

La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional

Oscar Humberto García Vargas

ogarciav@eafit.edu.co

Actualmente cursa el Ph.D en Administración de la Universidad EAFIT de Medellín en convenio con la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal, HEC. Magíster en Administración y Administrador de Empresas, Universidad del Valle, Colombia. Profesor Asistente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad del Magdalena. Director del grupo de investigación Organización y Empresa, Universidad del Magdalena, registrado ante Colciencias, 2006.

Dirección: Universidad del Magdalena. Carrera 32 N° 22-08, A.A. 10004, Santa Marta. DTCH (Colombia).

Resumen

Este artículo pretende ofrecer al lector una mirada que va más allá de la mera observación de una realidad organizacional desde el punto de vista de las prácticas. Asimismo, invita a involucrarse en el tema de la cultura humana como un referente para encontrar explicación a la conducta de los colaboradores en las empresas, permitiendo comparar lo que desde la teoría administrativa se ha denominado la “cultura organizacional”. Su objetivo, más que un rastreo académico, propone, a partir de él, sugerir un tema de discusión entre lo que se entiende por cultura humana y cómo la administración ha interpretado dicho concepto desde la óptica de la llamada “cultura organizacional.”

Palabras Claves: Cultura, interpretación, significación, control, orden, universalidad, particularidad.



Abstract

This article exposes a view point beyond a mere observation of an organizational reality and practice at hand. It engages the subject of human culture as a reference to find an explanation of the staff's behavior in the companies. Likewise, to make comparisons of the staff's behavior by using the administrative theory called “the organizational culture”. More specific, the main objective of this article more than doing a rigorous academic tracking is the conceptualization of human culture by the administration based on the theory.

Key Words: Culture, interpretation, significance(meaning), control, order, universality, particularity.

1. INTRODUCCIÓN

No se puede desconocer cómo el elemento cultural es uno de los temas más valorados hoy en el campo de la dirección de las organizaciones. A partir de las últimas décadas del siglo XX, las organizaciones están experimentando procesos de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Actualmente, el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la organización para lograr que sus activos intangibles, fundamentados en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, formen un núcleo central estable de la empresa.

Lo anterior exige que todos los integrantes de la organización actúen como responsables en la toma de decisiones. Todos tienen que considerarse ejecutivos. La nueva organización empresarial, basada en el saber, no implica que cada persona sea un jefe, sino que cada persona sea un contribuyente al logro del objetivo general.

Es aquí donde cobra vigencia el estudio profundo de la cultura organizacional, pues se pretende, a partir de esta nueva tendencia, lograr que los empleados de la organización asuman actitudes que tradicionalmente la teoría organizacional, enfatiza, se dan, según sea la cultura “vívida en la empresa”.

Antes que plantear el contenido de la cultura organizacional es necesario abordar el tema de la *cultura humana*, para luego llegar a la organización y enunciar las diferentes posiciones que, desde la teoría, han asumido distintos autores y la dirección organizacional en la práctica, afirmando, desde luego, que lo planteado en este examen no pretende agotar el tema y que, por el contrario, su objetivo es abrir la polémica alrededor de éste.

El artículo se divide en cuatro partes; la primera pretende acercar al lector a realizar una interpretación de la significación de la cultura humana y su construcción; la segunda aborda el tema de la cultura organizacional y hace un mapeo de la definición que diferentes autores han propuesto con el fin de darle claridad al concepto; la tercera sección se ocupa de encontrar el vínculo entre las dos primeras y la interpretación que desde la práctica gerencial se le ha dado al tema de la cultura organizacional; y finalmente se plantea en la última sección una conclusión que, como se ha dicho, intenta abrir la polémica alrededor de lo escrito más que a cerrar la discusión.

2. LA CULTURA HUMANA

Las ciencias humanas fundamentales identificaron hace tiempo que el ser humano es un ser de subjetividad y de símbolos; sus comportamientos, su sentido de pertenencia frente a otros actores, sus promesas, sus afectos, etc. pasan por allí. La lección que estas ciencias nos dan es que muy poco se “manipula” exteriormente y mucho depende de la coherencia entre la vida material, concreta, y la vida simbólica representacional, como elementos interdependientes de un todo.

Max Weber (1977) se pronunció claramente a este respecto: “el hombre gasta sin medirse” sólo cuando tiene el sentimiento de estar en relación de “apropiación” con relación a la situación en la que actúa. Esta apropiación debe ser, al mismo tiempo, concreta, material y simbólica. Este es el fundamento de las creencias profundas, de los sistemas de representación y de las “culturas”.

Por su parte, Álvaro Zapata (2007, p. 147) apoya la introducción al tema de la cultura humana al afirmar:

La cultura designa la totalidad, siempre abierta, de las diferentes formas que la experiencia humana, asume su historia. El estudio de las principales formas de la actividad productiva de la mente en la vida cultural conduce a una antropología filosófica en la que el hombre no se define como un simple animal racional sino más bien como un animal *symbolicum* (Cassirer, 1944). La concepción funcional de las formas simbólicas que surge de la obra de Cassirer hace ver que toda puesta en forma de un contenido particular de la cultura humana, dentro de su propia complejidad histórica,

implica una estructuración progresiva y correlativa del individuo y del objeto (Seidengart, 1990, p. 11): “Sólo el vaivén entre el representante y el representado produce un saber sobre el yo y un saber de los objetos, ideales o reales” (Cassirer, 1972, t.III, p. 230).

Identificar, entonces, una noción de cultura se hace necesario. En este sentido Zapata (2007, p. 154) propone:

Nos encontramos con que la historia de la antropología contiene diferentes nociones, pero es importante recordar que aquello que es objeto de estudio para los primeros antropólogos no es una sociedad o una cultura, sino la totalidad de la cultura humana en el tiempo y en el espacio.

