dedicado espacios a la descripción de las actividades de los líderes y en particular a las cualidades y atributos de personalidad que les permitieron realizar sus actividades sociales.

¿Cómo se ha definido al líder en las ciencias sociales? De muchas formas y enfoques: líder es el que guía a un grupo; es el que tiene la capacidad de influenciar al grupo; es el que representa las necesidades y aspiraciones de todos; es el que ejerce el poder; el que convence a un grupo en ir en cierta dirección en la que el líder está convencido que debe irse. Respecto a la cualidad esencial que un líder debe poseer, la mayoría de los teóricos sobre este fenómeno coinciden en mencionar a la habilidad de ‘influir’, de persuadir, o convencer.

El liderazgo, en el ámbito de las organizaciones, ha sido estudiado y documentado ampliamente por las escuelas de administración de las universidades del mundo occidental. Por estilo de líder se ha entendido la configuración de las acciones más usadas que muestra el jefe-líder en el ejercicio de la autoridad. Teóricamente en el actuar del líder se pueden establecer algunas dimensiones sobre las cuales se clasifican diversos comportamientos de éste, resultando diferentes estilos de líderes. Las dimensiones que más se han utilizado son:

- + el grado en que usan el poder que les da la posición,
- + el grado en que establecen comunicación y relación con los colaboradores,
- + el número de acciones técnicas que utilizan para la ejecución del trabajo operativo.
- + y el número de habilidades personales que emplean para desarrollar mejor el papel de liderazgo.

También, para los fines de este trabajo, especialmente para la sección en la que se establecerán relaciones entre características de la cultura y el comportamiento de los empleados, será útil el continuo autoridad-participación de Robert Tannenbaum.

La clasificación de este teórico reconoce ¹⁴⁹ siete grados en un continuo de autoridad, de los cuáles sólo tres (5, 6 y 7 en la escala) se pueden considerar como estilos participativos de los líderes-gerentes:

1	2	3	4	5	6	7
Jefe decide y anuncia	Jefe vende decisión	Jefe decide y escucha	Decisión tentativa	Jefe acepta sugerencias y decide	Jefe fija límites y grupo decide	Jefe deja que el grupo decida

¹⁴⁹ Robert Tannenbaum, citado en Bobitt et. al. *Organizational Behavior*, p. 260

Este esquema surgió ante clasificaciones demasiado genéricas, que solo consideraban dos estilos en una dicotomía autoridad o participación. En los estilos participativos “la facultad de decisión se extiende por toda la empresa; los flujos de comunicación son ascendentes, descendentes y laterales;... la interacción empleados-administración es amistosa, con un alto grado de confianza; los conflictos son vistos como oportunidad de mejorar las cosas”.¹⁵⁰ Cuando en una organización los jefes-líderes recurren frecuentemente a la participación genuina, - afirman los teóricos del liderazgo- se influye positivamente en el proceso de motivación del personal. El pionero de las relaciones humanas, Douglas McGregor reportaba los prudentes beneficios de la participación, cuando se aplicaba con sensatez en el medio de las empresas.

Cuando esta forma de dirección de los líderes se extiende por gran parte de la cadena de mando en toda la organización, con las creencias y supuestos que implica, es posible que se enclave (*embedded*) en la cultura de corporación, en el decir de Schein.

4.7 LA ACTITUD DE DESINTERÉS Y APATÍA.

Los liderazgos autoritarios están asociados con actitudes y conductas de apatía del personal. Igualmente las manifestaciones de incongruencia y falta de compromiso por parte de los directivos hacia su organización provoca la conducta de apatía. Es fácil oír en las empresas la siguiente expresión: “ Si a ellos no les importa, ¿porqué me debe importar a mi?. A la...”.

Hablando ahora del autoritarismo y control empresarial extensivo, es útil revisar las afirmaciones que realiza la psicología organizacional, a través de dos de sus clásicos y precursores en el campo, McGregor y Argyris.

La teoría X-Y de Douglas McGregor, marca el inicio de los estudios de las relaciones entre los supuestos sobre la naturaleza humana infundados y su repercusión en los estilos de mando y el comportamiento subsecuente los empleados. Así establecía McGregor en “*The Human Side of Enterprise*”, que la gerencia “X” parte de los supuestos siguientes: “El ser humano ordinario, siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo; que tiene que ser obligado a trabajar por la fuerza, controlado, dirigido y amenazado con castigos para desarrollar un esfuerzo adecuado; prefiere ser dirigido y soslaya responsabilidades”¹⁵¹ Estos supuestos afirmaba McGregor son dados como ciertos dada la naturaleza humana, pero sin comprobación científica. Sus estudios mas bien llegaron a la conclusión de que si los trabajadores se comportan como lo describe la teoría X son por “los métodos en cuanto a organización y control.”¹⁵².

“Cuando se priva a las personas de oportunidades de satisfacer con el trabajo las necesidades que son hoy tan importantes para ellas, se comportan exactamente de la manera que fácilmente puede predecirse, es decir, proceden con indolencia, apatía, renuencia a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios, tendencia a escuchar las voces demagógicas y a entablar demandas excesivas de beneficios económicos.”¹⁵³

¹⁵⁰ Hersey y Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, p. 106

¹⁵¹ McGregor, Douglas. *Ob. cit.* p. 43.

¹⁵² *Ibidem*, p. 58.

¹⁵³ *Ibidem*, p. 51

En cuanto a la apatía, Chris Argyris la ve muy conectada a la inmadurez de los empleados, inmadurez provocada a su vez, por una organización sobrecargada de formalismo, es decir muy cercana a las concepciones taylorianas de la organización del trabajo. Son las prácticas de trabajo, dictadas por su empresa las que contribuyen a su desinterés y no su actitud a la flojera. “En tales organizaciones, ellos tienen un mínimo de control sobre su ambiente y son forzados a ser pasivos, dependientes y subordinados; por lo tanto se comportan con inmadurez.”¹⁵⁴ La conducta de dependencia o sumisión en las organizaciones también consideran muchos estudios que son el fruto del autoritarismo, sobre todo si está asociada a recompensas de seguridad a cambio de ella. Los estudios de David McClelland, sobre la motivación al logro, lo han demostrado ampliamente. Sobre este punto, muchos son los estudios que se han realizado por las ciencias organizacionales. La conclusión generalizada de ellos es que, si los empleados no tienen preparación, el control gerencial sin fundamento, provoca dependencia, falta de creatividad. Si los empleados por el contrario, tienen preparación y se usa un liderazgo con base al poder de posición, los empleados pierden la credibilidad en el jefe.

5 ADMINISTRACIÓN Y CULTURA CORPORATIVA.

Al leer con rapidez el subtítulo anterior es probable que la primera interpretación que se le dé, esté asociada con la administración de un negocio y tal vez se pueda generar alguna predisposición negativa a este tema, algo así como que, se denigra a la cultura, cuando se afirma que la cultura es administrable.

Si esta suposición personal fuera cierta, creo que vale la pena clarificar, qué se está entendiendo por administración en el título mencionado. Al respecto, ha habido y hay múltiples definiciones. Para no introducir una discusión sobre ellas, en forma simple entenderé por administración en este tema, a la coordinación de las actividades que realiza el responsable oficial de una organización para proveer de los recursos necesarios a algún proceso productivo. Los clásicos recursos que se emplean en un proceso de esta naturaleza son los financieros, materiales, humanos y tecnológicos.

Pero con la entrada de la antropología al campo de la cultura corporativa, ahora se afirma que también existen recursos simbólicos, tales como escenarios proyectados, imágenes, e identidad, que pueden integrarse al proceso productivo y pueden aportar valor agregado a los procesos. Luego se puede afirmar que el simbolismo puede ser administrado. Serie de ideas que será ampliada, en el primer apartado de este capítulo.

Puede haber, una segunda acepción del término administrar: administra la persona que dirige e influencia como líder, las actividades operativas de la organización. Se parte, de que el dirigente es una persona preparada y capaz, a la vez que tiene ideas creativas y necesarias para el desarrollo de ella. ¿Alguna influencia tendrá en algún componente (ideológico, normativo o conductual) de la cultura?. En el segundo apartado de este bloque, lo abordaré con más detalle.

