

# CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

RICARDO A. ESTRADA GARCÍA

Shütz<sup>1</sup>, al explicar el objetivo primario de las ciencias sociales como “lograr un conocimiento organizado de la realidad social”, entiende por ‘realidad social’ la suma de objetos y sucesos dentro del mundo social cultural, tal como lo experimenta el pensamiento de sentido común de los hombres que viven su existencia cotidiana entre sus semejantes, con quienes los vinculan múltiples relaciones de interacción.

El nuestro es un mundo de objetos culturales e instituciones sociales. Nosotros experimentamos el mundo en que vivimos como un mundo natural y cultural al mismo tiempo. Es un mundo intersubjetivo (común a todos nosotros) y nuestro conocimiento de él está socializado de diversas maneras.

Las organizaciones son un mundo particular institucionalizado donde la incertidumbre y la ignorancia constituyen un límite a la racionalidad de las elecciones. Sin embargo, la organización es también un prisma que permite observarla desde distintos ángulos y desde diversas perspectivas.

En casi todos los temas de investigación en Estudios Organizacionales, se enfrentan puntos de vista opuestos en un ámbito académico de discusión, cuestionamiento y respeto por la disidencia de ideas o perspectivas y visión de vida; sin embargo, el tema de la cultura en las organizaciones parece haber representado (o aún lo es?) una arena de combate ideológico, según refiere el artículo de revisión sobre este tema<sup>2</sup> que lo califica como ‘Juegos de Guerra de la Cultura Organizacional: Una Batalla por el Dominio Intelectual’.

En éste, sus autores comentan que, usualmente, las diferencias intelectuales de opinión se manejan en el ámbito académico con la discreción y tacto que en ocasiones pueden ayudar a los académicos a coexistir en un campo de tejido apretado y

---

<sup>1</sup> Shütz, Alfred *El Problema de la realidad social*, Amorrortu, Buenos Aires, 1974

<sup>2</sup> Martin, Joanne and Frost, Peter, *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*, en *Handbook of Organization Studies*, Clegg, Hardy and Nord, eds., 1996, Sage, London.

aún continuar con intercambios intelectuales cordiales. La estrategia utilizada con mayor frecuencia es el silencio. En la medida que un artículo o libro se enfoca predominantemente en un solo punto de vista, simplemente no se cita o se relega a los márgenes. Esta estrategia popular permite la completa exploración y delineado del punto de vista favorecido, y no se crea una necesidad de crítica o aún de atraer atención hacia otras perspectivas.

6 Sea que se utilice el camino del silencio, la marginación o un cuidadoso subentendido, estas estrategias enmascaran los desacuerdos intelectuales de manera que se atienden a los silencios y a la lectura 'entre líneas' de lo publicado, para poder descifrar lo que en los temas fundamentales causa desacuerdo. Estos desacuerdos fundamentales sobre epistemología, metodología, ideología política y teoría, los cuales podrían haber sido manejados tan solo como salidas 'subterráneas' – como en las revisiones editoriales 'a ciegas' – han sido comentadas ya abiertamente en la literatura sobre cultura. Por lo que se cuenta con un registro textual del conflicto abierto que puede ser lo suficientemente ilustrativo<sup>3</sup>. Tales críticas pueden retar certidumbres tomadas por dadas o inspirar nuevas ideas.

El tema de la cultura en las organizaciones toma lugar en un contexto social ampliado. En los '70 y los '80 la atención se enfoca en conflictos de diferencias culturales entre grupos étnicos, razas, géneros y regiones. En las organizaciones, específicamente, el éxito de la administración japonesa y las fallas percibidas en el análisis de la organización tradicional americano, alerta a los empresarios a reevaluar su cultura corporativa (Peters y Waterman surgen con su idea de *Excelencia*). Orientados hacia lo cuantitativo, los estudios comparativos se guiaron con una perspectiva de integración al sistema de 'subculturas', tanto étnicas, como definidas por empleados o dirigentes. De este modo una sola manifestación representa la cultura como un todo.

Por otro lado, orientados por la investigación etnográfica y cualitativa, otro grupo de académicos continuaron la investigación interrumpida en Hawthorne hacia lo que denominaron estudios de diferenciación. Aspectos como la idea de cultura, los valores, los significados (cogniciones), el simbolismo y las emociones, se centran en las prácticas y políticas formales de la organización.

