

Antropología organizacional

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.45.11435>

La antropología organizacional parte de un hecho inobjetable: la organización no tiene una cultura, es una cultura (Morgan, 1989). En su interior se construyen y reconstruyen relaciones entre sus miembros bajo la perspectiva normativa de los patrones culturales prevalecientes que, de forma implícita o explícita, regulan el accionar de sus integrantes. Se perciben en ella los niveles culturales por medio de la interacción entre comportamientos y artefactos, valores y creencias, y el mundo subyacente que la diferencia de otras organizaciones bien sean del mismo sector productivo o bien de otro. La supervivencia de la organización se encuentra asociada a su historia, a las motivaciones de sus fundadores, a los simbolismos que en su interior se mueven de forma dinámica, al respeto de sus normas y reglamentos (Schein, 1990).

En una organización se detectan y se usan significados y conocimientos comunes de la dinámica interior, la cual se mueve a su propio ritmo y al del mundo exterior en el que se desenvuelve. Se perciben procesos de construcción de la realidad interna y externa que permiten a sus integrantes ver y comprender eventos, acciones, declaraciones, situaciones u objetos particulares de una forma diferenciada frente a los de otras organizaciones. Así, las organizaciones, en cuanto fenómenos culturales son, en esencia, realidades socialmente construidas cuyos puntos de anclaje se encuentran tanto en la mente de sus miembros como en el conjunto concreto de reglas y de relaciones (Morgan, 1989). Esto incluye los aspectos banales y menos perceptibles de la cotidianidad, así como los más críticos del proceso de sostenimiento de la organización. De esta manera, la estructura de la organización, las reglas, las líneas de conducta, las metas, las misiones, la descripción de las tareas y los procedimientos normalizados son instrumentos de interpretación de las acciones emprendidas al interior de la empresa.

La antropología organizacional que concibe a la organización como una cultura tiene varias fortalezas (Morgan, 1989):

- Al priorizar los significados simbólicos (mágicos) sobre los aspectos más racionales, le da más peso al lado humano de la organización.
- Al reposar sobre sistemas de significación y, en consecuencia, sobre esquemas comunes de interpretación que crean y recrean tales significaciones, se estimulan nuevas vías para la estructuración de acciones organizadas.
- Contribuye a reinterpretar la naturaleza de los significados de las relaciones entre la organización y el entorno en que ella se mueve.
- Permite comprender de mejor manera los cambios en el interior de cada organización.

Recientemente y dados los agudos niveles de confrontación competitiva, las organizaciones han adoptado una cultura orientada al mercado. Sus directivos son conscientes de la trascendencia que tiene seguir y escuchar la voz del mercado. Esta filosofía empresarial se traduce en pensar y actuar en función de las realidades experimentadas en cada mercado. Por medio de ella, se incentivan comportamientos, creencias y supuestos culturales, a fin de que en su interior se produzcan valores superiores para sus compradores y clientes, de manera que obtenga un desempeño continuo superior en todos los negocios que una organización emprende (Kholi y Jaworski, 1990; Webster, 1988).

Este proceso supone implementar la filosofía del *marketing* en todas las áreas funcionales de las empresas contemporáneas, bien sea en su expresión clásica (economicista) o bien en su aproximación cultural (*etnomarketing*) (Páramo y Ramírez, 2017). Conocer tanto el consumidor y sus expectativas como los competidores y sus movimientos son la base de operación de una organización orientada al mercado. La organización requiere, en el propósito de responder de forma adecuada a las exigencias de la dinámica de los negocios de hoy, el establecimiento de políticas internas de funcionamiento que le permitan hacerlo de una manera eficiente y efectiva. Las decisiones las guía siempre su impacto en la rentabilidad, así como su pleno convencimiento de que el proceso de conquista de com-

pradores y de conservación de clientes reclama una visión de largo plazo, en razón a las implicaciones que tales decisiones tienen en el comportamiento del consumidor actual (Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2008).

Esta orientación al mercado de una cultura organizacional se apoya en las investigaciones de Narver y Slater (1990), quienes afirman que la orientación al mercado de una organización la componen tres elementos comportamentales (orientación al cliente, orientación al competidor, coordinación interfuncional), y dos criterios de decisión (visión de largo plazo, rentabilidad). Así, entonces:

- La orientación al cliente se relaciona con la suficiente comprensión de los compradores y los clientes de la organización, a fin de ser capaces de crear valores superiores para ellos.
- La orientación al competidor significa que una organización entiende las fortalezas y las debilidades de corto plazo, así como las capacidades y las estrategias de largo plazo tanto de los actuales como de los potenciales competidores.
- La coordinación interfuncional se refiere a la utilización coherente de los recursos de la organización en la creación de valores superiores para compradores y clientes. Esto implica tener un efecto sinérgico en su interior que obligue a que la tarea del *etnomarketing* no sea solo de un área funcional, sino de todas.
- La visión de largo plazo se relaciona con la supervivencia de la organización cuando se tomen decisiones con respecto al intercambio de beneficio mutuo involucrado.
- La rentabilidad se percibe como el principal objetivo de cualquier organización lucrativa. Para esto siempre tienen que llevarse a cabo análisis de costo beneficio en cada decisión a tomar.

Jaworski y Kholi (1993) encontraron que el significado de la orientación al mercado se deriva, principalmente, de la orientación al cliente y de la coordinación interfuncional. Sus hallazgos sugieren que implementar una cultura organizacional orientada al mercado implica:

- Uno o más departamentos comprometidos con actividades articuladas y dirigidas hacia el desarrollo y la comprensión de las necesidades actuales y futuras de consumidores, compradores y clientes, así como los factores que los afectan.
- Concepción compartida con los otros departamentos.
- Diferentes departamentos comprometidos en actividades diseñadas para conocer de forma selectiva las necesidades del mercado y responder a ellas.

Esto significa también generación de información por medio de múltiples fuentes de inteligencia de mercados, disseminación de tal información en el interior de la empresa, preparación e implementación de la respectiva respuesta que obedezca a las condiciones de cada mercado (Kholi y Jaworski, 1990).

Esta orientación al mercado exige aproximarse a las bases teóricas y prácticas de la antropología cultural desde las que es posible estudiar, analizar e interpretar las prácticas organizacionales como una cultura que promueve e intensifica la cohesión organizacional a partir de valores, creencias y principios que le son propios. En este propósito, es inevitable recurrir a la etnografía —método científico de la antropología cultural— a fin de dimensionar la concepción y las prácticas culturales que prevalecen tanto al interior de la organización como en las relaciones que esta mantiene con el entorno en el que se desenvuelve.

DAGOBERTO PÁRAMO MORALES
Editor

REFERENCIAS

- Jaworski, B. y Kohli, A. (1993, julio). Market orientation: antecedents and consequences II. *Journal of Marketing*. 65-66.
- Kholi, A. y Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 54.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation*. Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA.
- Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54.

- Páramo, D., Ramírez, E. y Rodríguez, A. (2008). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. : Ecoe Ediciones, Universidad del Valle.
- Páramo, D. y Ramírez, E. (2017). *Etnomarketing, la dimensión cultural del marketing*. : Klasse Editorial.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2).
- Webster, F. (1988). Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*, 31.