Ahora bien, también se afirma que la cultura puede ser administrada o manejada. Creo que aquí se está asignando otro significado. En esta expresión el que administra, no coordina elementos o proporciona recursos a un proceso, sino realiza acciones administrativas, tales como planeación,

¹⁵⁴ Chris Argyris, *Personality and Organization*, Citado en Hersey & Blanchard, ob. cit. p. 67

control y decisiones sobre algún componente de la cultura. ¿Es esto posible? En la tercera sección, realizaré un análisis más amplio de esta tesis.

5.1 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO SIMBÓLICO.

Los teóricos de la cultura corporativa ya han desarrollado este tema también. No se refieren solamente al sistema de pensamiento y a la red de significados y a sus manifestaciones, en cuanto a un componente primordial de la cultura, sino a todo un nuevo enfoque consistente en identificar en las actividades y prácticas gerenciales de una organización, recursos simbólicos, que como tales, están al servicio de los administradores. Así: *"This means the identification of symbolic resources inside or outside the organization or the creation of 'new' symbolic resources, the internal development and utilization of these resources and finally, the external use of these resources in relation to the environment."*¹⁵⁵

Conviene recordar en esta parte, que una de las perspectivas sobre la labor profesional de un administrador, es asignarle la responsabilidad de coordinar todos los recursos de una empresa. Estos tradicionalmente han sido: recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos. Con el enfoque que explican Alvesson y colega, habría que agregar el recurso simbólico, integrado con símbolos e imagen corporativa, imaginación de escenarios, autopercepciones (identidades) de los individuos y grupos corporativos. También se añadiría aquí, el uso del poder simbólico, que un administrador sagaz, de conocerlo, no tardaría en utilizar.

Las áreas funcionales y operativas de una compañía donde se puede usar este enfoque y los recursos que contempla, en la tesis de Alvesson y Berg, son las de: planeación estratégica, recursos humanos, publicidad y mercadotecnia.

Cuando se realiza la planeación estratégica¹⁵⁶ de una empresa, lo que realmente se hace, es imaginar escenarios de dónde está la empresa y cómo se autopercibe y autoevalúa en el momento presente. Pero al dimensionar el futuro lejano, también proyecta otro escenario con el mismo patrón de análisis que utilizó para el presente. Se dice que lo que realmente está haciendo es tomar fotos (*pictures*) diversas del ayer, hoy y mañana de la organización, y que los planes finalmente son visiones, sueños, diseños abstractos del futuro deseado. Por otro lado, un modelo muy aceptado en planeación estratégica, es el de identificar las amenazas y oportunidades; fuerzas y debilidades de la organización.

Todos estos modelos de análisis y evaluación, no son otra cosa que un conjunto de visiones, autopercepciones, aspiraciones e imágenes. Todos, en suma, son recursos simbólicos usados por el administrador.

El concepto moderno de una dirección de recursos humanos en la empresa consiste en afirmar que su misión es apoyar a todos los gerentes de la organización, reclutando a la gente más competente y dispuesta, para que cumplan con los objetivos de su área de responsabilidad.

¿Cómo lograr esto?

¹⁵⁵ Alvesson y Berg, *Corporate Culture and organizational symbolism*, p. 155.

¹⁵⁶ Entendida como decisiones para la obtención de la mezcla ideal de productos viejos, medios y nuevos; fusión con otras empresas; redefinición de misión, etc.

Una de sus responsabilidades, es conseguir que los empleados se identifiquen con la empresa, creando la identidad colectiva del personal. ¿Cómo obtener la identidad que facilite la lealtad, el *commitment*, holismo y la creatividad? Diversos programas son los que se proponen a la dirección, gerentes y jefes para este propósito, algunos abiertos y otros con manipulación. Pero en todos ellos se manejan imágenes, discursos y mensajes para presentar a la corporación como algo superior que busca y obtiene beneficios que todos compartirán, y de paso, los que están en la empresa, se contagiarán y compartirán esa imagen. En el fondo se quiere lograr una *super autopercepción* de la organización con una *super autopercepción* del individuo. Esta es una forma de manejar el recurso simbólico de la identidad.

En el ejercicio de la función de mercadotecnia y publicidad de una compañía, es dónde se puede apreciar más la utilización de los recursos simbólicos. La misión de esta función es extender la presencia de la compañía en un mercado determinado. El principal medio para lograr este propósito es el diseño y difusión de la imagen corporativa, que en esencia consiste, en la fabricación de símbolos organizados en patrones, que conformarán el autorretrato de la compañía. Como en todo buen retrato, se busca aparecer en forma idealizada, no necesariamente real, para provocar atraktividad frente la sociedad y obtener su aceptación.

A través de signos materiales se busca también, crear la imagen pública de la empresa. Con recursos físicos como, el estilo arquitectónico de los edificios, la confección y apariencia del mobiliario que pueda estar a la vista del público, el color y estado físico de los vehículos públicos y el logotipo de la empresa, ésta se propone impresionar favorablemente a la comunidad <su mercado-meta>, para obtener después su preferencia, en las decisiones de compra. La apariencia visual, finalmente impresiona y predispone voluntades. Con el recurso de la imagen corporativa bien empleada, se fabrican o producen impresiones públicas.

Este manejo de un recurso simbólico es tan importante en muchas organizaciones, que las decisiones finales, de cómo se va crear y difundir la imagen de la corporación, se reserva a la alta dirección.

Las organizaciones que manejan o ‘administran’ el simbolismo, venden mercancías, pero también se venden ellas mismas. “*It might well be true that companies today do not sell products and services, they sell themselves.*”¹⁵⁷

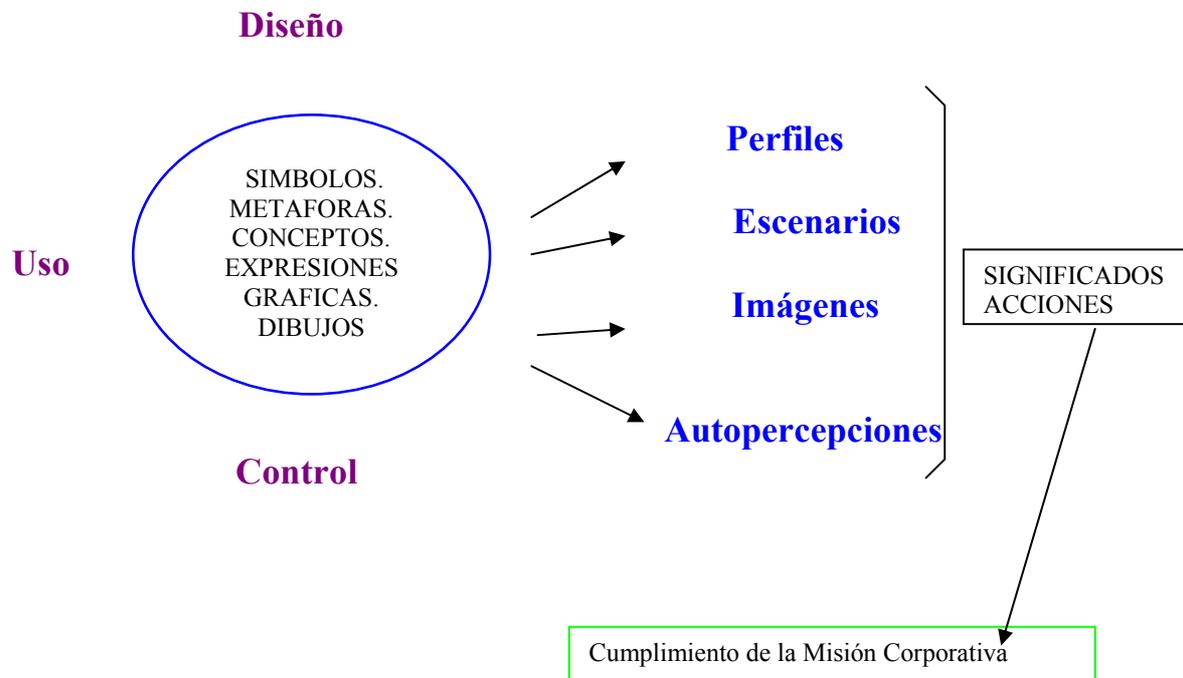
Lo expuesto en párrafos anteriores, se refiere al uso del simbolismo hacia al exterior de la compañía, sin embargo, la imagen corporativa también se proyecta intencionalmente hacia su interior. Se parte del principio de que si la organización es bien vista en el exterior, los empleados al saberlo, se sentirán orgullosos de ser parte y de pertenecer a ella. Como al diseñar la imagen mencionada, o autorretrato, se incluyeron los valores de la empresa y en general su sistema de pensar, los directivos saben que esta información llegará indirectamente a sus empleados, y en una forma más suave y aceptable.

