

G. Morgan, *Imágenes de la organización*, Ra-ma, Madrid, 1990.

## CAPITULO 5

# LA CREACION DE LA REALIDAD SOCIAL: Las organizaciones como culturas

---

---

Desde el ascenso de Japón como una gran potencia industrial, los teóricos de la organización han sido conscientes de la relación entre cultura y dirección. Durante los años sesenta la confianza y el impacto del tipo de dirección y la industria americana eran supremos. Gradualmente y cada vez con más fuerza, a lo largo de esos años sesenta los productos japoneses (automóviles y electrodomésticos) empiezan a cambiar aquella idea. Japón comienza a mandar en los mercados internacionales estableciendo una sólida reputación: calidad, fiabilidad, valor y servicio. Sin apenas recursos materiales, sin fuentes energéticas y con más de ciento diez millones de habitantes apiñados en cuatro islas montañosas, Japón ha conseguido la mayor tasa de desarrollo, el nivel más bajo de desempleo, y una de las más grandes y fructíferas organizaciones y una población laboral de las mejores pagadas del mundo. Pasadas las cenizas de la Segunda Guerra Mundial el país construyó un imperio industrial no superado por nadie.

Mientras distintos teóricos discuten sobre las razones de esta transformación, muchos están de acuerdo en que las culturas y modo de vida de este misterioso país oriental han jugado el papel principal. El cambiante equilibrio de la energía mundial relacionado con la crisis del petróleo de 1973 y la OPEP por una parte y la organización de grandes empresas multinacionales han contribuido al aumento del interés por comprender la relación entre la cultura y las organizaciones.

## CULTURA Y ORGANIZACION

Pero ¿qué es el fenómeno que llamamos “cultura”? La palabra se deriva metafóricamente de la idea de “cultivo”, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. La palabra se utiliza frecuentemente para referirse al grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas. Ambos usos se derivan de las observaciones decimonónicas de las “sociedades primitivas”, conviviendo en la idea que diferentes sociedades manifiestan diferentes niveles y patrones de desarrollo social. Hoy en día, sin embargo, el concepto de cultura no conlleva necesariamente esta anticuada postura, siendo más general el significado que diferentes grupos de personas tienen diferentes modos de vida.

Cuando hablamos de sociedad usamos una antigua metáfora agrícola para llamar la atención sobre unos aspectos específicos del desarrollo social; y esta metáfora tiene una considerable relevancia en nuestra comprensión de las organizaciones.

En este capítulo exploraremos: primero, la idea de que la organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad; segundo, nos centraremos en que la cultura varía de una sociedad a otra y veremos cómo esto nos ayuda a comprender las variaciones de las organizaciones entre las naciones; tercero, exploraremos los patrones de las culturas y subculturas colectivas. Después veremos detalladamente cómo los modelos de cultura se crean y sustentan y cómo las organizaciones son constructoras de realidades sociales.

## LA ORGANIZACION COMO FENOMENO CULTURAL

El experto en ciencias políticas Robert Presthus ha sugerido que vivimos en una “sociedad de la organización”. Tanto en Japón, Alemania, Hong-Kong, Inglaterra, Rusia, EE.UU, Canadá y otros países industrializados, las grandes organizaciones probablemente influyen de un modo **alineante** que si viviéramos en una remota tribu en las junglas de América del Sur. Esto es completamente obvio, pero muchas de las características de la cultura descansan sobre cosas obvias. Por ejemplo, ¿cuánta cantidad de gente organiza su vida basándose en los distintos conceptos de trabajo y del ocio? Siguen rígidas rutinas cinco o seis días a la semana, viven en un lugar y trabajan en otro, visten uniformemente, defienden la autoridad y consumen mucho tiempo en el mismo sitio realizando un conjunto repetitivo de actividades. Para un extranjero la vida diaria en una sociedad de la organización es un peculiar conjunto de creencias, rutinas y rituales que la identifican como una cul-

tura totalmente distinta cuando se compara con otras sociedades más tradicionales.

