

Manifestaciones de la Cultura Industrial en el Contexto Organizacional

Anabella Dávila*
Gustavo E. Habermann**



RESUMEN

En este trabajo presentamos evidencia de las manifestaciones de una cultura industrial en un contexto organizacional. Discutimos dos retos para la construcción de la teoría de cultura en las organizaciones. Uno, la cultura organizacional al nivel de los supuestos o creencias están más en función de la industria que de la organización en sí misma. Dos, los artefactos y las conductas manifestadas en la organización representan más las diferencias entre las organizaciones y, no así los valores organizacionales. Los hallazgos de este estudio indican la debilidad de la organización para construir o representar una cultura única y distintiva.

* Profesora Investigadora en el ITESM Campus Monterrey, adavila@campus.mty.itesm.mx

** CEMTEC, S. A. de C. V., ghabermann@usa.net

ABSTRACT

This work presents evidence of industrial culture manifestations in the organizational context. We discuss two challenges for organizational culture theory. One, organizational culture at the assumptions or beliefs level is more of a function of the industry than of the organization. Two, artifacts and behavior in the organization represent more the difference among organizations, and not organizational values. Findings in this study indicate the organization's weakness for creating or representing a unique and distinctive culture.

Palabras clave: cultura organizacional, comportamiento, valores.
Key words: organizational culture, behavior, values.

INTRODUCCIÓN

El estudio de las organizaciones modernas a través de su cultura es una línea de investigación dentro de la teoría de la organización que pretende cubrir una agenda de intereses diversos. Entre estos intereses nos encontramos con estudios en donde se argumenta que las organizaciones generan –deliberada o naturalmente– una cultura que las hace únicas y les da una identidad diferencial (Deal y Kennedy, 1982; 1985; Peters y Waterman, 1982). Así también, en otros estudios se define a la cultura como aquel elemento que le permite a la organización encontrar formas de integración y adaptación al entorno para su supervivencia (Schein, 1992). Ambas perspectivas se han desarrollado bajo el supuesto de que la cultura emerge desde adentro de la organización debido principalmente a dos formas: una, a la voluntad consciente o inconsciente de los fundadores; y dos, a la interacción diaria de los miembros en donde aprenden a reaccionar ante situaciones de crisis. Este supuesto reduce y, en ocasiones deja al margen, al contexto de la organización y su relevancia en el estudio de la cultura.

Avances en el estudio de culturas organizacionales presentan otras perspectivas que, de cierta forma, consideran a la cultura organizacional como poco diferenciada y no tan única (Bloor y Dawson, 1994; Chatman y Jehn, 1994; Gregory, 1983; Martín, 1992; Martínez, 1999; Phillips, 1994; Sackman, 1992). Esta tendencia reconoce a las organizaciones como formas en que las sociedades se manifiestan, por lo que éstas se expresan como una proyección cultural de su contexto. Esto hace que la identificación de su cultura sea difícil pues

se fusionan diversos componentes sociales en la misma dinámica cultural. Estos componentes pueden ser los antecedentes sociales, étnicos o profesionales de los miembros que pertenecen o que interactúan con la organización (Martín, 1992).

En este trabajo presentamos un estudio de caso que ofrece evidencia de esta segunda tendencia y que clarifica la identificación de la cultura al descubrir un contenido cultural similar en organizaciones de una misma actividad económica. Esto es, identificamos las manifestaciones culturales de la industria en un contexto organizacional. Esto pone en juego la versión de que las organizaciones adquieren una identidad propia por tener una cultura única y distintiva.

El caso describe a una organización en la industria de tecnologías de información. La empresa emplea a trescientas quince personas, es de capital cien por cien mexicano, opera en el ámbito nacional, su actividad principal es el desarrollo de *software* aunque también comercializa *hardware*, tiene alianzas estratégicas con los desarrolladores internacionales de herramientas computacionales y es una empresa con una di-rección de socios amigos entre sí.

Iniciamos este artículo con una discusión sobre la perspectiva teórica que adoptamos para el estudio de la cultura organizacional que nos permitió encontrar manifestaciones de la cultura industrial. Después, presentamos el estudio de caso como evidencia que nos servirá para el debate teórico y finalizamos con la conclusión de que el estudio de la cultura no puede ser limitado a una dinámica interna y aislado del entorno organizacional.

PERSPECTIVA FUNCIONAL EN LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES

Es indudable que el estudio de la cultura en las organizaciones ha generado una gran lista de posturas teóricas que ofrecen una serie de avenidas para investigar el concepto. Para esto, se utilizan diversas perspectivas de la teoría de la organización (Schultz, 1994; Smircich, 1983). En esta sección discutimos la perspectiva funcional para este estudio de caso así como la guía que nos proporcionó para hacer comparaciones entre las culturas de otras organizaciones de la misma actividad económica.

El concepto de cultura empezó a ser utilizado por los antropólogos y otros investigadores en el estudio de los grupos sociales y étnicos. La tarea de estas personas interesadas en entender a sociedades diferentes a las nuestras era investigar, interpretar y traducirnos los patrones conductuales y sociales de esos grupos aparentemente "extraños" para nosotros (Pedersen y Sorensen, 1989).

En el mundo de las organizaciones se aceptó que éstas podían tener o ser culturas (Smircich, 1983). Por lo que se abrieron líneas de investigación para encontrar evidencia de las manifestaciones culturales en las organizaciones tales como elementos (Schein, 1992), procesos (Hatch, 1993) y símbolos (Alvesson y Berg, 1992; Pondy, Frost, Morgan y Dandridge, 1983; Schultz, 1994). Así también, se cuestionó la intención para el estudio de las culturas organizacionales, ya que desde un principio se le relacionó con efectos en la vida organizacional (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982). Sin embargo, para nuestro propósito era necesario encontrar una perspectiva que nos permitiera hacer comparaciones entre organizaciones a diferente nivel

de análisis y encontramos algunas respuestas en la perspectiva funcional de las organizaciones.