Las imágenes de su autorretrato estima la gerencia, actuarán como un *boomerang* sobre el personal interno, mostrándoles la imagen ideal que ha creado hacia el exterior; en esta forma se

¹⁵⁷ Alvesson y Berg., ob. cit. p. 161

favorecerá el *holismo* que quiere comunicar a sus empleados; también se legitimará ante ellos, borrando las fallas en que ha incurrido en la administración del personal.¹⁵⁸

El modelo de administración simbólica se puede esquematizar de la siguiente forma.



Por último, cabe señalar que, los teóricos de esta perspectiva, han llegado a algunas conclusiones como:

- ♦ No se puede cambiar la cultura como entidad global, pero sí se puede manipular la visión, perfiles ideales de la organización y una identidad imaginada.
- ♦ Los temas (asuntos ideológicos) son más filosos (*smarter*), potentes que la gente. Esto quiere decir, que la lógica de los temas influye en la lógica colectiva, y esta puede más que las intenciones particulares de los individuos.
- ♦ Las imágenes son más poderosas que los planes, que interpretado significa que una imagen de lo estratégico, dice más que mil palabras en los planes.

Todo esto interviene en forma sinérgica en los procesos productivos de una empresa. Administradores sagaces, al ser conscientes de la fuerza del recurso simbólico fácilmente lo emplearían para sus fines y de la empresa.

5.2 LOS QUE DIRIGEN Y LA CULTURA .

Los que dirigen, si tienen aptitudes de liderazgo, transforman estructuras y procesos en las organizaciones e influyen en las acciones de sus miembros. Muchos estudiosos de las organizaciones aceptan principalmente que los fundadores tuvieron fuerte impacto en la organización y su naciente cultura. Otros directivos, pasado el tiempo, han tenido impactos

¹⁵⁸ Ibidem, p. 162.

similares, particularmente cuando han rescatado empresas a punto de la quiebra. Le dedico algunas líneas a estas afirmaciones.

5.2.1 LOS FUNDADORES DE LA EMPRESA Y EL ORIGEN DE LA CULTURA CORPORATIVA.

Sobre este tema, es clásico el artículo de Edgar Schein titulado *“How organizations founders shape culture”*. Según Schein, un emprendedor imaginó una empresa, consideró que era oportuno crearla, arriesgó un patrimonio para lograr su propósito y al considerar que el sólo no podría realizar tal obra, invitó a otras personas para compartir la empresa. La empresa en sus inicios generalmente fue pequeña y los grupos que la integraron también. *“Founders usually have a major impact on how the group defines and solves its external adaptation and internal integration problems. Because they had the original idea, they will typically have their own notion based on their own cultural history and personality, of how to get the idea fulfilled. Founders not only have a high level of self-confidence and determination, but they have strong assumptions about the nature of the world, the role that organizations play in that world, the nature of human nature and relationships, how truth is arrived at, and how to manage time and space”*.¹⁵⁹

Gran parte del trabajo del fundador es ideológico. Cómo imagina los resultados de la organización; cómo cree que se consiguen éstos; porqué razones y motivos hay que hacerlo. Pero no se guarda para sí estos argumentos, sino con reiterada frecuencia los transmite a su grupo fundador y a quienes se le unieron después. Luego, la otra parte importante de su actuación es la comunicación de su forma de pensar. También dedica mucho tiempo a la enseñanza. En forma consciente o inconsciente consigue que el grupo de sus colaboradores comparta su visión, preocupaciones, intereses y propósitos, su forma de trabajar. La palabra clave aquí es compartir (*shared*).

Muchos fundadores, han obtenido con su primer grupo de trabajo, una fuerte cohesión grupal obteniendo en su empresa, un interés y pensamiento común; acción comprometida y solidaria. Siendo ello así, concuerda con las tesis de Mancur Olson y George Homans, sobre los fenómenos colectivos que se registran en los grupos pequeños.

En su análisis de tres casos de fundadores de empresas, Schein deja entrever que al crecer las empresas o al tener dificultades en su actuar hacia el exterior surgen conflictos con sus socios fundadores y con el personal profesional que se les ha unido. En esos casos, el líder fundador presiona, concede, negocia y en ocasiones separa a personas. Pero el fundador, más que los líderes sucesores de la empresa, “deja huella”, por su labor de penetrar (*embeded*) en la consciencia y actitudes de sus colaboradores. Por su fuerte labor en la generación de ideas y consensos colectivos, el fundador crea y modela una cultura organizacional.¹⁶⁰

7.2.2 LOS LÍDERES EN ORGANIZACIONES YA CREADAS.

La labor de los jefes-líderes en organizaciones ya creadas, es muy similar a la de los líderes fundadores. Ellos dedican mucho tiempo y esfuerzo a la generación de escenarios, supuestos y

¹⁵⁹ Schein, Edgard. *Organizational culture and leadership*, p. 210.

¹⁶⁰ Shein, ob. cit. p.222.

creencias, proyección de imágenes de la organización, lo que es y lo que debiera ser. Al igual que los fundadores, consideran que no basta crear un marco ideológico para la organización, sino que debe difundirse, comunicarse y sobre todo reiterarse. Como ya la empresa está constituida, los jefes-líderes tienen a su disposición diversos mecanismos de la estructura de la organización para sus propósitos:

1° Los asuntos que generalmente están en la agenda de trabajo del jefe-líder, muestran la importancia que les asigna. Directa o indirectamente comunica cuáles son las prioridades para la dirección. Las juntas de trabajo constituyen los canales más frecuentes para la difusión de planes, aspectos de control y medición. Sin embargo en las reuniones de trabajo y en contactos informales, que se dan en la interacción diaria con mandos intermedios y empleados, se reiteran estos temas.

2° En los momentos de crisis de la empresa, los jefes-líderes, aprovechan la ocasión, para la difusión de sus creencias, valores y formas de trabajar. En ocasiones las explosiones emotivas en las que incurrir impactan a los colaboradores, para que no quede duda de lo que los dirigentes esperan de ellos.

3° La forma pública de actuar de los jefes-líderes, es un ejemplo que modela la conducta que se espera de los miembros de la organización. Ser el primero en llegar al trabajo; salir tarde de él; estar presente en lugares donde hay procesos críticos de la producción; la forma de saludar y relacionarse con los empleados y muchas otras formas ostensibles de comportarse, son acciones intencionales, utilizadas para enseñar los valores y comportamientos esperados por ellos.

4° Finalmente, dentro de lo que las disciplinas administrativas llaman determinación de política, los jefes-líderes fijan su forma de pensar a través del establecimiento de criterios. Estos son muy diversos: criterios para el reclutamiento y selección del personal; para la promoción y remuneración; para la expulsión y retiro del personal; y un sin número de políticas tanto internas como para la relación exterior, en lo que establecen, lo que es mejor” y el “deber ser” de las actividades organizacionales. Pero en el trasfondo de la política están los valores y creencias de quienes dirigen.

Siendo tantos los mecanismos, por los que se expresa el marco ideológico de una organización, es un gran reto que entre todos ellos exista una cabal consistencia y armonía. Siendo ya parte de la cultura organizacional, la inconsistencia puede generar diferencias y conflicto entre los que componen la empresa. De ser así, la perspectiva teórica de Joanne Martín, que denomina de la diferenciación, tiene una aplicación real.