Antropólogos y sociólogos han estudiado concienzudamente estas diferencias. Por ejemplo en las sociedades donde la casa es la unidad económica básica y productiva (más que una organización) encontraremos que el trabajo tiene un significado diferente y, por lo general, ocupa mucho menos del tiempo de una persona. Las distinciones que se sacan entre “significado” y “fin”, entre “actividad ocupacional y economía general” y “organización social”, tienden a ser más imprecisas y los sistemas de actitudes y creencias más cohesivos. El sociólogo francés Emile Durkheim ha demostrado que el desarrollo de las “sociedades de la organización” va acompañado de la desintegración de los modelos tradicionales del orden social, ideales comunes, credos y valores y dan modelos más fragmentados de creencias y prácticas basadas en la estructura ocupacional de la nueva sociedad. La división del trabajo, característica de las sociedades industriales, crea problemas de integración o más exactamente descrita como un problema de la “cultura de la gestión”. Ha habido que encontrar caminos para hallar y unir la sociedad de nuevo; los gobiernos, la religión, los medios de comunicación y otras instituciones relativas a la conformación de las opiniones y creencias juegan un importantísimo papel en este proceso.

En cierto sentido podemos así decir que la gente que trabaja en fábricas y oficinas de Detroit, Leningrado, Liverpool, París, Tokio y Toronto pertenecen a la misma cultura industrial y que todos son miembros de las “sociedades de la organización”. Sus experiencias de la vida y del trabajo se ven cualitativamente diferentes de aquellas cuyos individuos viven en unas sociedades más tradicionales dominadas por los sistemas de producción doméstica.

Aunque consideramos la rutina de la vida organizada sólo como eso, rutina, ella descansa realmente en numerosas habilidades distintas. Daremos por sentado que el trabajador de una fábrica o de una oficina, como miembro de una sociedad de organización, necesita un conocimiento práctico y profundo.

Por estas razones algunos sociólogos creen que es más útil generalmente hablar sobre la cultura de la *sociedad industrial* mejor que de sociedades industriales, ya que las cosas comunes más importantes se enmascaran con las diferencias entre nacionalidades. Las mayores similitudes y divergencias culturales en el mundo de hoy son, con mucho, las profesionales más que las nacionales; así los trabajadores de una fábrica, porteros, funcionarios, banqueros, dependientes, agricultores, tienen afinidades más profundas que las derivadas de pertenecer a la misma nación.

## ORGANIZACION Y CONTEXTO CULTURAL

Sin embargo, aunque todas las sociedades modernas comparten muchos elementos comunes, sería un error desechar las diferencias culturales intranacionales por considerarlas poco importantes. El curso de la historia ha forzado muchas modificaciones en las características sociales nacionales en los puntos de vista sobre el significado de la vida, en los estilos y filosofías de la organización y de la dirección. El reciente éxito del Japón, el declinar industrial de Gran Bretaña, la fama de las empresas americanas y las características distintivas de muchas otras sociedades de la organización, están todas crucialmente enclavados con el contexto cultural en los que se han desarrollado. Por ejemplo, examinemos el concepto japonés del trabajo y las relaciones entre el empleo y la empresa. Encontraremos que son muy diferentes de los que imperan en Occidente; la empresa se ve como una colectividad a la que los empleados pertenecen más que únicamente un sitio donde hay individuos aislados trabajando. El espíritu de colaboración de comunidad impregna la experiencia laboral, se le concede gran importancia a la interdependencia, intereses compartidos y la ayuda mutua. Los empleados hacen frecuentemente compromisos de por vida con su empresa a la que consideran como una extensión de su familia. Las relaciones de autoridad suelen ser de tipo paternalista y altamente tradicional y deferencial. Existen fuertes lazos entre el bienestar del individuo, de la corporación y de la nación. Por ejemplo, los principios que configuran a MATSUSHITA, una de las empresas más grandes y prósperas, son los que se ven en el Cuadro 5.1.

Murray Sayle, un australiano experto en temas japoneses, ha sugerido una fascinante teoría sobre los factores históricos que conforman esta solidaridad. Cree que la empresa japonesa combina *los valores culturales del campo de arroz con el espíritu de servicio del samurai*. Mientras lo primero es esencial para comprender la solidaridad en la fábrica, lo segundo aún muchas de las características de dirección y el modelo de relaciones interempresariales que ha jugado un papel tan crucial en el éxito económico japonés.