En el funcionalismo (Parsons, 1951; citado en Schultz, 1994) se percibe a las organizaciones como sistemas naturales que buscan primeramente sobrevivir, por lo que éstas desempeñan ciertas funciones. Aquí, la cultura se estudia con relación a su contribución al proceso de adaptación organizacional al entorno y, a la forma en que la organización integra los procesos internos para sobrevivir. En otras palabras, la cultura se desarrolla cuando los miembros de la organización aprenden formas para resolver problemas de adaptación externa y de integración interna a través de la interacción diaria (Schein, 1992).

Entonces, en esta perspectiva, el centro de estudio son los procesos por los cuales los valores, creencias y supuestos básicos llegan a ser compartidos entre los miembros de la organización y facilitan la formación de identidad de grupo. Esta perspectiva no rechaza la formación de subculturas porque asume que éstas pueden desarrollarse debido a circunstancias específicas en la organización (Schultz, 1994). El principal exponente de esta perspectiva es Schein (1992) y aunque éste reconoce que su propuesta para el estudio de culturas organizacionales es integradora (Martin, 1992), también presenta los elementos para estudios de culturas diferenciadas por la formación de subculturas. Schein (1996) indicó la existencia de tres subculturas en las organizaciones a las que denominó "operadores", "ingenieros" y "ejecutivos". Estas subculturas se rigen por supuestos culturales diferentes que han sido aprendidos de los contextos en que se desenvuelven sus integrantes. Es decir, en su trayectoria de entrenamiento profesional. Por lo que con esto, Schein ofrece una guía para reconocer a las organizaciones como diversas según el perfil de los grupos de personas que la integran

A los estudios que adoptan esta posición Martín (1992) los identificó desde una perspectiva diferenciada y son aquellos en que primero, las interpretaciones de los elementos culturales son inconsistentes. Segundo, esta posición desconfió de las afirmaciones sobre el consenso cultural en toda la organización. Si existe consenso, éste es localizado dentro de las fronteras de las subculturas. Tercero, dentro de las subculturas se da la claridad, mientras que la ambigüedad se relega a la periferia.

La definición de cultura desde esta posición es similar a la de integración –o racional– es decir, orientaciones compartidas, sin embargo lo que se comparte es sólo entre los miembros de un subgrupo y no en toda la organización. Según Martín (1992), algunos estudios definen la cultura al nivel de las fronteras del subgrupo y se enfocan a estudiar el consenso dentro de las subculturas. Diversos autores niegan la posibilidad de que se dé el consenso en toda la organización (Wilkins y Ouchi, 1983), aunque otros aceptan que las subculturas coexisten en algún tipo de consenso organizacional. Esto es, las organizaciones pueden desarrollar subculturas con patrones particulares de comportamiento y, al mismo tiempo, ser capaces de instituir un eje en común para que éstas giren a su alrededor sin perder su individualidad (Dávila, 1999).

Esta perspectiva acepta que para el estudio de las culturas organizacional es hay que considerar al entorno conformado por diversos tipos de grupos sociales y que miembros de estos grupos pertenecen o interactúan con la organización. Es decir, los patrones culturales pueden ser más el reflejo de la percepción que ciertos grupos externos tienen de la realidad organizacional que del desarrollo de la voluntad de la organización en sí misma. Por ejemplo, se ha hecho énfasis en la ocupación laboral

o profesional como la forma en que se desarrollan esquemas de pensamiento que se utilizan para la interpretación de la realidad cultural de una organización (Blor y Dawson, 1994; Schein, 1992; 1996; Van Maanen, 1975). En esta línea están los hallazgos de Sackman (1992) y de Gregory (1983) que identificaron la formación de subculturas tanto por la ocupación como por los antecedentes sociales de los miembros organizacionales. También, se ha estudiado la dinámica cultural de determinadas industrias o sectores económicos y se han descubierto patrones culturales similares entre varias organizaciones que pertenecen a estos grupos sociales (Chatman y Jehn, 1994, Phillips, 1994).

Otros grupos sociales también delinean formas culturales a través de sus miembros. Los grupos pueden ser aquellos formados por personas de una misma raza, religión, clase social o económica, característica demográfica –v. g. edad, género– institución educativa o partido político.

En suma, enfoques nuevos de la perspectiva funcional en el estudio de la cultura organizacional la considera de cierta forma como dependiente de la cultura social más amplia. Por lo que es posible que desde esta postura nos expliquemos la dinámica cultural de las organizaciones, siempre y cuando estemos de acuerdo en que la organización tiende a estar formada por subculturas. Subculturas que sirven como mecanismos de integración y adaptación al entorno y que son formadas por la influencia de elementos del contexto así como de las características propias de la organización. Ahora pasaremos a describir el contenido cultural del modelo de Schein (1992) y que utilizamos como guía para el estudio de la cultura organizacional de la empresa.