5.3 MANEJO DE LA CULTURA

El término de este encabezado podrá parecer inapropiado, pero si se consulta su significado en un diccionario de la lengua, no lo es tanto, ya que dice que manejar es, tener entre manos algo y gobernarlo. Además en el lenguaje coloquial de los administradores el término en cuestión, es utilizado como sinónimo de administrar algo.

En apartados anteriores, concluía que los administradores pueden diseñar símbolos y usarlos; que el simbolismo que desarrollan los gerentes puede ser controlado; que líderes hábiles

controlan recursos simbólicos. Si todo esto es aceptable y racional, y si los sistemas de pensamiento y el simbolismo son componentes importantes de una cultura, se puede afirmar que algunos aspectos de la cultura pueden ser manejados o administrados.

Ulf Hannerz al hablar de cómo en estos tiempos, los medios guardan enormes inventarios de significados y símbolos y los difunden cuando lo creen apropiado, cree que hacen realmente una labor de administración. Así expresa: los medios “son maquinarias de producción de significados”¹⁶¹ y quien tiene el control de los medios puede “administrar los significados”.

*“With regard to the distributive implications of media, the main fact is that the production of meaningful overt forms can occur in one place, their consumption in another, and since media often involve recording, meanings can be stored for later use. Cultural flows can thus be extensively managed in space as well as in time”.*¹⁶²

Una aportación más integrada sobre este tema del manejo (administración) de la cultura Organizacional, es la que reporta el libro de lecturas de Peter Frost y editores. El responsable de hacer una síntesis de cinco artículos sobre el tema específico del manejo de la cultura, Walter Nord¹⁶³, llega a las siguientes conclusiones respecto a los ensayos analizados:

1° El tema (*management* de la cultura) debe analizarse en un contexto más amplio y éste es el del cambio cultural. Ya considerado este ambiente, deberán de tomarse en cuenta las teorías sobre la dinámica de las fuerzas propulsoras y neutralizadoras del cambio.

2° La conceptualización del término cultura Organizacional, en todos los trabajos revisados se divide en dos: primero ver a la organización “*as culture*” y verla por otro lado como “*have a culture*”. Esta última es la más empleada y con base a ella se tiende a ver a la cultura como un instrumento para las metas de la gerencia de una organización.

3° Todos los estudios compilados, hacen referencia a la dimensión tiempo, asignándole gran importancia ya que, el tiempo histórico explica las características de toda cultura organizacional: “*all of them emphasize how the events of the past are embodied in the structures, beliefs and practices of the present.*”¹⁶⁴ Recuerda el compilador en este punto, la frase de Clifford Geertz de que no se estudia a la organización, sino que se estudia en la organización.

4° Al planteamiento de Nord, de cómo se lleva a cabo el manejo de la cultura en la realidad, él responde que en la mayoría de los estudios analizados, esto se logra con los diversos métodos de capacitación y socialización, es decir, con procesos de aprendizaje internos. Aquí en estos procesos los directivos más hábiles y efectivos emplean los recursos tradicionales para la enseñanza, pero adicionalmente se apoyan en el uso del simbolismo, metáforas y la historia y tradición de la organización. La diferencia del uso de recursos simbólicos en el aprendizaje frente a lo tradicional es sutil, pero realmente dice Nord, es una gran diferencia al revisar la efectividad.

Por otra parte, bajo la perspectiva de la cultura como herramienta (*have a culture*), el administrador en una organización puede tener acceso a cierta manipulación sobre ella, pero el resultado esperado es muy incierto, concluyen los ensayistas analizados por Nord.

¹⁶¹ Hannerz, Ulf., ob. cit. p. 16.

¹⁶² Hannerz, Ulf., ob. cit. p. 29.

¹⁶³ Los artículos que analiza Walter Nord son: *Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy* (Joanne Martin et. al); *After de founder* (Caren Shield); *The life of stages of a symbol* (Thomas Dandridge); *A multiple metaphore on managing organizational culture* (Peter Frost et. al.); *On feasibility of cultural interventions in organizations* (Craig Lundberg); todos en Peter Frost et. al. *Organizational Culture*, Newbury, Cal., Sage Publications, 1985.

¹⁶⁴ Frost Peter, *Managing of Organizational Culture*, p. 191.

Aunque pareciera, que lo único que aporta este investigador a este campo del saber, es la compilación de obras y una excelente síntesis, no es así, ya que incluye puntos de vista interesantes durante la integración de este trabajo. Así concluye, que las organizaciones donde se observa congruencia, los procesos de cambio tienen menos obstáculos que en organizaciones con incongruencias. Situación también aplicable según él, al proceso de manejar una cultura.

Además considera Nord, que debido a la poca evidencia que existe sobre la posibilidad de que un administrador pueda cambiar una cultura, es más aceptable para él, saber analizarla, conocerla, comprenderla y con base a este amplio referente, actuar sobre la organización, tal como lo hacen con respecto a la información que tienen sobre macroeconomía. Esta forma de actuar del administrador no es cambiar la cultura, sino cambiar la organización bajo el principio, de la comprensión integral que tiene de la propia cultura.

6 UNA PROPUESTA DE INVESTIGACION.

6.1 LA INVESTIGACION Y SUS OBJETIVOS.

La propuesta que a continuación se anexo, se intitula: **“Características de la cultura organizacional y algunas actitudes de los empleados en la empresa mexicana.”**

Los objetivos que planteo son:

- 1° Obtener un perfil parcial de la cultura organizacional mexicana, basado en la comparación de las características investigadas con las preplanteadas en las perspectivas teóricas del marco conceptual de este trabajo.
- 2° Describir, la característica de la congruencia en una organización mexicana, bajo la perspectiva teórica de la integración.
- 3° Investigar, las condiciones que favorecen la formación del compromiso del empleado dentro de una cultura relativamente congruente.
- 4° Estudiar, las condiciones contrarias a la formación del compromiso.
- 5° Describir, cómo se relacionan las características de la cultura congruente con diversas actitudes de los empleados y alguna asociación con indicadores de efectividad organizacional.

6.2 PROBLEMAS AL ESTUDIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

De la revisión de la historia de la cultura organizacional que realicé en el capítulo 3, página 42, se pueden señalar, algunos problemas que tiene este campo de estudio. Los principales son los siguientes:

- 1° La popularidad del tema. Esto ha hecho que un gran número de investigadores realicen estudios con poca sustentación. Entre las causas de la popularidad se han mencionado:
 - a) la pérdida de productividad de las empresas; b) el reclamo de los empleados preparados por tener un trabajo con mayor sentido; c) el fracaso de los estudios cuantitativos en las organizaciones; d) los académicos que han escrito sobre el tema, lo han hecho con *“market-oriented way”*,¹⁶⁵

¹⁶⁵ Alvesson y Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, p. 19.

2° Al investigar la cultura corporativa, se ha abusado del interés pragmático y esto ha conducido a estudios que son una colección de anécdotas organizacionales, que llaman la atención de usuarios de las empresas y nada más.

3° El caos conceptual en el campo, derivado de la diversidad de especialistas que la han estudiado (psicólogos, administradores, especialistas del desarrollo organizacional, ingenieros).

4° Debates improductivos entre los expertos e investigadores del campo.

5° El abuso en el empleo de métodos cuantitativos olvidando el análisis cualitativo, particularmente de los profesionistas con orientación conductual.

Esta relación de deficiencias, tiene como propósito prevenir que pueda incurrir en ellas en el proceso de la investigación empírica.

6.3 OBJETO DEL ESTUDIO.

El objeto primordial de estudio de la investigación “[Características de la cultura organizacional y algunas actitudes de los empleados en la empresa mexicana](#)” es la cultura misma de una empresa mexicana tanto en su sistema de pensamiento cómo en sus manifestaciones visibles.