Tylor, que en ciertos aspectos, según Mercier (1966), puede ser considerado como uno de los padres del difusionismo y de las escuelas de historia cultural, acuerda un lugar cada vez más importante al concepto de difusión en la interpretación de las similitudes culturales. Tylor nos da una definición clásica de la noción de cultura: se trata de un todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad (Zapata, 2007, p. 155).

Linton nos ofrece la siguiente definición: la cultura es la suma de conocimientos, de actitudes y de modelos habituales de comportamientos que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad en particular (Linton, citado por Mercier, 1968) (Zapata, 2007, p. 156).

Y la más breve definición sería la de Herskovits: la cultura es esta parte del medio que es hecha por el hombre”. (Herskovits, citado por Mercier, 1968) (Zapata, 2007, p. 156).

Como podemos observar, existen diferentes autores que definen la cultura de variadas formas, incluso existen perspectivas alrededor del asunto como la funcionalista, la estructuralista, la marxista, la cognitivista, entre otras, con sus diferentes representantes. Sin embargo, debemos mencionar que el autor en el que nos apoyaremos es Clifford Geertz, quien formó parte del equipo de antropólogos de la Universidad de Chicago (1960-1970) y, posteriormente, se convirtió en profesor de ciencias sociales del *Institute for Advanced Study* en Princeton de 1970 a 2000, donde es profesor emérito en la actualidad.

Nuestro referente será su obra *La interpretación de las culturas*, en la cual Geertz presenta una definición de cultura, a nuestro parecer, que recoge de manera importante elementos trascendentales que si bien no aparecen explícitos en las anteriores definiciones enunciadas, implícitamente sí lo están, tales como la interpretación y la significación.

El concepto de cultura que propugno y cuya utilidad procuran demostrar los ensayos que siguen 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. (subrayado propio) (Geertz, 1973, p. 20).

Encontramos aquí una posición cuya invitación nos sugiere que, cuando se aborde el tema de la cultura, éste no se puede hacer aparecer como un concepto fundamentado por leyes de carácter universal, y aunque más adelante abordaremos el tema de la cultura organizacional, no podemos dejar de mencionar que esta es una de las apreciaciones en la cual, en algunos momentos, ha caído la dirección empresarial.

La cultura es un documento activo; es pública, como lo plantea Geertz, y en este sentido, al verla como una acción simbólica, se debe dejar de lado la intención de hacer de ella una conducta estructurada o pensar que es una estructura de la mente, pues en esta dirección el problema de si la cultura es “objetiva” o “subjetiva” pierde toda importancia.

No se puede pensar hacer ver la cultura como una realidad en sí misma, con fuerzas y fines propios, o pensar que ésta consiste solamente en la conducta que se observa en los individuos de alguna comunidad (Geertz, 1973, p. 25). Si la conducta humana es vista como acción simbólica, lo que habría que indagar es por su sentido y su valor. La cultura se sitúa en el entendimiento y el corazón de los hombres.

Para la antropología cognitiva, la cultura está compuesta de estructuras psicológicas mediante las cuales los grupos de individuos guían su conducta. “La cultura de una sociedad”, según Goodenough, citado por Geertz,

“consiste en lo que uno debe conocer o creer a fin de obrar de una manera aceptable para sus miembros”.

La cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible, es decir, densa. Comprender la cultura de un pueblo supone captar su carácter normal sin reducir su particularidad. Las descripciones de la cultura deben realizarse atendiendo a los valores que imaginamos los diferentes pueblos asignan a las cosas, atendiendo a las fórmulas que ellos usan para definir lo que les sucede (Geertz, 1973, p. 27-28).

En este sentido, como lo menciona el mismo Geertz, todo el pensamiento científico sobre la cultura se ha fundamentado en el intento de reconstruir una explicación inteligible de lo que el hombre es y encontrarla parece, aún, un camino muy largo por recorrer.

Sin embargo, hay tendencias que tratan de describir la naturaleza humana como un medio para poder entender lo que el hombre es. El caso de La Ilustración es una de ellas; plantea que la naturaleza humana es regularmente organizada, invariable y simple y por lo tanto inmutable. En esta vía se esboza que la enorme variedad de diferencias que se presentan en los hombres en cuanto creencias y valores, costumbres e instituciones, según los tiempos y lugares, no tienen significación alguna para definir su naturaleza y que, por el contrario, son meros aditamentos que deforman lo que realmente en el hombre es constante, universal y general (Geertz, 1973, p. 44).

Pero pensar, como lo menciona el mismo Geertz, que la naturaleza humana es constante e independiente en el tiempo, del lugar y las circunstancias, puede ser una ilusión para expresar lo que el hombre es y, por el contrario, éste es el resultado de estar entretelado con el lugar de donde es y con lo que él cree que es de una manera inseparable, lo cual abre espacio al concepto que de cultura se expuso anteriormente y elimina la concepción del hombre como un ser uniforme.

Surgen entonces dos posiciones que, si bien tratan de expresar lo que el hombre es, hacen supremamente difícil definir lo que en el hombre es

general, universal y constante, y lo que es convencional, local y variable. Ha sido en las mismas estructuras de la cultura donde se ha buscado evitar estas dos posiciones, tratando de concretar los elementos que especifican una existencia humana que, si bien no son constantes en su expresión, son sin embargo distintivos por su carácter (Geertz, 1973, p. 46).

Así, la imagen del hombre en el siglo XVIII era vista como la de un ser meramente razonador cuando se le despojaba de sus costumbres culturales; lo que para finales del siglo XIX y principios del XX se sustituyó por la imagen de un hombre vista como el animal transfigurado, que se manifestaba en sus costumbres. La investigación cultural se concentró, entonces, en tratar de encontrar principios universales que le permitieran explicar los rasgos culturales esenciales a la existencia humana.