EL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El modelo conceptual para el estudio de las culturas organizacionales de Schein (1992) identificó tres niveles de análisis: Los supuestos fundamentales, los valores y los artefactos. Los supuestos básicos están profundamente arraigados y son la característica principal de la cultura organizacional; son incuestionables y aceptados por los miembros de la organización; representan lo que los miembros creen o perciben como la naturaleza de la realidad y de la verdad, de la relación con el entorno, del tiempo y del espacio, del ser humano, de la actividad humana y de las relaciones humanas. Los valores y los artefactos son manifestaciones culturales más conscientes y observables a través de expresiones físicas o conductuales. Los valores son el reflejo individual de lo que es correcto o incorrecto, o de lo que deberá funcionar o no, en el trabajo. Los artefactos son los fenómenos que uno puede escuchar, ver y sentir cuando uno participa con un grupo de una cultura no familiar.

Una de las principales críticas que se le da al modelo predefinido por Schein (1992), viene de la perspectiva simbólica del estudio de las culturas organizacionales (Alvesson y Berg, 1992; Schultz, 1994) y es que éste se ha vuelto universal y se puede utilizar para el estudio de la cultura de cualquier tipo de organización ya que la cultura se predetermina y no emerge conforme se van generando los significados a los símbolos que la expresan (Schultz, 1994). Sin embargo, un contra-argumento es que el modelo permite hacer comparaciones entre diferentes culturas organizacionales, ya sea que éstas se den entre diversos subgrupos, empresas, divisiones o instituciones y hasta comparaciones entre subgrupos de la misma organización o de otras organizaciones (Schultz, 1994).

Entonces tenemos que los elementos que conforman el contenido cultural se definen a diferente nivel de expresión y requieren de ser descubiertos a través de métodos que permitan su interpretación, porque además, se hace necesario encontrar la relación entre estos. Por ejemplo, para identificar los supuestos de los miembros de la organización bajo estudio nos adentramos en la dinámica diaria de la organización y descubrimos cómo piensan los miembros. Para el estudio de los artefactos y valores, observamos inmediatamente la conducta de los miembros y la analizamos como un resultado de la interacción entre ellos mismos. Así encontramos dos guías de estudio: el contenido y la dinámica cultural. Enseguida, presentamos el estudio de caso y sus antecedentes en el estudio de culturas organizacionales.

ANTECEDENTES DE ESTUDIOS DE CULTURA EN LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

En este trabajo argumentamos que la cultura de las organizaciones está también conformada por elementos que se derivan del entorno y que por lo tanto hacen que las organizaciones tengan similitudes con otras organizaciones del contexto. En consecuencia, presuimos que los estudios culturales se harán más participares a determinados ambientes y no se utilizarán más niveles de análisis que el contexto mismo. En este apartado presentamos algunos estudios que se concentran en organizaciones que pertenecen a la industria de las tecnologías de información y que nos ayudarán a conocer la esencia cultural de esta industria.

Según Schein (1992), la complejidad de la información que enfrentan las organizaciones hoy en día es un justificante importante para saber si existen supuestos inconscientes que operan en la comunidad de las tecnologías de información. Para indagar sobre estos supuestos, Schein (1992) analizó primeramente al grupo social de las tecnologías de información como una comunidad ocupacional. Este concepto denota un grupo de ejecutivos y empleados, investigadores y profesores, que tienen una base común de conocimiento, un lenguaje y argot similar, mismo entrenamiento y antecedentes, así como un sentido de identificación de unos con otros. Una comunidad ocupacional no es lo mismo que una profesión, ya que los que han estudiado sociológicamente a esta comunidad han concluido que, como los ingenieros, estas personas son generalmente ocupadas por otros, y por lo tanto no tienen la autonomía que uno asocia con las profesiones tradicionales.

Una comunidad ocupacional puede, sin embargo, tener la suficiente historia e interacción para desarrollar una serie de supuestos básicos que sus miembros comparten acerca de ellos mismos, de su trabajo, de sus relaciones con el entorno y de relaciones con sus clientes (Schein, 1992). Los supuestos que las personas de tecnologías de información tienen sobre el concepto de información señalan que, éstos están conscientes de la complejidad de ésta y que no tienen una visión simplista de su universo. Sin embargo, en el análisis de los artefactos de la ocupación—las computadoras, el software, los teclados, el argot y la clase de problemas a los que típicamente se enfrentan estas personas—este autor concluyó que se percibe rápidamente que las personas de tecnologías de información idealizan los supuestos, aunque reconocen su falta ocasional de validez.

En los supuestos sobre la naturaleza humana y el aprendizaje Schein (1992) identificó un estilo cognitivo particular que estas personas proyectan a los demás.

Ellos tienden a ser (a) pensadores convergentes, orientados a descubrir las soluciones óptimas y finales de los problemas; (b) intolerantes a la ambigüedad, con una necesidad alta para la claridad en las resoluciones de los problemas; (c) precisos y exactos, orientados a la perfección con poca inclinación a la satisfacción; (ch) lógicos y orientados hacia reglas y procedimientos claros; (d) concretos y orientados hacia resultados, evaluaciones claras y rápidas; (e) orientados hacia la tarea más que hacia las personas; (f) orientados a largo plazo y hacia la búsqueda de soluciones finales a los problemas; (g) decisivos en su tarea en el sentido que tienen que tomar decisiones cuando diseñan un programa o sistema; (h) orientados al control con el propósito de que la mayoría de los sistemas sirvan para reducir o eliminar el error humano y la irracionalidad; (i) más interesados en los problemas de la administración del hardware y software que en los problemas de las personas porque suponen que los sistemas hacen que la gerencia “pruebe a la gente”. (p. 283)¹

Si los otros no son como ellos, entonces los sistemas compensan en algo esta diferencia. Aunque al hacer este supuesto, las personas de tecnologías de información generalmente olvidan que el problema es hacer que las personas con diferente estilo cognitivo usen, en primera instancia, los sistemas. En la mayoría de las veces, el estilo cognitivo de las personas de tecnologías de información los lleva a impacientarse con “usuarios tontos”. Asimismo, tienen la tendencia a racionalizar que las futuras

¹ Traducción de los autores.

generaciones que crezcan con la computadora serán capaces de manejar todo. Por otro lado, ni siquiera contemplan la posibilidad de que algunas personas nunca serán capaces de aprender lo que ellos hacen.