En esta perspectiva de diferenciación se observan dos caminos distintos desde tradiciones intelectuales diferentes, según Martin y Frost. Uno documenta el pluralismo dentro de la cultura, utilizando métodos etnográficos y epistemología

---

<sup>3</sup> Apenas el pasado mes de Junio de este año, en un seminario impartido por Stewart Clegg, organizado por el Area de Estudios Sociales de la UAM-Iztapalapa, éste comentaba sobre el tema de los revisores de algunas publicaciones internacionales que continuaban con esta práctica. Aunque también lo presentó como ejemplo de un paso firme hacia el aprendizaje en la escritura de algunos conceptos nebulosos, más que espinosos.

hermenéutica, lo que ofrece una sola interpretación de lo observado sin temor a retar a la perspectiva gerencial. El otro añade una lectura crítica y antigereñcial.

El terreno de encuentro también incluye la metodología. Los estudios de integración se basan en metodologías cuantitativas y los de diferenciación en metodologías cualitativas. Ante esta batalla en el terreno metodológico se añade la perspectiva de fragmentación, como una posibilidad lógica del tercero excluido.

Ante estas tres perspectivas, Martin y Frost señalan la ruta del postmodernismo como el desarrollo más profundo, potencialmente disruptor y, probablemente, de mayor perspectiva en los estudios sobre cultura: no hay un único postmodernismo, éste es un discurso más que una teoría unificada y sus ideas retan los fundamentos de la ciencia moderna: la racionalidad, la claridad, el realismo, la verdad y el progreso intelectual.

Si los estudios de integración ofrecen un paisaje de unidad, armonía y de promesa de control cultural, los recuentos postmodernos centran su atención en el desorden y ofrecen una multiplicidad de interpretaciones contradictorias que tornan a los estudios de integración particularmente sospechosos desde un punto de vista postmoderno. Mientras los estudios modernos sostienen la credibilidad científica, tornando invisible la subjetividad individualizada del autor, desde el punto de vista postmoderno la realidad es una serie de ficciones e ilusiones.

No se tienen ilusiones sobre la creación de una teoría unificada. Tal vez éste es el destino de todos los ambientes innovadores. O mueren o son cooptados y rutinizados de manera que puedan ser utilizados por las organizaciones.

En este número 6 de nuestra revista semestral hemos elegido, en especial, observar a la organización desde el tema de la cultura.

Nuestros autores reconstruyen el mundo preconstruido de la organización para poder explicar sus procesos culturales. Unos, desde la esfera de la experiencia, como d'Iribarne; otros, desde el análisis de la práctica cotidiana, como Andrade.

La contribución que nos aporta d'Iribarne expone a las empresas multinacionales que se vanagloriaban de su propia capacidad para imponer 'las mejores prácticas' a nivel global. Sin embargo, dice: "mientras más se hacía realidad la internacionalización, más quedaba claro que las culturas persistían.

Gestión y Sociedad es el tema de un equipo de investigación del Centro Nacional de Investigación Científica francés que ha emprendido un inventario de las culturas políticas de 26 países, hasta ahora, y cuyo director de Investigación ilustra su diversidad en el primer artículo de este número, al abordar el ejemplo en tres sociedades:

1. las formas de ejercicio de autoridad que anteponen las teorías del management enseñadas en las escuelas de negocios americanas y difundidas por consultores internacionales, y cuyas raíces están en la propia concepción de sociedad de los Estados Unidos.
2. evoca, asimismo como ejemplo, el ejercicio francés de la autoridad para mostrar cuán grande puede ser la variedad de concepciones de la vida en sociedad y los enfoques de gestión en los países industriales.
3. proporciona una primera aproximación sobre su investigación en México, en términos de lo que significa una cierta forma de funcionamiento colectivo en una empresa en México, 'donde los dirigentes no juegan un papel central' y 'todo se decide en grupo, se actúa en grupo y se resuelven los problemas en grupo', según d'Iribarne.

Antonio Barba, se sumerge también en los procesos de institucionalización en las organizaciones mexicanas, a los que califica de 'tardíos', y que pretenden consolidar patrones específicos y particulares de un modelo preconcebido de organización adecuado a su incorporación al proceso de globalización y apertura económica.

Un discurso predominante es el que se refiere a la Cultura de la Calidad Total. El autor lleva al cabo un análisis comparativo de las características tecnológicas, de mercado y organizacionales, de los modelos de empresa japonés, norteamericano y latinoamericano, como premisas para la innovación organizacional.

Al revisar los postulados de la calidad total destaca sus aspectos simbólicos y de habitualización, que le permite analizar el proceso de objetivación de las características del management mexicano y su sedimentación en términos de la adopción de mecanismos locales de homologación y certificación de la calidad total de sus procesos.