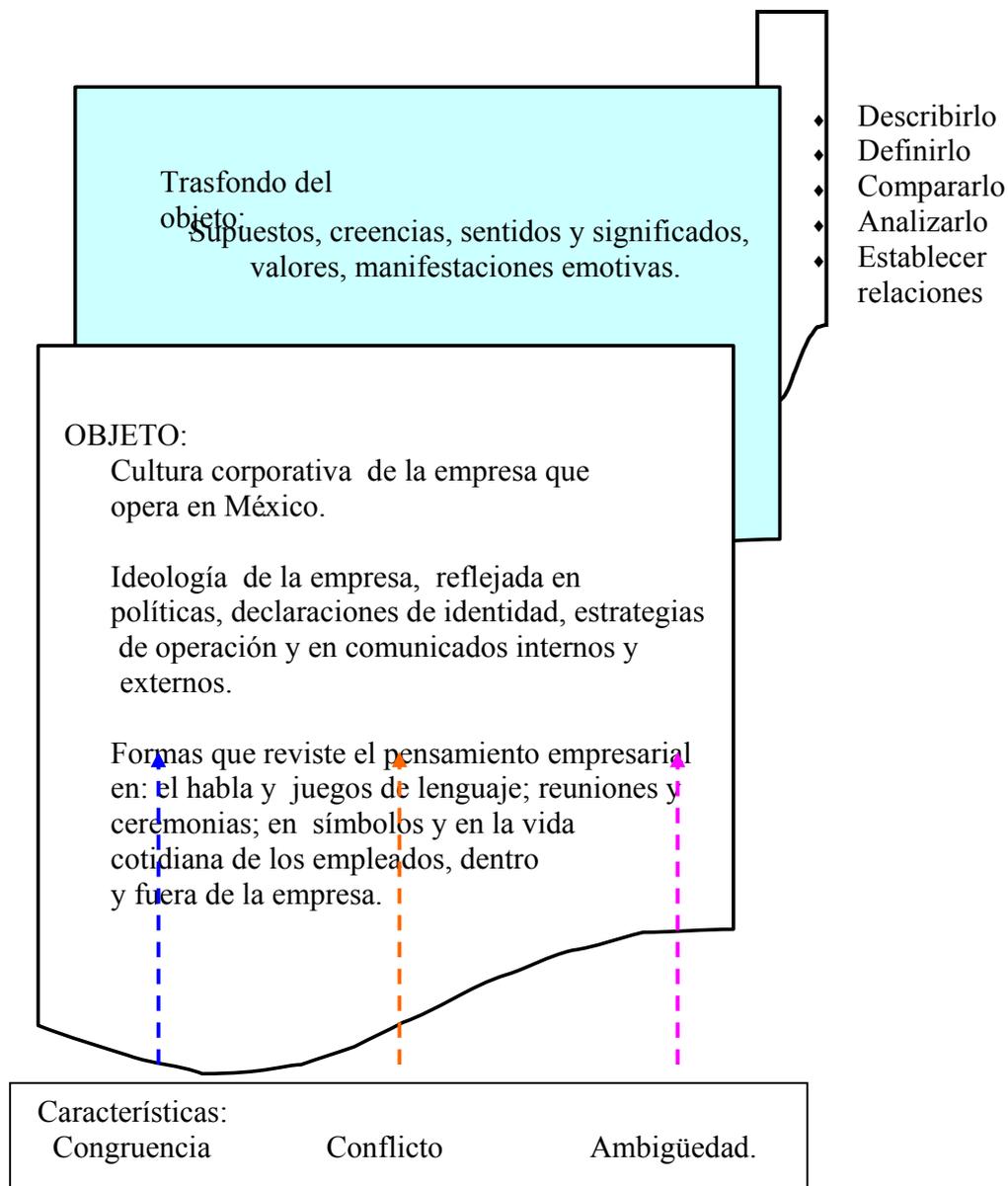
El segundo está dirigido a distinguir las características de la cultura estudiada y su relación con las actitudes de los empleados de la empresa seleccionada.

Es también objeto de estudio, el trasfondo de los componentes de la cultura, o sea la identificación de los significados y supuestos subyacentes así como la interpretación que los empleados hacen de ella.

El último, es sobre la característica de congruencia o integración que tenga la cultura de la empresa seleccionada. De no encontrarse, habrá que revisar si sus características pueden ubicarse en otras perspectivas, la del conflicto o de la ambigüedad.

En forma esquemática inserto un esquema para ilustrar y aclarar la enunciación anterior.

Objeto de estudio: Cultura corporativa de la empresa mexicana.



6.4 DEFINICION DE CONCEPTOS.

En el marco teórico, se definieron todos los conceptos que aparecen en el objeto de estudio. Por ello se enumeran y enuncian a continuación:

Cultura: es un tejido de pensamientos que se externalizan en formas muy variadas dentro de una unidad social. Los miembros de la unidad entienden e interpretan en forma similar el sistema de pensar. (p.14)

Significación: proceso en el interior de la mente humana donde ocurre la comprensión e interpretación de las ideografías mentales, se traducen las acciones de los hombres y sus intenciones, motivaciones y predisposiciones. (25)

Organización: una unidad social, compuesta por un número determinado de personas que persiguen un objetivo específico. Como una actividad (función) es una serie de acciones para crear órganos (instrumentos) que facilitarán la consecución del objetivo mencionado. (p.28)

Ideología: al conjunto de ideas y/o valores que una organización propone a sus miembros para darle sentido y orientación a sus acciones. Si hay una carga emocional en estas ideas, es comprensible porque esta carga emocional es inherente a los valores, según la mayoría de los estudiosos del comportamiento humano.(p.57)

Formas de la cultura: las expresiones físicas y sociales, visibles, concretas, susceptibles de contener mensajes o significados, de posible traducción e interpretación, pero dentro del marco de las organizaciones. (p.59)

Perspectiva de la integración; en dónde en los temas ideológicos, existe consenso; en las manifestaciones culturales se observa consistencia; y en la interpretación de lo que ocurre en la organización, hay claridad. (p. 47)

Perspectiva de la diferenciación: caracterizada por el consenso ideológico, sólo en algunas áreas funcionales de la organización; con claras inconsistencias en las formas culturales (diferencias dicotómicas). Los que viven en esa cultura distinguen diferencias, conflictos y manejo del poder. (p. 48)

Perspectiva de la fragmentación: la característica más distintiva en estas culturas es la existencia de la ambigüedad. Esta se define como la percepción de la realidad sin claridad, con complejidad y con múltiples paradojas. Fragmentación es una serie de paradojas plausibles. (p. 48)

Comportamiento: Al igual que conducta, se entiende una acción o un acto; ésta es la unidad conductual más simple. El término comportamiento organizacional, conviene sustituirlo por el de desempeño, entendiendo por tal, el esfuerzo de los individuos aplicado directamente, al trabajo físico o intelectual realizado para la organización. (p. 64)

Sentimiento: un estado permanente integrado por residuos emocionales pasados pero de posible evocación, ante estímulos que tengan relación con el estado permanente. (p.62)

Actitudes: en una actitud, coexiste un juicio de valor, una reacción afectiva y una intención de actuar.(p. 63)

Bien colectivo: el fenómeno colectivo y solidario en sociedades y organizaciones se puede afirmar que éstas pueden tener un sentimiento y pensamiento colectivo. Esto implica compartir (*shared*) angustias, pensamiento, objetivos y metas, así como intereses y actitudes. (p. 40)

Compromiso: “ *a sense of identification, involvement and loyalty, expressed by an employee toward the company.* (p. 66)

6.5 NIVELES EN QUE SE PUEDE ESTUDIAR EL OBJETO.

Alvesson y Berg¹⁶⁶ distinguen siete niveles en el estudio de las organizaciones, a saber: el nacional, el regional o sector industrial, el de compañía y gerencial, el profesional, el departamental y el de obreros.

El proyecto de estudio que se planteó en este documento, propone el estudio la cultura corporativa mexicana al nivel de compañía y gerencia, y el departamental. Además de hacer

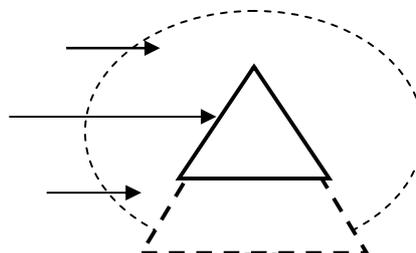
¹⁶⁶ Alvesson y Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, p.64

referencias y relaciones con los contextos nacional y regional. El esquema siguiente ilustra los niveles en que se hará el estudio.