Los supuestos acerca de la organización y de la gerencia se relacionan con el uso de la información con propósitos de control. Según Schein (1992) hay una amplia evidencia de que si uno le da a la alta gerencia más y mejor información acerca del desempeño de toda la organización, uno hace posible que esos gerentes "microadministren" y sobrecontrolen la organización, y por lo tanto, generen conductas disfuncionales no deseables. También, el uso de la información como control puede ocasionar que la sobreadministración y el sobrecontrol pueden, eventualmente, hacer a los empleados dependientes.

Algunas veces los miembros de la comunidad de tecnologías de información admiten que son sólo tecnócratas que saben poco sobre el negocio y de cómo debe ser dirigida la organización. También admiten que le dan a la gerencia mucho poder al dejarlos que definan cómo una tecnología de información, en particular, puede o debe trabajar. Debido a su posición subordinada en la mayoría de las organizaciones, las personas de tecnologías de información adoptan la actitud de que el cliente si empre tiene la razón y de que ellos no retarán a la gerencia ni siquiera cuando el sistema está siendo subutilizado o mal utilizado. Asimismo, se confabulan con la alta administración al prometerles que ellos pueden hacer que el sistema detecte fraudes, y por lo tanto aún más todavía más la voluntad de los niveles jerárquicos más bajos para autogirarse.

Schein (1992) encontró que la subcultura gerencial no está intrínsecamente opuesta a utilizar tecnologías de información, pero percibe una barrera entre ellos y los proponentes de las tecnologías que sólo puede ser entendida al reconocer que tienen diferentes supuestos, tales como los descritos aquí. A pesar de esto, al reflexionar sobre estos supuestos pensamos que si las tecnologías de información ponen a la gerencia en una posición vulnerable, esto puede llevarlos a evitar o subutilizar los sistemas a pesar de que éstos ayuden a la organización a ser óptimamente efectiva.

Estudios de otros autores arrojan resultados en la línea de Schein (1992). Por ejemplo, Pedersen (1992) estudió tres empresas dedicadas a las tecnologías de información en Dinamarca. En una de ellas no encontró un sistema coherente de supuestos, debido quizás a la corta vida de la empresa. En las otras dos empresas identificó claramente dos subculturas, una formada por las personas dedicadas a las tecnologías de información y la otra conformada por "la gerencia". La subcultura de las personas de tecnologías de información fue descrita por Pedersen (1992) como un grupo social cohesivo y con expresiones físicas y conductuales particulares y diferentes al grupo gerencial. Una muestra de esto fue la figura del trabajo descrita en términos de creatividad y antepuesta a todo lo demás en importancia. Para la subcultura gerencial los supuestos estaban basados en una competencia orientada a la acción, eficiencia y productividad. Esta subcultura se describió como interesada en la ambición individual. Otras expresiones conductuales de la subcultura de técnicos en informática, y diferentes a la de la gerencia, fueron la vestimenta informal y el lenguaje técnicamente machista.

Cusumano y Selby (1995) realizaron un estudio cultural de Microsoft. Los principales supuestos descritos fueron que la empresa tiene una alta dependencia hacia el conocimiento que guardan sus empleados y que éstos, son capaces de trabajar de manera independiente de la dirección. Esto, a pesar de confrontar las prácticas tradicionales de administración tales como las relacionadas con la eficiencia de los procesos de operación.

Al igual que la descripción de Pedersen (1992), en los empleados de Microsoft se manifiesta la cohesión de grupo al anteponer el bien de la compañía a la cantidad de horas en el trabajo. El factor común que describe a estas personas es su entrenamiento en tecnologías de información, porque su origen racial es diverso. El ambiente colegial con el que se describe a esta empresa traspasa sus fronteras porque constantemente la prensa popular la cita como una compañía de personas inteligentes, ingeniosas, llenas de vida, con las cuales se puede uno relacionar, pero a su vez el periodista Howard (1998) piensa que estas personas, en grupo, se vuelven "autoritarias". Esta misma descripción la reportó Kunda (1992) en un estudio de la cultura de una empresa estadounidense de desarrollo de alta tecnología. Los directivos de esta empresa describieron a las personas del área técnica como "inmanejables."

En conclusión, una tabla comparativa de las manifestaciones culturales de la industria de tecnologías de información se presenta en la Tabla 1. De esta tabla podemos interpretar que al parecer los supuestos al rededor de las subculturas de tecnologías de información tienen una base de conocimiento técnico complejo y, los supuestos al rededor del grupo gerencial se sustentan en la jerarquía organizacional. De acuerdo con Schein (1992) esto lo podemos entender una vez que comprendemos que

estamos frente a un asunto intercultural por definir. Por lo que a partir de este punto nos concentraremos en la descripción del estudio de caso y en su relevancia para la construcción teórica de la cultura organizacional.

UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

La empresa estudiada fue fundada en 1983 con el objetivo de proveer al mercado de hardware, aunque ahora su actividad principal es el desarrollo de software. El mapa cultural de esta empresa nos indica la existencia de dos grupos sociales constituyentes—los gerentes nuevos y las personas de tecnologías de información. La empresa recientemente contrató a una serie de personas para que ocupara cargos gerenciales dentro del área administrativa. Identificamos estos dos grupos como subculturas porque encontramos consistencia interna en la forma que interpretan su realidad organizacional. Mas no encontramos consistencia de estos elementos culturales entre estos dos grupos.