Varios teóricos en la búsqueda de un consenso, entre los que se destaca Clyde Kluckhohn, hablaron del *consensus gentium* como la aceptación de que algunos aspectos de la cultura asumen sus formas específicas sólo como resultado de accidentes históricos, y otros son moldeados por fuerzas que propiamente pueden llamarse universales.

Para Geertz, pretender que el *consensus gentium* pueda presentar universalidades sustanciales o conexiones específicas entre los fenómenos culturales y fenómenos no culturales que los expliquen, debe conducir a la pregunta ¿si tales universalidades deberían tomarse como los elementos centrales en la definición del hombre? Pues en las particularidades culturales de un pueblo pueden encontrarse algunas de las más instructivas revelaciones sobre lo que sea genéricamente humano.

Citaremos dos ideas de Geertz que refuerzan la definición que él hace de cultura, además de pretender conducirnos a una imagen más exacta del hombre.

La primera es la de que la cultura se comprende mejor no como complejos de esquemas concretos de conducta –costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos–, como ha ocurrido en general hasta ahora, sino como una serie de mecanismos de control –planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones (lo que los ingenieros de computación llaman “pro-

gramas”)– que gobiernan la conducta. La segunda idea es la de que el hombre es precisamente el animal que más depende de esos mecanismos de control extragenéticos, que están fuera de su piel, de esos programas culturales para ordenar su conducta (Geertz, 1973, p. 51).

Invitamos a tener presente la cita anterior, pues, más delante, al abordar la cultura organizacional, nos brindará luces sobre lo que creemos ha sido la interpretación de la dirección empresarial sobre el asunto de la cultura.

No se puede pretender, como ha sido la visión tradicional, y esto con el ánimo de enfatizar cómo lo cultural ha hecho parte del desarrollo del hombre, que el progreso cultural del mismo, sólo se hizo presente a partir de que su progreso biológico estuvo completamente terminado.

Por el contrario, la cultura más que agregarse, por así decirlo, a un animal terminado o virtualmente terminado, fue un elemento constitutivo y central en la producción de ese animal mismo. Así, al someterse el hombre al gobierno de programas simbólicamente mediados para producir artefactos, organizar la vida social o expresar sus emociones determinó, sin darse cuenta de ello, los estadios culminantes de su propio destino biológico; de manera literal, aunque absolutamente inadvertida, el hombre se creó a sí mismo (Geertz, 1973, p. 54).

La evolución del hombre sugiere que no existe una naturaleza humana independiente de la cultura; sin la existencia de los hombres no hay cultura, pero igualmente, y tal vez lo más importante, sin cultura no hay hombres. O como lo dice Geertz “somos animales incompletos o inconclusos que nos completamos o terminamos por obra de la cultura, y no por obra de la cultura general sino por formas en alto grado particulares de ella”.

En el camino de las dos posiciones enunciadas, tratando de encontrar lo que el hombre es, Geertz, enfatizando lo que anteriormente se ha enunciado, afirma:

“Si deseamos descubrir lo que es el hombre, sólo podremos encontrarlo en lo que son los hombres: y los hombres son, ante todo, muy variados. Comprendiendo ese carácter variado – su alcance, su naturaleza, su base y sus implicaciones – podremos llegar a elaborar un concepto de la naturaleza

humana que, más que una sombra estadística y menos que un sueño primitivista, contenga tanto sustancia como verdad.

Y es aquí [...] donde el concepto de cultura tiene un impacto sobre el concepto del hombre. Cuando se la concibe como una serie de dispositivos simbólicos para controlar la conducta, como una serie de fuentes extrasomáticas de información, la cultura suministra el vínculo entre lo que los hombres son intrínsecamente capaces de llegar a ser y lo que realmente llegan a ser uno por uno. Llegar a ser humano es llegar a ser un individuo y llegamos a ser individuos guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas. Y los esquemas culturales no son generales sino específicos (Geertz, 1973, p. 57).

Lo que realmente tiene de común el hombre es que no tiene un modo de ser inmutable ni un establecido consenso cultural. Se debe descender entonces a los detalles para captar firmemente el carácter esencial no sólo de las distintas culturas, sino de las diversas clases de individuos que viven en el seno de cada cultura.

Pero el lector que comparta las apreciaciones que Geertz hace sobre lo que para él es la cultura y cómo ésta influye de manera significativa en el desarrollo del hombre, no dudamos, a esta altura, en preguntar si la cultura de las sociedades posee elementos que le son particulares y son ellos los que guían su conducta, ¿cómo se pueden identificar y explicar? De esto también se ocupó Geertz y propuso una metodología investigativa que da respuesta a la pregunta planteada.

La etnografía se convierte en la metodología investigativa propuesta por Geertz, que permite captar el análisis antropológico en el cual está inscrito la cultura como una forma de conocimiento. La etnografía establece relaciones, selecciona a los informantes, transcribe textos, establece genealogías, traza mapas del área, lleva un diario, etc. Pero no son estas actividades, estas técnicas y procedimientos, lo que definen una sociedad. Lo que la define es cierto esfuerzo intelectual en la realización de una descripción densa (Geertz, 1973, p. 21).

EL objeto de la etnografía es construir una jerarquía estratificada de estructuras significativas atendiendo cómo se producen, se perciben e

interpretan diferentes actividades, es decir, realizar una descripción densa y no superficial de cómo se generan esas estructuras significativas, lo que hace que el investigador que utiliza el método de la etnografía se enfrente a una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas que al mismo tiempo son extrañas, irregulares, no explícitas, y con las cuales el etnógrafo debe ingeniarse, de alguna manera, para captarlas primero y explicarlas después (Geertz, 1973, p. 22).