De su análisis se desprende que uno de los elementos retardatarios de la implantación de la calidad total, es el carácter patrimonialista de la dirección de la mayoría de las empresas locales, el cual obstaculiza su modernización.

Consuelo García de la Torre se aproxima a los Estudios Interculturales con una mirada periscópica a la historia del proceso de diferenciación y a las diferencias culturales en las organizaciones.

El hecho de que el estudio de las diferencias culturales se confunda con el nacimiento de la antropología no significa que la diferenciación cultural haya nacido en el siglo diecinueve.

Como tema antropológico, la cultura ha sido objeto de una verdadera moda en la Administración. Peters y Waterman la incluyen en su definición de excelencia, Morgan la trata como paradigma organizacional y Crozier la incluye en el pensamiento y organización de la complejidad.

La autora explora, en su artículo, modelos, representaciones y niveles de consideración cultural en una amplia e importante revisión del tema, desde un punto de vista procesual, conceptual y metodológico. Su propuesta: salvaguardar la identidad y cultivar la diversidad.

Para Anahí Gallardo Velásquez la metáfora cultural enriquece los estudios organizacionales en la búsqueda de una mejor aproximación teórica a la compleja realidad organizacional en nuestra época. Una visión cuántica o de sistemas vivos autorregulados trasciende la visión mecanicista, newtoniana o Taylorista-Weberiana.

Recuerda que en los ochenta la cultura corporativa de la 'excelencia' no cambió realmente el modelo de la organización "que viene de arriba", tal vez fue menos despótico pero se demostró de igual exigencia y manipulación ideológica.

Arribar a un sitio de encuentro social donde lo subjetivo, lo cualitativo, lo específico y lo político social sean motivo de conexión social, de autoorganización y donde el significado final tome varias direcciones, es tarea pendiente de una sociedad y administración incluyente.

Por otra parte, así como el concepto de cultura evolucionó desde una posición egocéntrica y relacionado más con una visión elitista, hasta llegar a su actual conceptualización de ser una respuesta específica al entorno y una postura de respeto al otro, José Luis Pariente propone que la enseñanza de la administración deberá evolucionar hacia hacia nuevos derroteros que contemplen de manera más integral la inclusión de visiones distintas del comportamiento de los que no son semejantes a nosotros.

La administración intercultural, el tema que este autor despliega en este número, difiere en muchos sentidos de la administración tradicional de los modelos importados.

La administración propuesta está relacionada con la facilitación de la comunicación y sinergia entre culturas distintas. Requiere de empatía, de internalización de las consecuencias de la interlocución y de reconocer como prácticamente imposible la interpretación de la conducta y motivación de quienes pertenecen a otra cultura.

Pariente recomienda, también, la inclusión en el currículo de las carreras de Administración, de materias como historia y apreciación de las manifestaciones artísticas y populares. Aunque señala que 'para las mentes conservadoras esto podría ser una herejía', propone y referencia a Ruskin, quien dice que "las grandes naciones escriben sus autobiografías en tres libros: el libro de los hechos, el libro de sus palabras y el libro de su arte, y de éstos el último es, quizás, el único fidedigno".

Y una lección de sabios: nunca hacer supuestos sobre personas o culturas.

Salvador Andrade se propone interpretar y explicar la acción y el conocimiento desplegados en el trabajo cotidiano, con base en Polanyi.

El mundo de la vida diaria en el trabajo, tal como fluye y se desempeña, es el fundamento primordial de todo aprendizaje en las organizaciones. Es el insumo de una posterior etapa de aprendizaje, que Andrade denomina modelización, en la cual el trabajador se apropia de la realidad y adquiere una conciencia sobre ella. Esta conciencia se proyecta hacia la intencionalidad en el trabajo, etapa en que el actor, con conocimiento maduro, fija una direccionalidad estratégica a su propia labor o, incluso, la de toda la organización.

Por otra parte, en la sección de *Administración entre líneas*, Magdalena Saleme resume una revisión bibliográfica realizada por Zahra, Jennings y Kuratko sobre el estado del arte de la investigación sobre la Actividad Emprendedora en la Empresa.

En esta revisión de 45 publicaciones sobre investigaciones empíricas durante los últimos 25 años se identifican los temas clave estudiados, los métodos utilizados y el tipo de análisis realizado en estas investigaciones. Asimismo, se identifican las contribuciones y se detectan las lagunas que aún existen en este campo de estudio y se establecen escenarios para futuras investigaciones.

Aquellos investigadores interesados en este campo de la actividad emprendedora en la empresa, podrán apreciar las oportunidades que ofrece hasta ahora para la investigación actual y una propuesta del editor para desarrollarlas en nuestros países latinoamericanos.