Los miembros de ambas subculturas describieron su realidad organizacional en términos de sus percepciones, creencias y supuestos que tienen principalmente sobre la naturaleza de la actividad laboral y de la cual parten para interpretar la naturaleza de humana, la naturaleza de las relaciones humanas y la naturaleza de las relaciones humanas.

La naturaleza de la actividad laboral fue interpretada en términos de lo que las personas percibían de su trabajo. Una descripción que se dio por igual en los dos grupos culturales fue la falta de orden de la empresa. Sin embargo, lo que ocasiona la falta de orden está basado en supuestos

Tabla 1. Manifestaciones culturales de la industria de tecnologías de información.

Supuestos	Schein (1992)	Pederesen (1992)	Kunda (1992)	Consumano y Selby (1995)
Natural eza Humana	<i>Perfectibles buenos</i> - Racionales	<i>Perfectibles buenos</i> - Confiab les	<i>Perfectibles buenos</i> - Disciplinados	<i>Perfectibles buenos</i> - Sacri ficados por la empresa
	<i>Potencialmente malos</i> - Agresivos - Intolerantes	<i>Potencialmente malos</i> - Competi ti vos	<i>Potencialmente malos</i> - Inmanej ables - Materialistas	<i>Potencialmente malos</i> - Autoritarios
Natural eza de la Acti vi dad Humana	<i>Activa</i> - Tecnología ordena la información - Control a través de la tecnología	<i>Activa</i> - Trabajo creativo - Trabajo a la medida	<i>Activa</i> - Trabajo ambi guo - Control anárqui co - Cambi o constante	<i>Activa</i> - Li bertad de organi zación - Li bertad de cambi os
Natural eza de las Rel aci ones Humanas	<i>Colectiva</i> - I denti dad de grupo - Alianza con la gerencia	<i>Colectiva</i> - Cohesi ón de grupo	<i>Colectiva</i> - Mi smo grado de responsa-bili dad - Di vertidos	<i>Colectiva</i> - Grupos de trabajo inter-disciplinarios
Artefactos	<i>Competitiva</i> - Usuari os tontos - Tecnócratas	<i>Competitiva</i> - Opuestos a la gerencia	<i>Competitiva</i> - Ambi ci osos	<i>Competitiva</i> - Opuestos a la burocracia - Opuestos a la capaci tación formal
		<i>Lenguaje</i> - Fuerte - Machista <i>Vestimenta</i> - Extremada-mente infomal	<i>Presentación</i> - Infomal	<i>Presentación</i> - Desordenados

Fuente: Cuadro elaborado con base en Consumano y Selby (1995), Kunda (1992), Pederesen (1992), Schein (1992).

distintos en cada uno de los subgrupos. Para las personas de tecnologías de información la falta de orden la describen desde una perspectiva operativa. Pues ellos asumen, por ejemplo, que la falta de orden ocasiona una falta de balance en las cargas de trabajo, una falta de definición de roles de trabajo, así como una falta de definición de responsabilidades y, además, ellos creen que esto los perjudica ya que debido a esto se tienen que quedar a trabajar después de su horario de salida o trabajar los fines de semana. Asimismo, la falta de orden hace que algunas personas asistan a reuniones en donde no es necesaria su presencia y, por lo tanto, esto interrumpe su trabajo.

El supuesto de que la falta de orden ocasiona problemas en la operación diaria también se fundamenta en que las personas de tecnologías de información describieron su trabajo con una variabilidad continua debido principalmente a las constantes interrupciones, y no a las innovaciones tecnológicas que se relacionan con su trabajo. Es más, las innovaciones tecnológicas que tienen que considerar para la operación de su trabajo las describen como algo intrínseco a éste. Es decir, identificar y adoptar las innovaciones tecnológicas es su trabajo. Para ellos, la variedad continua en su trabajo les provoca una gran presión.

Este grupo de personas cree, además, que al darle un orden al trabajo, se definirán las prioridades y las urgencias, por lo tanto ellos pueden trabajar con certidumbre y no en el vacío, como hasta ahora lo hacen. Por otro lado, la descripción que hicieron sobre la falta de orden la relacionaron con el supuesto de que ellos necesitaban poner orden y por eso lo iniciaron al tomar la iniciativa de vestir formalmente. Este aspecto fue un acuerdo que los empleados tomaron por sí mismos, y se propusieron

presentarse a trabajar con camisa y corbata, aun a pesar de que no todos tenían contacto con los clientes y por lo tanto no tenían que cuidar su imagen.

Otra forma con que describen al trabajo y que se origina por la falta de orden es que éste se torna en demandante de largas horas de trabajo. Algunas personas hablaron de trabajar hasta entrada la madrugada, aunque a pesar de esto se sentían con libertad de llegar tarde al día siguiente. Con respecto a este punto, la gerencia de recursos humanos –parte del grupo de gerentes nuevos– reportó haber iniciado un programa para fomentar la puntualidad.

En contraste, los gerentes nuevos que también describieron la falta de orden en la organización, lo hicieron desde una perspectiva directiva y de una posición de la jerarquía. Ellos asumen que la falta de orden ocasiona una cultura de informalidad, en donde no se respetan las políticas y procedimientos que ellos diseñaron para la operación y el control del trabajo y por lo cual fueron contratados, en donde los aumentos de sueldo se dan arbitrariamente y en donde el trato al personal es paternalista. Este supuesto se fundamenta en la creencia de que los directivos y su estilo familiar de dirigir la empresa son los causantes principales. Por lo tanto, los gerentes nuevos suponen que no pueden hacer nada si no cambian primero el estilo de los directivos. Ellos quieren que los directivos comprendan la diferencia entre ser dueño y ser directivo.