El cultivo del arroz en Japón ha sido siempre una actividad precaria debido a la escasez de tierra y a la cortedad de la estación del cultivo. Volviendo atrás, el proceso de crear una civilización sobre este cultivo parece ser un prototipo de la habilidad japonesa de realizar proyectos que parecen imposibles, pero, sobre todo, el cultivo tradicional de arroz es una actividad cooperativa.

Como decía Sayle, no hay nadie más solitario, independiente y emprendedor que un cultivador de arroz. El proceso de cultivo necesita cuadrillas intensivas, agotadoras, en las tareas de plantar, transplantar y recolectar. Todos esperan que cada uno dé lo mejor de su habilidad para asegurar que el rendimiento colectivo sea tan bueno como pueda ser; si una familia falla y no consigue mantener la irrigación

### Principios básicos de los negocios

Para reconocer nuestra responsabilidad como industriales, para fomentar el progreso, para promover el bienestar de la sociedad y para dedicarnos al completo desarrollo de la cultura humana.

### Credo de los empleados

El progreso y el desarrollo sólo pueden conseguirse a través de la combinación de esfuerzos y cooperación de todos y cada uno de los miembros de nuestra Compañía. Cada uno de nosotros, por tanto, tendrá esta idea constantemente en su pensamiento, así como la de que nos dedicaremos al continuo engrandecimiento de nuestra Compañía.

### Los siete "valores" espirituales

1. Servicio a la Nación a través de la industria.
2. Lealtad.
3. Armonía y cooperación.
4. Voluntad por mejorar.
5. Cortesía y humildad.
6. Adaptación y asimilación.
7. Gritud.

Estos valores, directamente al corazón, proporcionan una fábrica espiritual de gran resistencia. Fomentan las esperanzas consistentes de los trabajadores diseminados de uno a otro continente. Permiten a una empresa, altamente compleja y descentralizada, evocar una enorme continuidad aunque otras guías más operativas hayan caído.

"Parece tonto para los occidentales" —dice un alto ejecutivo—, "pero todas las mañanas a las ocho, a lo largo y ancho de Japón, hay 87.000 empleados recitando el código de valores y cantando juntos. Somos como una gran comunidad".

CUADRO 5.1. Filosofía colectiva de la compañía Matsushita Electric Company.

FUENTE: Pascale y Athos (1981:75-76, 73). Reimpreso con autorización.

de una parcela, todo el sistema se resiente. Cuando la cosecha falla, lo que a menudo sucede debido a las desastrosas condiciones climatológicas, el grupo entero es castigado, no hay ganadores ni perdedores individuales. En tales circunstancias, la conformidad y la tradición priman sobre el oportunismo y la individualidad. El respeto y la dependencia desde y hacia los demás es una cuestión principal en el modo de vida japonés. Esta cultura del arroz es la que ahora vemos en las fábricas japonesas. Los cultivadores de arroz en Japón siempre han sido complacientes en compartir su cosecha con los que han participado en su elaboración. Tal es el caso de la relación con los samurais, "los hombres para servir", quienes dependen de los agricultores para subsistir jugaron un importante papel en la historia militar del Japón, y ahora paralelamente en los clanes de "dirección" o élites que hay en la sociedad japonesa. La protección a un empleado, las ayudas entre ellos y la aceptación de un puesto en el conjunto del sistema son las características dominantes. El afán de servicio se entiende entre la organización y el resto de la sociedad, tal como se refleja en el código de valores de la Matsushita. Es igualmente crucial para explicar las cerradas y las colaboradoras relaciones entre el sistema bancario y la industria japonesa. En contraste con Occidente, donde los banqueros tienden a actuar independientemente como jueces y controladores de las asociaciones inversoras, en Japón asumen la responsabilidad de ayudarlas cuando y donde lo necesitan.

Con gran capacidad de tomar prestado y adaptar lo de todos, primero de China y después de Occidente, la cultura del arroz y el samurai se han mezclado para crear una forma de organización social jerárquica y armónica dentro del contexto moderno e industrial. Los escalones de la alta dirección siguen siendo elitistas y meritocráticos como lo han sido durante siglos. Los trabajadores contribuyen en la realización de los objetivos materiales de sus superiores a la vez que defienden la autoridad de estos, porque siempre han sido así las relaciones tradicionales entre los trabajadores y los samurais. No sorprende por tanto que mucha gente esté preparada para cantar el himno de la compañía o a dedicar su vida a la gran familia de la empresa.