De acuerdo con lo anterior, debe quedar claro que pretender abordar el estudio de la cultura, exponiendo fenómenos de significación que deben ser interpretados para luego ser explicados, a partir de su análisis mediante métodos formales semejantes a los de las matemáticas y la lógica, es una completa falacia, como lo menciona Geertz.

Lo que significa que las descripciones de la cultura deben realizarse atendiendo a los valores que, según el etnógrafo, le dan los hombres de una sociedad a las cosas, teniendo en cuenta las fórmulas que ellos usan para definir lo que les sucede. Dichas descripciones deben hacerse de acuerdo con las interpretaciones que hacen de su experiencia las personas que pertenecen a un grupo en particular.

Por lo anterior, cobra interés el uso de la etnografía como metodología para el estudio de las culturas, pues, como lo plantea Geertz, es en la conducta de los hombres donde las formas culturales encuentran articulación.

El análisis cultural conjetura significaciones, estima las conjeturas y llega a conclusiones explicativas partiendo de las mejores conjeturas, y no del descubrimiento del continente de la significación (Geertz, 1973, p. 32). La etnografía observa, registra y analiza; su labor es interpretar.

Los hallazgos etnográficos son sólo particulares y no hay razón alguna para creer que la estructura conceptual de una interpretación sea menos formulable y, por lo tanto, menos susceptible de sujetarse a cánones explícitos de validación que la de una observación biológica o la de un experimento físico. Pero se debe aceptar que existe una serie de características de la interpretación cultural que hacen que el desarrollo teórico del tema sea mucho más difícil de lo que suele ser en otras áreas del conocimiento. Al respecto Geertz (1973, p. 35) dice:

“... todo el quid de un enfoque semiótico de la cultura 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. La tensión entre la presión de esta necesidad de penetrar en un universo no familiar de acción simbólica y las exigencias de progreso técnico en la teoría de la cultura, entre la necesidad de aprehender y la necesidad de analizar es, en consecuencia, muy grande y esencialmente inevitable.

En realidad, cuanto más se desarrolla la teoría más profunda se hace la tensión. Esta es la primera condición de la teoría cultural: no es dueña de sí misma. Como es inseparable de los hechos inmediatos que presenta la descripción densa, la libertad de la teoría para forjarse de conformidad con su lógica interna es bastante limitada”.

Las grandes contribuciones teóricas están no sólo en estudios específicos, sino que son difíciles de separar de tales estudios para integrarlas en algo que pudiera llamarse “teoría cultural”. Un etnógrafo pudiera utilizar una línea teórica desarrollada en el ejercicio de una interpretación etnográfica para emplearla en otra, procurando lograr mayor precisión y amplitud, pero no podría pretender escribir, a partir de ello, una teoría general de la interpretación cultural.

En este sentido, no pudiese existir una teoría general de la cultura, pues sólo existen estudios etnográficos que describen y explican, a partir de esta metodología, las significaciones que un grupo social particular da a sus conductas, lo que la hace una teoría no predictiva. La manera como funciona la teoría en una ciencia interpretativa, como la de la cultura, sugiere que la distinción que se da en las ciencias experimentales o de observación entre “descripción” y “explicación” se presenta, en este caso, como una distinción entre “inscripción” (“descripción densa”) y “especificación” (“diagnóstico”), entre establecer la significación que determinadas acciones sociales tienen para sus actores y enunciar, lo más explícitamente, lo que el conocimiento así alcanzado muestra sobre la sociedad a la que se refiere y, más allá de ella, sobre la vida social como tal (Geertz, 1973, p. 37).

En la etnografía la función de la teoría es suministrar un vocabulario en el cual pueda expresarse lo que la acción simbólica tiene que decir sobre sí misma, es decir, sobre el papel de la cultura en la vida humana. La

meta es llegar a grandes conclusiones, partiendo de hechos pequeños pero de contextura muy densa; prestar apoyo a enunciados generales sobre el papel de la cultura en la construcción de la vida colectiva, relacionándola exactamente con hechos específicos y complejos.

Considerar las dimensiones simbólicas de la acción social (esencia de la cultura) no es pretender separarse de los problemas existenciales de la vida para ir a parar a algún ámbito empírico de formas desprovistas de emoción; por el contrario, es sumergirse en medio de tales problemas.

3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el momento de llegar a la organización y mirar cómo ésta ha sido visto el tema de la cultura, mediante la revisión de distintas posiciones teóricas desarrolladas por algunos autores. El ejercicio administrativo es contemplado como un cúmulo de acciones que desarrollan diferentes seres humanos al interior de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos trazados por ésta; es necesario que dichas acciones sean manejadas y dirigidas por una persona (Aktouf, 1997, p. 18) que, comúnmente, se conoce en el mundo empresarial como el gerente de la empresa.

Pero hablar de la “cultura organizacional o empresarial” implica referenciar el desarrollo del pensamiento administrativo¹ y plantear la pregunta: ¿Trabajar la cultura organizacional en el ejercicio administrativo conduce a que todo comportamiento de los trabajadores en la organización se oriente de manera absoluta al cumplimiento de los objetivos trazados por la misma?

La evolución del pensamiento administrativo sugiere iniciar haciendo referencia al pensamiento tayloriano, que contempla una diferenciación entre los integrantes de la organización, cuyo sentido está dado porque algunos de ellos son los que piensan y otros son los que hacen,² lo cual expresa de manera contundente la nula participación que cierto tipo de

¹ Cuando se habla del desarrollo del pensamiento administrativo, más que un análisis profundo y cronológico del mismo, se refiere a algunas corrientes que ayudarán a introducir el tema la cultura organizacional.