La naturaleza de la actividad laboral también fue descrita como un reto por los miembros de los dos subgrupos culturales. Ya fuera porque eran gerencias nuevas formadas recientemente o porque los trabajos técnicos eran amplios y abarcaban una gran variedad y

diversidad de tareas. Esta descripción se basa en el supuesto de que la empresa sea un buen lugar para trabajar porque ofrece la oportunidad para enfrentar estos retos. Ambos grupos asumen que la oportunidad se presenta debido a que los directivos les dan libertad y no, ausencia de orden para tomar decisiones, presentar propuestas y para las personas de tecnologías de información, explorar tecnologías nuevas. Las personas de tecnologías de información identificaron el ambiente de trabajo como la principal razón para trabajar en esta empresa y después por las oportunidades de aprendizaje que tienen. Les gusta la empresa por lo que hace.

En esta línea, el grupo de tecnologías de información asume que el ambiente social de la organización permite el aprendizaje. Esto es especialmente valorado por ellos ya que fue una constante en su interpretación sobre la empresa aunque hubo una ausencia de comentarios sobre este tema en el grupo de los gerentes nuevos. Para los técnicos, el aprendizaje puede darse en dos sentidos: autoaprendizaje del empleado y capacitación formal por parte de la empresa. Para unos técnicos, el autoaprendizaje es responsabilidad de cada uno y es una oportunidad que no todas las empresas lo ofrecen. Esto, porque en esta empresa los empleados tienen la ventaja de conocer diversas áreas de la empresa y por ser socio de Microsoft, se tiene acceso a las tecnologías nuevas aun y antes de que salgan al mercado. Por otra parte, la capacitación formal fue descrita por otros técnicos como necesaria porque de lo contrario se pierde el tiempo que puede ser utilizado en otras cosas.

Para los técnicos, la naturaleza de la actividad laboral también se relaciona con la creencia de que las personas de administración y hasta algunas de ventas, no entienden

de sistemas. El supuesto es que esto les causa problemas, porque para ellos, los vendedores prometen lo que no pueden cumplir o bien los clientes demandan lo que no se les prometió. Los técnicos tienen la creencia de que las personas de administración y ventas dependen más de ellos dado la falta de conocimiento que éstas tienen sobre los aspectos técnicos de los sistemas. Esta dependencia, para algunos técnicos es estresante y, para otros, intolerable.

Al hacer un análisis del trabajo descrito por los técnicos encontramos una cadena de dependencias mutuas. Es decir, los diferentes trabajos que se desempeñan tales como desarrollador, documentador, instructor, vendedor y cliente están todos interconectados para la creación del trabajo. Para la coordinación de estas dependencias mutuas, describieron el trabajo del jefe de área como una forma de distribuir el trabajo de tal manera que lo reparte y después él o ella supervisan que se realicen las tareas o se resuelven los problemas que surgen. A pesar de esto, algunos clientes se dirigen directamente con los empleados porque se conocen desde hace tiempo y saben que estos trabajos no los deberían hacer ellos.

De cualquier forma, ellos asumen que su trabajo es crear soluciones para los problemas de las organizaciones. Cuando describieron su trabajo lo hicieron como algo propio, algo que ellos crean para otros, algo que ellos hicieron solos y se sienten orgullosos de esto. Por lo que para ellos, es necesario tener un ambiente de trabajo agradable que les permita crear trabajo. Es aquí en donde se pierde la dependencia del trabajo y que antes se mencionó.

Sobre la naturaleza humana, los técnicos describieron a sus directores como personas sumamente amables, con capacidad técnica, que se manejan con una política de

puertas abiertas, esto es, todos se sienten con la libertad de entrar a sus oficinas y preguntarles sus dudas o compartirles sus problemas, porque saben escuchar. Los directivos se describieron a sí mismos como preocupados por su gente y que lo más importante en ellos es el bienestar de las personas que trabajan en la empresa. Por su parte, el grupo de gerentes nuevos además de describir a los directivos como personas amables, los describieron como sumamente activos y con una gran capacidad de generar ideas nuevas. Ideas, que es probable que no se puedan implantar y que, mientras tanto, ya distrajeran a los empleados de su rutina diaria. Además, para ellos, la principal preocupación de los directivos es el dinero en el sentido de cómo hacer a la empresa más eficiente. Esto no fue descrito así por las personas de tecnologías de información, es más, para algunas de ellas el dinero se desperdicia con excesos en los viajes de negocios.

Un punto de conflicto entre las dos subculturas se encuentra en cómo los gerentes nuevos describen la naturaleza humana de las personas de tecnologías de información. Los gerentes nuevos describieron a las personas técnicas como cerradas y con problemas de habilidades de comunicación. Para éstos, los técnicos no escuchan las demandas por los productos, se niegan a hacer correcciones a los sistemas computacionales y no siguen los estándares de los productos fabricados en esta empresa. El supuesto es que esto se debe a una falta de comunicación entre las áreas administrativas y de tecnología. Por su parte, los técnicos sienten que la razón de la falta de comunicación es una falta de conocimientos de los administrativos o vendedores hacia la naturaleza del trabajo de los de tecnologías de información.

La naturaleza de las relaciones humanas fue descrita como un continuo. Esto es, las personas perciben las relaciones humanas desde la forma en que se relacionan dos individuos, los subgrupos de la organización, la organización como un todo y ésta con grupos externos a la organización. Así, encontramos diferentes manifestaciones culturales según la perspectiva que tome el informante.