Contexto para el estudio: nivel nacional-regional

Nivel de estudio: compañía y su dirección

Segundo nivel del estudio: áreas departamentales.



6.6 ESTUDIO de RELACIONES.

Algunos cuestionamientos que surgen antes de iniciar un estudio sobre las características de la cultura corporativa en la empresa mexicana son:

- ♦ En un grupo cara a cara (tres a quince personas) ¿se puede originar una cultura? ¿cuáles son sus principales características? ¿cómo describir al grupo pequeño organizacional en una empresa mexicana?
- ♦ Si las organizaciones son un conjunto de grupos, ¿cuáles son las similitudes y distinciones de la cultura organizacional entre grupos y la organización misma?
- ♦ ¿Cuáles son las características distintivas de la cultura organizacional en una empresa mexicana?
- ♦ ¿Qué características de una organización influyen más en el compromiso de sus empleados?
- ♦ ¿En que circunstancias es posible la acción solidaria?
- ♦ ¿Cómo se construye el compromiso de los empleados?
- ♦ ¿En que sentido se puede entender que la cultura se administra?
- ♦ De no ser frecuente encontrar una cultura con características de congruencia, ¿ cuáles son las otras características que tiene la cultura corporativa en México y su influencia en actitudes del personal?

HIPÓTESIS

La hipótesis central de este estudio es la siguiente:

“Una cultura corporativa caracterizada por una alta congruencia y una alta participación de los empleados en las decisiones operativas de la empresa está asociada a posturas (actitudes) de compromiso (*comittment*); una cultura caracterizada por incongruencias y autoritarismo de los administradores, esta asociada a actitudes de indiferencia de los empleados. En forma indirecta las actitudes de los empleados intervienen en indicadores de efectividad-inefectividad y calidad de vida de la empresa”.

Esquematzada la hipótesis anterior, se muestra a continuación:

Cultura consistente + participación → compromiso - ► efectividad

En forma alterna, presento otras relaciones posibles que se podrán explorar en esta investigación:

Cultura inconsistente + autoritarismo → indiferencia → inefectividad

y

Cultura humanista + acciones de desarrollo → compromiso → efectividad

6.7 EL MÉTODO PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA.

¿Qué métodos han seguido los principales investigadores del campo de la cultura corporativa? Muy diversos, como se podrá apreciar en el siguiente cuadro:

Autor	Tipo	Lugar del estudio	Técnicas
White, William F. 1943	Etnografía: <i>The Street Corner Society</i>	Calles de Boston Restaurantes	Observación participante Conversaciones Entrevistas
Del /Kennedy. Despacho McKinzey 1982	Encuesta cualitativa	Ochenta compañías	Entrevistas
Schein, Edgard 1985	Dos casos	Company A (<i>Action Co.</i>) Company B (<i>Multi Co</i>)	Descubrimiento de Underlying Assumptions: entrevistas grupales. Origen de la cultura: Observación grupos de terapia y de tarea organizacional
Denison, Daniel 1990	Encuesta (parte cuantitativa) Estudio de 5 casos. (parte cualitativa)	Treinta y cuatro empresas. Casos: <i>Medtronic, Procter & Gamble; Detroit Edison; People Express Airlines; Texas Commerce Bancshares</i>	Encuesta <i>SOO</i> ¹⁶⁷ Estadísticas <i>Compustat</i>
Martin, Joanne 1992	<i>Case study</i>	Ozco. Multinacional De 80 000 empleados	Entrevistas fuera de la empresa. Entrevistas ilativas, Grabadas
Kunda, Gideon. 1992	Etnografía	División de Ingeniería de Industria de alta tecnología Ingenieros: 4 000 Administradores: 1 000	Análisis de documentos empresa Análisis de comunicaciones escritas Entrevistas Observación de reuniones
Reygadas, Luis B. 1998	Etnografía	Maquiladoras (3) Cd. Juárez Guatemala	Entrevistas fuera de empresa

¹⁶⁷ Survey of Organizations

Como se podrá apreciar, son diversos, en cuanto a número de organizaciones estudiadas, pero muy coincidentes en relación a las técnicas empleadas: etnografía; estudio de caso y las técnicas de entrevista y observación.

Por otra parte en el terreno metodológico, Michael Owen Jones¹⁶⁸ propone para el estudio de la cultura los clásicos métodos: la observación de objetos y conductas expresivas; las entrevistas en busca de significados, sentimientos y lo estético; grabaciones de historias; la reconstrucción de textos.

6.7.1 TÉCNICAS CLASICAS.

Debido a la gran coincidencia de los teóricos en la enumeración de los métodos para el estudio de la cultura y de la cultura organizacional, no detallaré su concepción y descripción, sino más bien reuniré las recomendaciones especiales que han hecho estos investigadores connotados, para aquellos investigadores que piensen aplicarlos. Enumeraré y especificaré:

a) Análisis de documentos

Son clave, ciertos documentos públicos escritos de las organizaciones donde éstas expresan su forma de pensar, lo que esperan de su personal y lo que imaginan llegarán a ser en el tiempo. Las declaraciones de políticas de la compañía y de objetivos para un ciclo; credos o idearios; reglamentos, etc., aparecen en estos documentos. Pero también, existen declaraciones públicas de la dirección de la empresa en actos diversos, en las que se precisan sus creencias, se reiteran los valores de la compañía. Las grabaciones o el discurso escrito de estas reuniones, son de gran utilidad para construir el entramado de significados de la cultura de la organización.

b) Observación participante.

En las épocas clásicas del estudio de las culturas de pueblos primitivos, la observación participante se realizó conviviendo con los nativos por años, y de ahí se elaboró la descripción y análisis de su cultura (a los estudios se les llamó etnografías). Hoy en día, quien ha estado

trabajando en una organización por cierto tiempo, tiene muchas observaciones registradas como participante, sobre todo si en su historia laboral cuenta con estancias en otras organizaciones, y puede por lo tanto comparar la cultura actual en la que está, con otras en las que estuvo trabajando.

La tarea para un observador participante es: observar; registrar; analizar. Al describir, debe profundizar, buscando las implicaciones que tiene lo observado, para que a partir de estas reflexiones, haga nuevas observaciones. La interpretación más importante es la que dan los que viven en esa cultura: cómo explican, o traducen ellos, lo que ocurre; lo que se dice; lo que se hace en la organización.¹⁶⁹ Otra recomendación que hace Jones, es la referente a la selección de espacios donde se desarrolla el desempeño cotidiano de los miembros de una organización. Hay que escoger los lugares ideales para las observaciones de la interacción simbólica.

c) Entrevistas

¹⁶⁸ Michael Owen Jones, *On field Work in the Writings of William Foote White*, en *Reframing Organizational Culture*, Peter J. Frost., p. 195.

¹⁶⁹ *Ibidem*, p. 199.

La técnica que ha sido por mucho tiempo la gran herramienta para el trabajo de campo en las ciencias sociales y las administrativas. En términos generales se ha clasificado en entrevista guiada o estructurada por un lado y la entrevista abierta sin estructura, por el otro. La que se recomienda en el trabajo de campo en el estudio de la cultura es la entrevista abierta de tipo ilativo, donde el entrevistador fomenta que siga hablando el entrevistado, usando preposiciones y conjunciones ilativas como: así que...; y...; y después...; luego...; o sea...; con que...; entonces..., etc., particularmente, cuando el entrevistado está aportando información valiosa.

Para el entrevistador se le recomienda, lo siguiente:

- no argumentar ni discutir; no emitir juicios; no tocar puntos sensibles a los entrevistados.
- saber mezclar familiaridad con cierta formalidad.
- la selección cuidadosa de los informantes según los temas que se estudiarán. Así es clave seleccionar a los mejores artistas en la narración, en la broma y en la embaucación, en la dramatización. En la experiencia de Michael O. Jones, ésta acertada selección, garantiza un alto nivel de la expresión de significados.¹⁷⁰

Quiero a propósito de este punto, comentar la afirmación de Kuper¹⁷¹, respecto a los migrantes, quien señala que son excelentes observadores y excelentes narrantes de la nueva vida que han adoptado y de cómo la interpretan. Proporción guardada, los nuevos empleados pueden ser magníficos informantes de la cultura a la que han llegado.