² La propuesta tayloriana se ajusta a un grupo de personas que llevan a cabo labores que son planeadas por otros.

colaboradores tenían en el aporte acerca de cómo deberían desarrollarse ciertas actividades trascendentales al interior de la empresa.

Esta corriente, fundada bajo una concepción de la ingeniería, origina en el mundo de la organización la intervención de otras áreas del conocimiento, como la psicología, preocupada por dar explicación al comportamiento de los seres humanos que pertenecen al ente social denominado organización, planteando temas de estudio como el liderazgo, la motivación, el desarrollo organizacional, la organización informal (López, 1999, p. 24).

Se plantea, entonces, la preocupación por los seres humanos que conforman la organización y cómo funcionan las relaciones entre ellos, pero teniendo en cuenta relaciones meramente de tipo laboral y que sirven de apoyo para hablar del tratamiento de la organización como un sistema y también de las necesidades de la jerarquización de los trabajadores en la empresa. Corrientes del pensamiento administrativo lideradas por autores como: Pearson, Merton, Katz, entre otros (López, 1999, p. 25-28).

Los integrantes de una organización proceden de un orden social espontáneo (la sociedad) y entran a formar parte de un orden social creado (la empresa)³, y los comportamientos de esos integrantes no necesariamente se ven afectados sólo por ese orden social creado; por el contrario, hay una alta dosis de decisión de comportamiento influenciado por el orden social espontáneo al que pertenece cada integrante que llega a la empresa.

Teniendo en cuenta lo que de cultura se ha mencionado, con base en Clifford Geertz, y si se considera la organización como un ente social creado, donde ingresan los hombres y las mujeres para desarrollar en su interior –aludiendo a los términos empleados para definir cultura– conocimientos, creencias, costumbres y actitudes, se espera que harán que su conducta se vea influenciada por dichos desarrollos al interior de la empresa.

“Si es cierto que la particularidad de un individuo se refleja en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura

³ Los conceptos de orden social espontáneo y orden social creado se presentan como dos grandes categorías de agrupaciones humanas. (Hayek, 1985: cap. 1).

particular” (Morgan, 1986). Para Sainsaulieu (1990), si hablamos de cultura organizacional es porque existe una constante necesidad de producir sentidos y significaciones para actuar” (Zapata, 2007, p. 172-173).

“La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a las vez que las personas enriquecen sus otros entornos” (Zapata, 2007, p. 173).

El profesor Zapata, en su libro *Cultura organizacional*, logra construir un mapa que permite observar la evolución que el concepto ha tenido a través del tiempo, y que para la intención de este artículo ha sido recogido en este sentido.

“En la actualidad el estudio de las organizaciones desde la perspectiva cultural se ha afianzado adquiriendo profundidad, rigurosidad y un sitio importante entre los enfoques administrativos, dando origen al enfoque de la cultura organizacional donde las organizaciones se piensan como minisociedades, con sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura, que pueden llegar a influir en forma decisiva sobre la eficiencia de la organización para alcanzar los retos que afronta tanto en su entorno interno como externo” (Zapata, 2007: 173).

“El supuesto primordial de la escuela de la cultura organizacional es que los individuos, los grupos y los departamentos de una organización desarrollan valores, signos y símbolos únicos y particulares a través del tiempo, los mismos que rigen en última instancia el comportamiento organizacional; estos valores, símbolos y signos a su vez se pueden considerar como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización y a los que los individuos les asignan ciertos significados específicos” (Zapata, 2007, p. 174).

Desde el enfoque cultural se plantea que la empresa dispone de una identidad, de una “personalidad que la distingue del resto; así, dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de las teorías de la organización

(sector de actividad, tecnología utilizada, tamaño, grado de centralización) se distinguirán por su identidad” (Thèvenet, 2003, p. 8).

De otro lado, se considera que la cultura no es un estado sino que evoluciona constantemente; es un proceso de aprendizaje continuo de la organización y evoluciona al enfrentarse a problemas clásicos y/o novedosos, tanto de adaptación al entorno como de integración interna (Morgan, 1986).

Los rasgos de la cultura tienen que ver con los principios generales o con las concepciones generales de la realidad empresarial. Esto no quiere decir que un 100% de los miembros de la empresa reaccionan de la misma forma ante lo que se revela como propio de la cultura de la empresa. La cultura se compone de fuertes tendencias representativas (Thèvenet, 2003: 22). “La cultura no es aprendida necesariamente en forma consciente por los miembros de la organización y, frecuentemente, opera condicionando los comportamientos en forma inconsciente” (Zapata, 2007, p. 175).

En este sentido, la cultura es un sistema simbólico de significados e interpretaciones colectivas compartidas, según el cual los individuos dilucidan sus experiencias y orientan sus acciones (Geertz, 1973). En la formación de la cultura o la simbología de la empresa tienen que ver los fundadores y el pasado de la organización, las interpretaciones y decisiones de los actores dominantes actuales, las interpretaciones y decodificaciones permanentes de las interacciones organizacionales de los demás miembros y múltiples factores externos de contingencia (políticos, sociales, tecnológicos, etc.). En esta línea se encuentra la sociología interpretativa accionalista de Weber y Silverman, la escuela institucionalista (Selznick, Clark, Pettigrew, etc.) y el interaccionismo simbólico y la etnometodología, de Goffman, Turner, Brown, Garfinkel y Cicourel.

Como en la definición de cultura humana, ahora enumeraremos lo que algunos teóricos han definido como cultura organizacional: Schein (1985) propone que se mire la cultura desde tres ángulos distintos, pero ligados entre sí: artefactos y creaciones, valores, creencias fundamentales.