El sistema de organización es más feudal que moderno y desde fuera se ve un tanto opresivo, especialmente en la movilidad entre categorías que es altamente restringida, siendo determinada para cada individuo desde una edad muy temprana. Sin embargo, es importante poner de manifiesto que esta clase de sumisión y deferencia de autoridad encontrada en Japón no es necesariamente una experiencia degradante. La jerarquía en las empresas japonesas es tanto un sistema de servicio mutuo como un control de arriba abajo. Como Robert Dore, un conocido comentarista de la sociedad japonesa, ha hecho que ven una relación muy diferente entre "subordinación" y "amor propio" en Japón. En muchos países occidentales la cultura individualista conduce a buscar y ganar la propia dignidad compitiendo con los demás y contra el "sistema" para resaltar nuestra unicidad y distin-

tividad. Por otro lado, en Japón las condiciones culturales permiten a los trabajadores conseguir su “propia dignidad” a través del servicio “con el sistema”, aunque haya muchos aspectos del sistema muy poco gratos. En este sentido, el espíritu del samurai impregna la totalidad de la cultura.

Algunos aspectos de la experiencia del trabajo no gratos en las empresas japonesas ha sido más o menos ignorado. Deslumbrante éxito tienen las historias que cuentan como llega el japonés al trabajo el primero y se va el último, o cómo derrocha la eficiencia a través de las actividades voluntarias del “círculo de calidad”, o como el trabajador de la casa Honda que pone en marcha el limpia parabrisas de su coche cada vez que ve pasar otro coche Honda camino de casa todas las tardes. Mucha menos atención se dedica al disgusto de muchos trabajadores que no aceptan las cargas de la vida de la fábrica. A este respecto, en cuanto al trabajo en la factoría Toyota, el periodista Satoshi Kamata nos ayuda a tener un ligero equilibrio, aunque quizás sea un caso atípico dentro de la industria japonesa, nos muestra como la imparable marcha hacia el éxito en los primeros años sesenta estuvo acompañada de una gran penuria de los trabajadores, en especial los que trasladaron forzosamente a cientos de kilómetros lejos de su familia en campamentos al estilo policial. Si por una parte en el trabajo reinaba el genuino espíritu de cooperación característico del campo de arroz, por otra parte se distinguía por presiones constantes a los trabajadores para conseguir los objetivos propuestos y cumplir los valores y normas requeridos. El ejercicio de la autoridad por parte de la compañía tanto en forma de traslados arbitrarios de un lugar de trabajo a otro, requerimientos para hacer trabajos extra y prolongación obligada de la jornada laboral fue a menudo resentida aunque aceptada como una norma o mala pasada del destino. El relato de Kamata sugiere que la vida cotidiana en la fábrica japonesa era, al menos tan penosa como en las fábricas occidentales. La diferencia radica en que el japonés lo pasó con una gran capacidad para poner al mal tiempo buena cara.

Algunos directivos japoneses tienden a ignorar las consecuencias histórico-culturales que permitieron al Japón prosperar como lo ha hecho, tendiendo a sobrestimar la facilidad con la que técnicas y métodos pueden trasplantarse de un contexto a otro, pero es precisamente el contexto el que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Continuando el debate manteniendo los méritos del sistema japonés para algunos autores se ofrece un modelo para el mundo entero y para otros representa los restos de un sistema feudal al borde de la transformación mucho más emparejada con Occidente que con los valores del samurai y los arrozales.