White, coincide con Jones en cuanto al cuidado que hay que tener en la selección de informantes y a la vez recomienda que se incluyan a líderes de grupos. Ellos tienen buenas habilidades de observación; de ellos depende también la aceptación que requiere el investigador. No está por demás que alguno de ellos haga el papel de *sponsor*.¹⁷²

d) Sondeos.

He comentado dos o tres veces a lo largo del en trabajo, el rechazo que algunos investigadores muestran por la cuantificación de las relaciones causa-efecto en el estudio de la cultura y la cultura corporativa. Sin embargo creo útil presentar la opinión de William F. White escrita a 50 años de su estudio en Cornerville, cuando afirma, que aunque él no usó *surveys* al realizar esos estudios, después de otras experiencias, sí los recomienda. Argumenta que, después del pasar del tiempo, es útil el análisis cualitativo, pero no descarta también el cuantitativo. Dice: “*Early in my career, I had no use for surveys, but I later came to appreciate an use them, especially in combination with field observation an interviewing*”.¹⁷³

e) Análisis interpretativo.

El análisis en el estudio de la cultura corporativa se realiza con el empleando la gran herramienta de la interpretación. Vuelvo a incluir en este punto el pensamiento del simbolista Clifford Geertz cuando habla de lo que es interpretar (descripción densa). Menciona que se parte de historias superficiales y aparentemente obvias; se busca precisar lo “dicho” por los sujetos en su discurso; se traen a escena una serie de conceptos pertinentes al análisis que se va emprender (estructura, símbolo, función, integración, etc); se intenta tejer relaciones de significaciones con los

¹⁷⁰ Ibidem,

¹⁷¹ Kuper Adams, ob. cit. p. 279.

¹⁷² White, William F. *Comments for for the S.C.C.S. Critics*, en Frost, Peter J. *Reframing Organizational Culture*, p. 237.

¹⁷³ Ibidem.

conceptos clave; y finalmente hacer afirmaciones sobre la sociedad que se estudia y si es válido, afirmarlo sobre la vida social en general.¹⁷⁴

A manera de aclaración, incluyo a continuación dos técnicas para la interpretación, basadas principalmente en la herramienta de construir matrices.

Primero, el modelo de Joanne Martin, que cruza los temas de la cultura con sus manifestaciones y que se emplea principalmente para el análisis e interpretación de valores y creencias. A la vez lo esquematiza de la siguiente forma:

Temas ¹⁷⁵	Prácticas		Formas			
	Formales	Informales	Historias	Jergas	Rituales	Formas físicas
Valor						
Confianza						
Reconocimiento Al personal						

Y lo explica con estas ideas: *“The pattern or configuration of interpretations (underlying a matrix o cultural manifestations) constitutes culture. If culture is defined as the pattern of interpretations underlying a matrix, it is important to consider how the cells in that matrix relate to each other.”*¹⁷⁶

Segundo, la idea de Stephen Barley de identificar dominios, objetos y acciones, con sus respectivos códigos y signos. Por dominio se entiende el conjunto de temas con significados similares. Si se incluye todo esto en un cuadro o matriz, se podrán clasificar y ordenar los mensajes derivados de los sucesos y que constituyen las interpretaciones.¹⁷⁷

ANÁLISIS DEL SIMBOLISMO				
Selección de una etapa del proceso				
ELEMENTOS	Dominio 1	Dominio 2	Dominio 2	Significados
Objetos				
Acciones				
Resumen de interpretaciones				→

¹⁷⁴ Geertz, *La Interpretación de las Culturas*, p. 31.

¹⁷⁵ Los ejemplos de la columna, son aportación propia.

¹⁷⁶ Martin, Joanne, ob. cit. p.38

¹⁷⁷ Barley, Stephen. *Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture*, en Peter Frost et. al., *Reframing Organizational Culture*. Barley demuestra su método en el análisis de la actividad de una funeraria. Recompone el proceso en siete etapas, de las cuales solo analiza tres de ellas: preparación del cadáver, el velorio y los traslados del cuerpo del difunto. Analiza los servicios fúnebres de la siguiente manera: el director de la funeraria –resalta Barley– adecúa las instalaciones, objetos y acciones para transmitir el mensaje de que el suceso que ha ocurrido es natural, como descansar y tener un sueño y que los familiares están acompañando al difunto, como si estuvieran con él por última vez en familia. Todo este análisis se logró mediante la observación del analista en los actos o ceremonias funerarias y mediante entrevistas con el director de la funeraria

Pero no sólo se pueden analizar componentes ideológicos y sus símbolos, sino de acuerdo a muchos teóricos en la materia, insisten en el análisis de las acciones fuertemente vinculadas al entramado del sistema de pensamiento. No sólo las cosas reciben y absorben significados sino que estos “ *it also influences actions* ”.¹⁷⁸ Estas acciones son tan ricas en sentidos como los objetos tangibles. Son conductas expresivas originadas en la interacción y comunicación de las personas que generan, conducen y permiten inferir significación.¹⁷⁹ Esta forma expresiva, la resalta con frecuencia Jones en su trabajo.

f) Historias

Cabe señalar que a White se le ha considerado en su etnografía de Cornerville como un experto en narrar historias y a través de ellas, abstraer los principios sobre las relaciones dentro de los grupos, encontrar en ellas aspectos inconscientes, sentimientos, imágenes y valores de la organización.¹⁸⁰ Es posible utilizarlas durante el trabajo de campo, a través de grabaciones.

6.7.2 SELECCIÓN DE LA EMPRESA PARA LA INVESTIGACION.

Al respecto estoy en el proceso de contactar a directivos de una empresa mexicana, con características de congruencia y de éxito económico, para desarrollar ahí un trabajo tipo etnográfico. Esta determinación será en base a lo que la opinión pública afirma en el medio (estudiosos de las organizaciones; escuelas de negocios; despachos de consultoría). Está en la mira alguna empresa de la corporación Grupo Industrial Bimbo.

Adicionalmente a lo anterior, estoy invitando a pasantes de maestrías empresariales de la Universidad la Salle, a que realicen su tesis, sobre el tema de cultura corporativa.¹⁸¹ Cerca de una docena de ellos, ha manifestado al día de hoy su interés en ello. Espero que de este grupo se concreten dos o tres trabajos bien conformados.

¹⁷⁸ Jones, Michael, *On field Work in the Writings of William Foote White*, en *Reframing Organizational Culture*, Peter J. Frost, p. 4.

¹⁷⁹ *Ibidem.*, p. 5.

¹⁸⁰ *Ibidem.*

¹⁸¹ Como antecedente está un trabajo de Roberto Varela, sobre expansión de Sistemas y Relaciones de Poder, en varios municipios del Estado de Morelos, realizado con apoyo de monografías realizadas por estudiantes de la UIA.

7 BIBLIOGRAFIA.

- ADAMS, RICHARD. Energía y Estructura. México, FCE., 1983 .
- ALVESSON, MATS .
y PER O. BERG. Corporate Culture and Organizational Symbolism.
Berlin, de Gruyter, 1992
- CASSIRER, ERNEST. Antropología filosófica. México, FCE, 2000
- CASTAINGTS, JUAN. Los Sistemas Comerciales y Monetarios en la Tríada
Excluyente, México, UAM, 1986.
- DEAL, TERRENCE .
Y KENNEDY, ALLAN Culturas Corporativas. México, SITESA, 1986
- DENISON, DANIEL. Cultura Corporativa y Efectividad. Bogotá, Legis, 1991.
- DOUGLAS MARY. How Institutions Think. London, Toutledge & Keagan, 1985
- DURKHEIM, ÉMILE. La división del trabajo social. México, Colofon, 1999.
- FROST, PETER ET AL. Organizational Culture. USA, Sage, 1989
- FUKUYAMA, FRANCIS. Trust. Confianza. Madrid, Atlántida, 1995.
- GEERTZ, CLIFFORD La interpretación de las Culturas. Barcelona, Gedisa, 2000.
- GIBSON, JAMES, et. al. Organizations, Behavior, Structure, Processes.
USA, Irwin, 1991
- HAMADA, TOMOKO, Anthropological Perspectives on Organizational. Cultures.
USA, Univ. Press of America, 1994.
- HANNERZ, ULF Cultural Complexity. USA, Columbia Univ. Press, 1992.
- HERSEY , PAUL Management of Organizational Behavior
Y BLANCHARD, KENNETH USA, Prentice Hall, 1993
- HOMANS, GEORGE, El grupo Humano. Buenos Aires, Eudeba, 1963.
- HUGHES Y SHARROCK. La Filosofía de la Investigación Social. México, FCE, 1999.
- JONES, O., MICHAEL Studing Organizational Symbolism. USA, Sage, 1996.
- KUNDA, GIDEON. Engineering Culture. USA, Temple Univ. Press, 1992.