El primer nivel incluye nociones como las creencias sobre la relación entre el hombre y la naturaleza, la orientación temporal, las creencias sobre la

naturaleza humana y el concepto del espacio y de las relaciones espaciales humanas. Este nivel contiene los “datos” de una cultura, es decir, lo que es aceptado sin cuestionamientos y lo que está escondido en la memoria inconsciente del individuo.

El segundo nivel reúne los valores y la ideología, indicando los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlos. El tercer nivel contiene elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social. Cada nivel es, en cierta medida, una manifestación de un nivel anterior, es así como aparece la relación entre los tres niveles. El último nivel es el más visible y, en principio, el más fácil de cambiar. El primer nivel es el más profundo y sería el más resistente al cambio.

Para Ouchi (1981), la tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía. Para Deal y Kennedy (1982), la cultura organizacional es el conjunto de creencias, símbolos, lemas, héroes y ritos en la empresa. Para Allaire y Firsirotu (1984), la cultura organizacional es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Para Davis (1984), la cultura organizacional representa un tema unificador pero escondido, que da una dirección y una movilización en el ámbito de los recursos. Para Lemaître (1984), la cultura es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa.

Más o menos completas, más o menos complejas, estas distintas definiciones evocan valores, símbolos, mitos, filosofías de administración, creencias compartidas, lenguaje, códigos, ritos, ceremonias, anécdotas, sagas, normas, etc. Las sutilezas entre todas las definiciones formuladas son notables, pero si uno se esfuerza por encontrar el común denominador, se ve que la cultura es un conjunto de elementos, más o menos tangibles, producidos y, sobre todo, poseídos por la organización. Dicho de otra manera, la organización tiene una cultura al igual que posee una estructura o una tecnología. La cultura es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa.

Definidos como sistema de signos, de símbolos, de ritos, etc., los artefactos de la cultura pueden utilizarse en el enfoque de la “cultura organizacional”

para conferir identidad a la empresa. Efectivamente, como existe una estrecha relación entre estos artefactos y los valores y creencias que los sustentan, éstos contribuyen a forjar entre los miembros representaciones mentales de la empresa y de su funcionamiento. También permiten concebir las acciones en términos semejantes, moldean la realidad de los miembros y permiten su reconocimiento e identificación con la empresa. Desde esta óptica la visión cultura es entonces profundamente comunitaria.

4. LA PRÁCTICA DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ahora bien, se puede observar cómo los teóricos de la cultura organizacional mencionados guardan puntos de intersección entre el concepto más general de cultura y el que ellos definen cuando de la organización se trata; pero para la intención de este artículo es necesario abordar ahora lo que compone la tercera parte de este escrito, es decir, las posiciones que ha asumido la dirección empresarial en la práctica frente al tema de la cultura y la organización.

La dirección empresarial de hoy afirma que el gerente deberá tener la habilidad para, a partir de los conocimientos brindados por el mundo académico y empírico, hacer que los colaboradores de la organización desarrollen comportamientos que a él le interesan y con los cuales espera alcanzar las metas trazadas. Pero gerentes formados en el ejercicio administrativo del orden tradicional, donde el proceso contempla las acciones de planear, organizar, dirigir y controlar, enunciadas por Fayol como facultativas de una persona o un grupo minoritario al interior de la empresa, desconoce en principio que el comportamiento de los seres humanos del orden individual y grupal no puede pretender ser de orden autoritario y dictatorial, desechando por completo las relaciones que de tipo informal se presentan en la organización por parte de los colaboradores de la misma, que afectan en gran escala el verdadero comportamiento del trabajador.

Al parecer, pasa desapercibida en la dirección empresarial actual que los comportamientos de cada integrante en la organización se verán mayormente influenciados por las experiencias que cada empleado de la empresa

haya vivido en ese entorno social espontáneo (la sociedad) del cual procede, invitándolo a procurar que en la organización para cual labora encuentre la satisfacción de las necesidades que dicho entorno le genera, marcadas por una alta dosis de egoísmo en la búsqueda de generación de ingresos suficientes.⁴

La situación actual no deja claridad para que el ser humano encuentre en la organización la satisfacción total de sus necesidades y, por el contrario, vea la labor en la empresa como una contraprestación, un aporte temporal y parcial que lo ayude a colmar en parte y no de manera satisfactoria algunas de ellas. Además de tener la sensación de que es utilizado por la organización, para que ésta maximice sus intereses, exigiéndole desarrollar valor agregado en sus oficios, el cual no le es devuelto en modo alguno por la organización. Es indudable que la lealtad de los trabajadores de hoy para con sus organizaciones ha disminuido de manera importante como consecuencia de esa misma sensación de baja de lealtad de la organización para con ellos.

Una de los mayores reproches que ha suscitado la práctica de la dirección empresarial, relacionada con la cultura organizacional, es que provocó tal “engolosinamiento”, que una gran cantidad de administradores y consultores creen que pueden crear de cualquier cosa nuevas formas de conciencias organizacionales (Morgan, 1986); casi de manera automática deberían llevar el personal a trabajar mejor y a estar más satisfechos de su suerte, todo esto sin que hubiera ningún cambio en la estructura organizacional y en el contenido del trabajo.

Ante la angustia de los administradores y en relación con los otros modos tradicionales de gestión, resulta seductor el vocabulario ligado a la cultura: se encuentran connotaciones religiosas, psicológicas y esotéricas y la cultura parece investida de virtudes mágicas y explicativas. Más exactamente, la cultura aparece como un lubricante organizacional, un elemento de cohesión que debe permitir limar todas las asperezas.

⁴ En la sociedad actual el hombre busca el lucro de su labor y lo desea ver reflejado en ganancias que le permitan sobrevivir.