Nuestra exposición sobre el Japón ha sido sólo a efectos ilustrativos. El punto de interés es que la cultura, ya sea japonesa, árabe, británica, canadiense, china, francesa o americana, conforma el carácter de la organización. Así, en Gran Bretaña, generaciones de cambios sociales y conflictos de clases han perpetuado divi-

El antagonismo que frecuentemente corre en el mundo del trabajo británico está gentil y claramente ilustrado en la siguiente historia ofrecida por Charles Handy:

#### CUANDO LA TITA VIENE A CENAR

Mi tía política tiene un espléndido carácter aunque vive en el tiempo pasado. Su padre nunca trabajó, ni el padre de su padre, no, por supuesto; ella tampoco ha ganado un penique en su vida. Su capital trabajó para ellos y ellos administran su capital. El trabajo se ha hecho para los trabajadores. Ella ve a los gobiernos actuales como insanamente perjudiciales contra su capital, a los trabajadores como vagos y glotones y a los funcionarios como incompetentes. Sólo piensa que el mundo es una porquería y ella cada día es más pobre.

Tony es un amigo mío del trabajo. Su padre fue cartero y él ha empezado de delineante en una gran empresa. Ha crecido en la creencia de que el capital heredado es una equivocación social y nunca se ha juntado con alguien que no haya trabajado en su vida.

Viene, cuando quiere, a comer a mi casa. Mi tía le pregunta qué ha hecho y él responde que ha estado en una reunión de la junta directiva del sindicato. Tita nunca ha hablado con alguien que haya sido miembro de un sindicato.

“Cielo santo, ¿cómo puedes ser eso?” dijo.

“Es bueno -respondió Tony- para proteger sus bienes”.

“¿Qué bienes? ¿Qué tonterías estás diciendo? Si la gente como tú gastase más tiempo en su trabajo y menos cuidando nuestros intereses, este país no estaría en la presente miseria”.

“¿Usted no gasta tiempo —dijo Tony— cuidando sus bienes?”

“Por supuesto que sí, sólo que yo creo bienes. Yo proporciono el dinero necesario para que la gente como tú pueda vivir”.

“Yo proporciono el trabajo que mantiene su dinero vivo, aunque el por qué trabajo para preservar el capital de los ricos a los que nunca trato, es algo que me tiene desconcertado”.

“Jovencito, hablas como un comunista aunque te vistas respetablemente. ¿Sabes de lo que estás hablando?”

“No se tiene que ser comunista para cuestionar la legitimidad de los bienes heredados”.

Mi tía se volvió hacia mí y dijo:

“¿Ves por qué detesto este país?”

Cada uno consideraba al otro como representante de una detestable especie. Dada su oposición y convencidos hasta la médula no hay diálogo posible, solamente un intercambio de frases hechas. Esto es una muestra de que lo que se dice en las mesas de negociaciones; lo mismo que se dijo en la cena.

CUADRO 5.2. Actitudes antagonistas en el mundo del trabajo.

FUENTE: C. Handy, GODS OF MANAGEMENT, Souvenir Books of London, 1978, pp. 161-162.

siones antagonistas en el mundo del trabajo cuya reconciliación no se ve llegar. En contraste con el trabajador japonés, el trabajador inglés de una fábrica se define a sí mismo en oposición a un sistema que percibe que ha explotado a sus antepasados de la misma forma en que le está explotando a él. La élite directiva a menudo asume el derecho básico de mandar a los trabajadores porque tienen “el deber de obedecer” (Cuadro 5.2.). Donde dominó la ética laboral protestante que reinó en la Inglaterra Victoriana, todavía hoy ejerce gran influencia, tendiendo las relaciones laborales a ser paternalistas y complacientes, como en aquellas factorías japonesas. Es el contexto cultural el que parece decisivo.

Si volvemos a los EE.UU. para ilustrar cómo la cultura conforma la dirección, la ética del individualismo competitivo es probablemente la más claramente dominante. Muchas empresas americanas y sus empleados están preocupados por ser “vencedores” y por la necesidad de recompensar el éxito y castigar el fracaso. Considerando esto, resulta muy significativo que Ezra Vogel, experto americano en asuntos japoneses, donde coloca el reto japonés dentro del modo de vida americano al titular su libro “Japón como Número Uno”. Desde la perspectiva americana, los rendimientos industriales y económicos se toman como una especie de juego y la orientación general de muchas organizaciones es participar en el juego donde vale todo: conjunto de objetivos medios, recompensas abundantes o la pérdida total.