En general, la naturaleza de las relaciones humanas se describió en términos personales. Los empleados de la empresa se llevan bien porque ante todo son amigos. Primero están los encuentros personales y después se reconocen las relaciones de trabajo o las capacidades técnicas. Aunque no fue descrito ningún mecanismo formal de la empresa para fomentar estos encuentros, los miembros de tecnologías de información comentaron que se reúnen informalmente después del trabajo y que en ocasiones se celebran los cumpleaños.

Por su parte, los miembros de la gerencia nueva asumen que las relaciones humanas en términos personales les causa un comportamiento informal ante las políticas y procedimientos que ellos diseñaron. Tardará mucho en que los empleados aprendan una forma nueva de comportarse. Para este grupo de gerentes, es necesario que la cultura de informalidad y de proteccionismo cambie, de lo contrario el crecimiento continuará dándose desordenadamente y, al parecer, esto les angustia. Este subgrupo cultural mencionó estar trabajando en la construcción de una cultura nueva, en la que parten del supuesto de que para implantar los procedimientos que proponen tienen que ser aceptados primero por los directivos.

En resumen, el mapa cultural de la empresa proyecta a dos grupos organizacionales que interpretan su realidad

en forma diferente. Los dos grupos reconocieron que el trabajo no se da de manera ordenada. Sin embargo, cada grupo mantiene supuestos distintos de por qué esto no se da. El grupo de técnicos definió el trabajo en términos del trabajo diario, de la operación de la empresa; y el grupo de gerentes nuevos en términos de un control jerárquico. Con respecto a la naturaleza humana, los dos grupos reconocen un claro conflicto, aunque por diversas razones. Para el grupo de tecnologías de información los conflictos con los gerentes nuevos se originan por la falta de conocimiento que éstos tienen sobre el trabajo técnico. Por su parte, los gerentes describieron a los técnicos como personas cerradas y con pocas habilidades de comunicación. La naturaleza del trabajo fue descrita por ambos grupos en función del orden que sólo los técnicos de la información pueden reimplantar.

Para ambos grupos las relaciones humanas nacen, primero, de manera personal. No obstante, se percibe que tiene consecuencias diferentes. Para el grupo de tecnologías de información, esto es lo que hace un ambiente agradable para trabajar. Para el grupo de gerentes nuevos, esto lleva a la informalidad y que no se acepten las políticas y procedimientos para el control que ellos necesitan imponer.

CULTURA DE LA INDUSTRIA DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN: DISCUSIÓN TEÓRICA

A través de la perspectiva funcional de las organizaciones presentamos un estudio de caso en el que describimos manifestaciones culturales. De acuerdo a la definición de que la cultura está conformada de orientaciones compartidas entre los miembros de una organización,

identificamos claramente que estas orientaciones son encontradas al nivel de los subgrupos organizacionales. Contrario a lo que el enfoque racional de la organización sugiere, acerca de la posibilidad de que los subgrupos se formen por una estructura de autoridad y de división del trabajo, encontramos que éstos se conforman debido a que poseen supuestos culturales compartidos. Aquí, hay que subrayar la importancia de la interpretación de la tarea que se convierte en algo que cierronda y, por lo tanto, forma a los subgrupos culturales—aquéllos que se relacionan con el desarrollo, uso y administración de las tecnologías de información y, por otro lado, gerentes o administradores de las organizaciones. Por lo que, en este estudio de caso, los supuestos compartidos en las subculturas se dan al rededor de la naturaleza humana, de la actividad laboral y de las relaciones humanas. En otras palabras, el concepto de la comunidad ocupacional de esta industria en particular está presente en la composición de los supuestos de ambos grupos culturales.

Al parecer, esta observación tiene una gran similitud con las conclusiones de otros investigadores (Consumano y Selby, 1995; Pederesen, 1992; Schein, 1992) que nos han llevado a pensar que existe una cultura al nivel de la industria estudiada. Encontramos evidencia de esto en los supuestos culturales, es decir, el lado inconsciente de la organización. Identificamos que los supuestos sobre la naturaleza humana de los miembros de la comunidad ocupacional de tecnologías de información, tienen una inclinación semejante en su connotación. Al igual que los estudios citados, los miembros de este subgrupo cultural de la organización estudiada se perciben con declaraciones positivas y los administradores—el otro grupo cultural—los describen con expresiones de rechazo y con alusiones

negativas. Por ejemplo, las personas de tecnologías de información para Schein (1992) son racionales, para Pedersen (1992) son confiables, para Consumano y Selvy (1995) se sacrifican por la empresa y son inteligentes y, en esta empresa, las personas ven al mundo de forma positiva con la intención de arreglar los problemas de la empresa, con energía y dispuestos a trabajar largas horas. En los mismos estudios a los administradores los perciben como agresivos, intolerantes, competitivos, inmanejables, materialistas, autoritarios y, en esta empresa, son cerrados, con problemas de habilidades de comunicación.

Más evidencia de una cultura al nivel de la industria son los supuestos sobre la naturaleza de la actividad humana. Los estudios referidos describen a la actividad humana como activa porque la tecnología ordena la información, permite la creatividad, da libertad a la organización y, para la empresa estudiada aquí, ésta es creativa, variada, en donde se utiliza la tecnología para imponer orden y disciplina, aunque los administradores o gerentes piensan más en el control administrativo.