La mayoría de estos investigadores, influenciados indudablemente por la analogía con estudios etnográficos realizados en pequeñas sociedades primitivas, tomaron como cierto que la organización en su conjunto es una base sólida para realizar un buen análisis cultural. Y cuando se observaban las variaciones culturales internas, éstas se minimizaban y se atribuían a una falta de cultura. Se acostumbraba de esta manera a oponer las fuertes culturas homogéneas a las débiles culturas heterogéneas.

Desde el momento en que se habla de signos, de símbolos, de lenguaje o de rituales, se entra en relación con elementos que constituyen la identidad de la persona. No obstante, Galambaud (1987), subraya que parece que la administración se haya atribuido la posibilidad de emplear estos conceptos, sin preocuparse demasiado por el recorrido personal de cada uno de los miembros de la empresa. Estos conceptos se convirtieron en instrumentos que permiten a los dirigentes la difusión de valores que orientan la reflexión y la acción del conjunto de empleados.

Aktouf (1990) señala abusos en la utilización de la palabra “cultura”. Explica que “la cultura supone un pasado común, una historia compartida, construida colectivamente en el tiempo y suficientemente integrada para ser transmitida de generación en generación”. Se pregunta entonces qué significa la noción de “cambio de la cultura”, cuando se sabe que los antropólogos al abordar estos conceptos consideran horizontes temporales a escala de las civilizaciones.

El discurso de la “cultura organizacional” en la práctica, para la dirección empresarial, se sitúa en toda una tradición de medios o de fórmulas ideológicas empleadas por los dirigentes para garantizar que las acciones de los miembros de la empresa tienden a servir a sus propios objetivos. Este medio para manipular el comportamiento, y ganar la cooperación de los trabajadores, tiene la ventaja de proporcionar a quienes la utilizan una apariencia de legitimidad. La cultura se convierte claramente en un elemento en los procesos de demarcación y control que se practican en las organizaciones. Es un elemento de la ideología administrativa, ya que los administradores la utilizan conscientemente para obtener el apoyo que permita el logro de sus objetivos (Smucker, 1988).

La cultura se presenta entonces como un nuevo medio de control y de dominación, ya sea por el control de lo informal, o de la irracionalidad. Esta última noción siempre se ha asociado a lo simbólico y a lo imaginario. La cultura como instrumento de gestión permite la manipulación de los artefactos de tal manera que esta irracionalidad tiende hacia la racionalidad que caracteriza al proyecto gerencial. La más bella ilustración de este proceso se encuentra en *En busca de la excelencia*, de Peters & Waterman, que se presenta como un catálogo de recetas, nutrido por la ideología de los dirigentes.

La cultura no puede reducirse a un campo específico y autónomo que se expresaría en elementos que podríamos calificar como puramente simbólicos. Al describir la cultura de esta manera instrumental, el enfoque “cultura organizacional” deja entrever posibilidades de cambios rápidos, de fácil manipulación y atribuye a los administradores la responsabilidad de forjar y perpetuar la cultura de empresa.

Esta definición da lugar a abusos, pues a menudo la cultura se confunde con el estilo de gestión como si los actos y discursos de los dirigentes por sí solos constituyeran una cultura. Sin embargo, como dice Galambaud (1987), “la acción cultural tampoco es un acto de magia que, por la sola fuerza del verbo convertido en fórmula, genera rupturas en los comportamientos de los hombres”.

Igualmente, explica con Sainsaulieu (1997), que la acción cultural es un proceso que demanda tiempo y que nunca tiene consecuencias inmediatas. Como la cultura de la empresa surge de su funcionamiento cotidiano, cualquier cambio de comportamiento demanda, más que un discurso, un cambio en la práctica. Estos cambios requieren tiempo y no tendrán nunca el efecto directo buscado ya que, como lo explica Aktouf (1990), “la cultura es un inevitable movimiento dialéctico entre actividad económica, vida social y simbólica, donde la infraestructura (los fundamentos) sostiene e impregna a las superestructuras (ideas, ideologías, conocimientos, creencias)”.

El llamado enfoque “cultura organizacional”, en la práctica de la dirección empresarial se sitúa claramente en el paradigma funcionalista: la cultura se concibe como una variable que cumple ciertas funciones, especialmente

las de integración y motivación. Cuando una cultura es disfuncional, es decir, cuando no contribuye a los buenos resultados de la empresa, los dirigentes deben emprender su cambio con el fin de que cumplan los objetivos organizacionales.

Este enfoque supone que existe consenso y armonía en la organización. La idea de compartir, que se perfila detrás de la cultura, supone que va a resolver las diferencias entre dirigentes y dirigidos, entre aspectos formales y simbólicos. Cuando a pesar de todo se presentan conflictos, se negocia una solución, se pone en marcha un cambio lento de cultura que apunta a una mejor adaptación de la cultura a los objetivos de la organización. La “cultura organizacional” se interesa por las consecuencias de la cultura, es decir, por los logros y no duda en ubicar bajo la rúbrica “cultura empresarial” simples políticas de administración, tales como... “nunca contratar personal sindicalizado” (Aktouf, 1990, p. 576).

La cultura es una variable, un instrumento al servicio de los administradores para conducir la empresa hacia el éxito. La organización es vista desde la perspectiva de una de sus partes, una de sus producciones y no en su complejidad. Luego de apropiarse del control del producto, luego de apropiarse del control del proceso, el patrón desea apoderarse ahora del sistema de valores del trabajador.

El enfoque de la “cultura organizacional” (Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982; Peters & Austin, 1985; Smircich, 1983) plantea una visión instrumental de la cultura y la considera como una variable que cumple ciertas funciones (integración, motivación) y que los dirigentes pueden modificar o imponer según su deseo para conducir la organización hacia el éxito. Esto hace que algunos confundan cultura y estrategia. Una buena estrategia de los dirigentes consistiría entonces en escoger la cultura apropiada para evitar los problemas organizacionales.