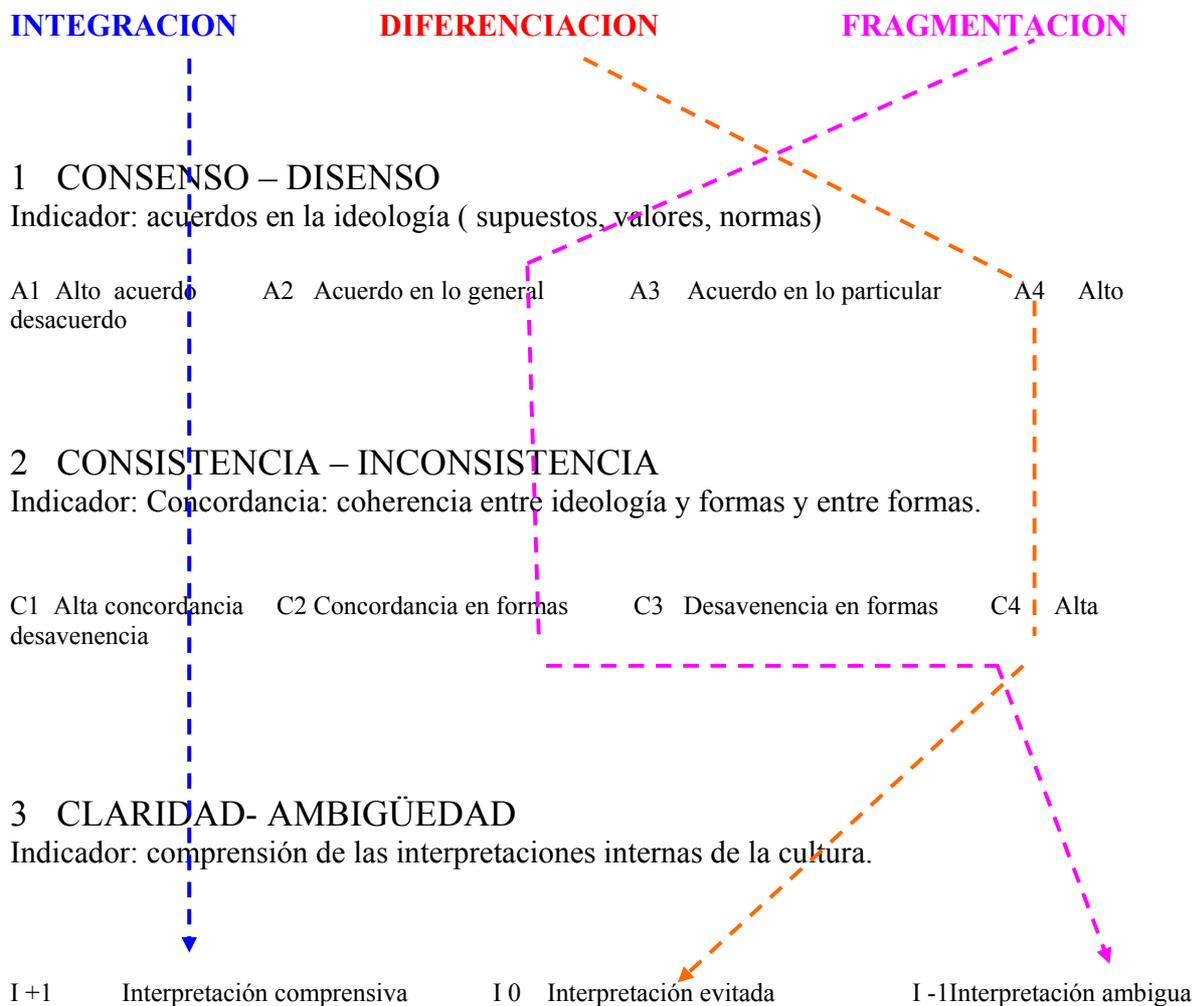
8 ANEXOS

ANEXO 1.

Autor	Tipo de estudio	Temas abordados.
Roethlisberger y Dickson 1932	Experimental (Hawthorne)	Cultura comunitaria y cultura empresarial. Estructura social en grupo de trabajo Relaciones interpersonales en la organización
White, William F. 1943	Etnografía: <i>The Street Corner Society</i>	Metodología antropológica. Análisis del simbolismo organizacional a través de la organización informal en la industria
Twistock Institute 1951	Experimental	Sistemas sociotécnicos
Deal /Kennedy. Despacho McKinsey 1982	Encuesta cualitativa	Características de las culturas fuertes. Las culturas fuertes persisten y tienen éxito económico
Schein, Edgard 1985	Dos casos	El liderazgo está en los orígenes de la cultura organizacional. Es posible que en la organización se compartan componentes de la cultura. (<i>Shared</i>)
Denison, Daniel 1990	Encuesta cuantitativa (parte) Estudio de 5 casos. (parte cualitativa)	Cuatro hipótesis: 1- La misión 2- La adaptabilidad 3- Participación 4- Consistencia Tienen relación con la efectividad de la organización
Martin, Joanne 1992	<i>Case study</i>	Tres perspectivas teóricas en el estudio de la cultura: 1- Integración. 2- Diferenciación. 3- Fragmentación.
Kunda, Gideon. 1992	Etnografía	La ideología organizacional es forma de control. <i>Tech's engineering culture</i> : sistema de control normativo a través del poder simbólico.

Anexo 2.

PERSPECTIVAS TEORICAS (Basadas en Martin, 1992.)



ANEXO 3.

CONTINUOS DE CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA QUE SE HAN VISTO EN DICOTOMÍAS.

1 CONSENSO – DISENSO

Indicador: acuerdos en la ideología (supuestos, valores, normas)

- A1 Alto acuerdo
- A2 Acuerdo en lo general
- A3 Acuerdo en lo particular
- A4 Alto desacuerdo

2 CONSISTENCIA – INCONSISTENCIA

Indicador: Concordancia: coherencia entre ideología y formas y entre formas.

- C1 Alta concordancia
- C2 Concordancia en formas
- C3 Desavenencia en formas
- C4 Alta desavenencia

3 CLARIDAD- AMBIGÜEDAD

Indicador: comprensión de las interpretaciones internas

- I+1 Interpretación comprensiva
- I 0 Interpretación evitada
- I-1 Interpretación ambigua

INDICE.

1	INTRODUCCIÓN. Motivos. Estructura del trabajo.....	1
3	CULTURA. Múltiples expresiones. Significados y símbolos. La interpretación. Resumen del proceso.....	4
3	ORGANIZACIÓN, GRUPOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL. Organizaciones. Organizaciones y el fenómeno colectivo. Grupos y lo colectivo Cultura organizacional. Perspectivas teóricas. Los componentes de la cultura organizacional	19
4	CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO. Conceptos previos. Comportamiento en el ambiente de las organizaciones. El compromiso. Compromiso y relación de reciprocidad. Fukuyama y las virtudes sociales. La participación en las organizaciones. El liderazgo. La actitud de desinterés y la apatía.	42
5	MANEJO DE LA CULTURA. Administración del recuso simbólico. Los que dirigen y la cultura..	58
8	UNA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN. La investigación y sus objetivos. Problemas al investigar la cultura corporativa. Objeto del estudio. Definición de conceptos. Niveles del estudio. Estudio de Relaciones. Método para el estudio.	65
9	BIBLIOGRAFÍA.....	75
10	ANEXOS.	77