Por último, la naturaleza de las relaciones humanas también tiene semejanza con aquellos supuestos de esta índole descritos en la literatura. Al parecer, los miembros de las tecnologías de información son grupos con una identidad unificada y cohesiva, se unen para trabajar y describen de forma similar a la gerencia o se unen a ella tácitamente o se oponen a ella. En la empresa de este estudio de caso, las relaciones humanas se dan de manera personal para crear un ambiente agradable para trabajar, sin embargo, la gerencia valora más las relaciones humanas formales para el control laboral.

De este modo, tenemos que de los elementos culturales estudiados en esta organización encontramos

evidencia de un sistema coherente de supuestos acordes con aquellos descritos por estudiosos de la industria de tecnologías de información. Sin embargo, también describimos otros elementos culturales tales como los artefactos y conductas que no están en sintonía con aquellos con que típicamente se representa a esta industria. Esto lo podemos observar en la vestimenta y en la presentación de los miembros de estas organizaciones. La literatura los retrata como extremadamente informales en su vestimenta y desordenados en su espacio de trabajo. En la empresa que estudiamos no encontramos esto, al contrario, la vestimenta es propia de los negocios. Es más, la vestimenta formal fue impuesta por los mismos miembros del grupo de tecnologías de información. Este acto significó un intento de los técnicos de poner orden en su trabajo. Por lo que ésta es una evidencia de la relación de los artefactos con los supuestos sobre la actividad laboral.

Para interpretar estas diferencias, que podríamos llegar a catalogar como importantes dada la oposición de sus expresiones, con aquellas de otros estudios, consideramos que a este nivel de análisis corresponde más a la descripción de organizaciones mexicanas –o a la de los negocios en esta región del país– que a la organización misma (Pérez y Dávila, 1999).

Hasta aquí hemos presentado y discutido la evidencia que este estudio de caso nos ofrece para identificar las manifestaciones culturales al nivel de la industria en un contexto organizacional. Ahora bien, la relevancia de estos hallazgos está relacionada con aspectos derivados de la construcción de la teoría de cultura organizacional. La tradición teórica es que la cultura es una o está conformada por subculturas con cierto grado de consenso. El debate que deseamos generar con este trabajo es con respecto al

proceso de formación de las subculturas. Bajo la perspectiva funcional las subculturas pudieron emerger por la jerarquía organizacional o por aspectos demográficos y, sin embargo, no fue así. Todo indica que son las mismas categorías de supuestos culturales –naturaliza humana, naturaliza de la actividad laboral y naturaliza de las relaciones humanas– los que hacen que en otras organizaciones de la misma industria también se conformen subculturas organizacionales. Por lo que se propone considerar el papel que desempeñan las comunidades ocupacionales que conforman una industria en su influencia en los procesos organizacionales.

En esta línea, se hace necesario explorar la forma en que los miembros de la subcultura importaron esquemas que les permitieron adoptar otras formas de gobierno y, cómo la subcultura de los administradores importaron formas burocráticas o tradicionales de control. Es probable que las industrias a través de las comunidades ocupacionales posean elementos culturales que viajan entre organizaciones de diferentes regiones del mundo. De esta forma, es la industria o estas comunidades y su influencia en la formación de culturas organizacionales, el medio para llegar a entender la complejidad de las organizaciones contemporáneas.

Finalmente, otra línea de investigación que queda abierta es la integración a los estudios organizacionales de la perspectiva simbólica de la cultura en su relación con la cultura industrial. Dado que esta perspectiva no permite hacer comparaciones entre organizaciones, pues su objeto de estudio es el descubrimiento y seguimiento de los significados y de las interpretaciones asociadas a las expresiones simbólicas (Schultz, 1994). Esta será otra forma de iniciar un nuevo debate en la construcción de la teoría de cultura en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M y Berg, P.O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Nueva York: Walter de Gruyter.
- Bloor, G. y Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context. *Organization Studies*, 15(2), 275-292.
- Consumano, M y Selby, R. (1995). *El secreto de Microsoft*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Chatman, J.A. y Jehn, K.A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.
- Dávila, A. (1999). Cultura organizacional en una escuela Católica mexicana (pp. 44-70). En A. Dávila y N.H. Martínez (Coordinadoras). *Cultura en organizaciones latinas*. México: ITESM-Siglo XXI.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gregory, K.L. (1983). Native-vi ew paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Howard, B. (1998). Working with windows. *PC Magazine*, 9.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.

- Martínez, N.H. (1999). Crisis financiera, toma de decisiones y cultura organizacional (pp. 161-191). En A. Dávila y N.H. Martínez (Coordinadoras). *Cultura en organizaciones latinas*. México: ITESM-Siglo XXI.
- Pedersen, J. S. y Sorensen, J. S. (1989). *Organizational cultures in theory and practice*. Aldershot, Averbury: Gower.
- Pedersen, J.S. (1992). Organizational cultures in information technology firms. En F. Borum, A.L. Friedman, M. Monsted, J.S. Pedersen y M. Risberg (Eds.). *Social dynamics of the IT field: The case of Denmark* (pp. 37-64). Nueva York: Walter de Gruyter.
- Pérez, A. L. y Dávila, A. (1999). Juventud, inteligencia y arrogancia: Representaciones de una organización en la industria de la tecnología de información. *Administración y Organizaciones*, 1(3), 51-69.
- Peters, T.J. y Waterman, Jr. R.H. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper and Row.
- Phillips, M.E. (1994). Industry mindsets: Exploring the cultures of two macro-organizational settings. *Organization Science*, 5(3), 384-402.
- Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G. y Dandridge, T.C. (Eds.). (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, London: JAI Press.
- Sackman, S.A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. Nueva York: de Gruyter.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Wilkins, A.L. y Ouchi, W.C. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.