5. CONCLUSIONES

Todo lo anterior, deja entrever una mala interpretación en la práctica de la dirección empresarial de lo que realmente debe ser entendido como cultura, lo cual amerita volver a Geertz, para dilucidar cuáles pueden ser las causas de esta situación.

En primera instancia, consideramos que no se debe olvidar que las ciencias humanas fundamentales han señalado que la subjetividad y los símbolos que interpreta todo ser humano, es muy poco probable que se puedan “manipular” exteriormente, y mucho depende de la coherencia entre la vida material, concreta, y la vida simbólica representacional, como elementos interdependientes de un todo. La cultura no puede ser considerada como una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.

La interpretación equivocada que la dirección empresarial le puede haber dado al concepto de “cultura organizacional” es cuando Geertz afirma que “La cultura se comprende mejor no como complejos de esquemas concretos de conducta –costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos–, como ha ocurrido en general hasta ahora, sino como una serie de mecanismos de control –planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones que gobiernan la conducta”.

En este sentido, Geertz no menciona que esos mecanismos de control, que gobiernan la conducta del hombre, sean creados por un individuo (como aparentemente piensa el gerente en la organización) sino, son el resultado de las relaciones entre los individuos de un colectivo, y los actores que intervienen en su construcción son los mismos integrantes de la colectividad.

Pues como el mismo Geertz menciona: llegar a ser humano es llegar a ser un individuo, y llegamos a ser individuos guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas. Y los esquemas culturales no son generales sino específicos. Pareciese que para la dirección empresarial actual, los esquemas culturales son generales, o por lo menos, así le interesa que se entiendan, lo que va en perfecta contravía de lo planteado por Clifford Geertz.

En este sentido, como lo plantea Pfeffer (1997), ¿Existen tipos culturales ideales? Planteando la posibilidad de la existencia de diferentes culturas: una cultura legítima, cultura eficiente, cultura tradicional o cultura utilitarista. Si, efectivamente, se considerara que existen estas categorías

de la cultura, qué criterios habrían llevado a este autor para considerar la existencia universal de una cultura llamada legítima o utilitarista, sin pensar que lo que a su entender hace llamarse a una cultura utilitarista, por ejemplo, no tiene igual aplicación en otro colectivo o sociedad.

Bien, como este artículo no pretende agotar el tema y, por el contrario, su objetivo es abrir el debate acerca del planteamiento académico y práctico que lo motivó, reconocemos la existencia de varios casos de dirección empresarial; que la mala interpretación que la dirección general pudo haber hecho del significado de “cultura organizacional”, no aplica en todas las empresas, pues cada dirección, en cada organización, es particular y se puede observar cómo la conducta que tienen sus colaboradores deja entrever que es el resultado de una construcción colectiva y no unidireccional a nivel organizacional.

Se percibe entonces, que la mala interpretación de que habla este documento, queda en manos de cada gerente, en la forma en que practica su dirección gerencial, pues mientras unas organizaciones insisten en la equivocada interpretación de lo que la cultura organizacional significa, vemos cómo otras hacen de la cultura una interpretación como la planteada por Clifford Geertz (1973, 1983).

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (1997). *La administración entre tradición y renovación*, 3ª ed. Gaëtan Morin éditeur. Universidad del Valle. Introducción a la primera parte. La noción clásica de la administración tradicional.
- Allaire, Y. & M. E. Firsirotu (1984). Theories of organizational cultures, *Organization studies*, 5.
- Cassirer, E. (1944). *Essai sur l'homme*, Paris: Les Editions de Minuit, 1975.
- Davis, S. (1984). *Managing corporate culture*, Cambridge, Mass: Turnaround.
- Deal, Terrence and Kennedy, Allan A (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* Addison-Wesley Pub. Co.
- Galambaud, B. (1987, jun). Le projet d'entreprise d'entreprise entre désirs et réalité. En, *Gérer et comprendre (Annales des mines)* 7, p. 51.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. The impact of the concept of culture on the concept of man. *The interpretation of cultures*, New York: Basic Books, pp. 3-54.

- Geertz, C. (1983). *Local knowledge. Further essays in interpretative anthropology*. New York: Basic Books, pp. 93-146.
- Heilbroner, R. (1968). Vida y doctrina de los grandes economistas. Madrid: Ed. Orbis. *La revolución económica*. Cap. II, pp. 25-54.
- Lemaître, N. (1984, nov-dic). La culture d'entreprise: outil de gestion?, *Direction et gestion des entreprises*, 20 (12).
- López G., F. (1999, enero-marzo). La administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio. En: *Revista Universidad de EAFIT*, pp. 19-39.
- Ouchi, W. (1982). *Théorie Z*, Paris : InterÉditions.
- Morgan, G. (1986) *Images of Organization*. Newbury Park, CA. Sage.
- Pascale, Richard T. & Antony G. Athos. (1981). *The art of japanese management*. New York: Simon & Schuster.
- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper Row.
- Peters, Thomas J. & Austin, Nancy. (1985). *A passion for excellence*. New York: Harper Row.
- Pfeffer, J. (1997). Mechanism and social control. In *New directions for organization theory: Problems and prospect*. New York: Oxford University Press, pp. 100-136.
- Sainsaulieu, R. (1997). Cultures d'entreprise. Dans *Sociologie de l'entreprise: Organisation, culture et développement*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, pp. 234-253.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28. 339-358.
- Smucker, J. (1982). Review of Geert Hofstede: Culture's consequences. *Sociology*. 9 (2). p. 55-56
- Thévenet, M. (2003). *La Culture D'Entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France, pp. 9-53.
- Zapata, A. (2007). *Cultura organizacional*. Cali (Colombia): Ediciones Universidad del Valle.
- Weber, M. (1977). *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura económica.