En un ensayo escrito al principio de los años cuarenta a propósito de la moral y el carácter nacional, el antropólogo Gregory Bateson llamó la atención sobre las diferencias existentes entre relaciones padre/hijo en Norteamérica, Inglaterra y otras partes notando que la práctica americana de estimular el comportamiento fanfarrón y exhibicionista por parte de los niños evitan en el futuro una posición de subordinación, mientras que en Inglaterra a los niños se les anima a ser sumisos espectadores de la vida de los adultos y se les premia por “verles pero no oírles”. Bateson sugiere que esta forma de criar a los niños viéndose con gran autoestima tiene una considerable implicación a lo largo de la vida, que formará la base de su independencia y fortaleza. Esto es el síndrome del “Número Uno” y lo encontraremos en el contexto de las organizaciones en las variadas oportunidades creadas para los éxitos visibles de aquellos con papeles subordinados, combinado además con expresivas muestras de satisfacción de los que tienen un papel superior.

En su investigación de empresas excelentes americanas, Thomas Peters y Robert Waterman ofrecen un énfasis considerable a la importancia de los **refuerzos** o premios como recompensa por el buen comportamiento deseado. Las empresas más boyantes de EE.UU. buscan la forma de premiar y motivar a sus empleados para que se vean a sí mismos como triunfadores. Por ejemplo, Thomas Watson SR, de IBM, dice que ha puesto en práctica el extender un cheque en el mismo sitio

donde se ha producido un logro en su deambular por la empresa. En Tupperware, el proceso del “refuerzo” se ha convertido en un ritual. Los lunes por la noche, cuando todas las vendedoras compiten en el “**Railly**” de las ventas de la semana a lo largo de un fiesta, donde todas reciben aplausos y premios y por tanto todas se sienten ganadoras. Todo el criterio americano, en esencia, recrea el modelo del premio al buen comportamiento deseado evidente ya desde la relación padres/hijos.

Estos ejemplos ofrecen una espléndida ilustración de las ideas de Gregory Bateson. Sin embargo, el ejemplo más colorido puede recogerse en la investigación de Peters y Waterman. Se trata de una empresa llamada FOXBORO, donde se necesitaba desesperadamente, para sobrevivir, un adelanto técnico. Una tarde un técnico entró en la oficina del presidente con un nuevo prototipo. Pasmado por la simplicidad y elegancia de la solución, el presidente se vio obligado a recompensar al técnico, y buscando algo en su mesa, cuando lo encontró, se lo tendió y dijo: “Tome”. En su mano tenía un plátano. Como Peters y Waterman informan, desde aquel día un alfiler de oro en forma de plátano es el más alto espaldarazo o premio a cualquier logro técnico en FOXBORO.

El “refuerzo” también se practica en las empresas de Japón, Inglaterra, Francia y otras naciones con una considerable influencia en el rendimiento y motivación del empleado. En Estados Unidos, las disposiciones y escritos relativos a los premios y recompensas para los que se esfuerzan por comportarse de un modo apropiado, han ganado por sí mismas un importante puesto en la cultura y en la vida corporativa.

Para comprender los factores culturales que conforman al individuo y a su organización tenemos un medio de comprender la importancia de las diferencias nacionales en el comportamiento organizativo. Además, comprendiendo las peculiaridades de la práctica foránea, tenemos un medio para entender las particularidades de nosotros mismos. Una de las características de la cultura es que forma un etnocentrismo. Dando por sentado que aporta códigos de acción que reconocemos como “normales”, nos permite ver las actividades que no concuerdan con tales códigos como “anormales”. Una conciencia completa de la cultura nos muestra que todos somos igualmente anormales con respecto a esto. Adoptando la postura del extranjero cultural podemos ver las organizaciones, sus empleados, sus prácticas y sus problemas desde una nueva y fresca perspectiva.

## CULTURAS Y SUBCULTURAS COLECTIVAS

La influencia de la cultura es raramente uniforme. Solamente como individuos dentro de una cultura puede haber diferentes personalidades mientras comparten

mucho en común también con grupos y organizaciones. Es el fenómeno conocido como “cultura colectiva”. Las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Así, una organización puede verse a sí misma como un equipo o familia que cree en el trabajo en común. Otra puede impregnarse la idea de que “somos los mejores de la industria y estamos en el camino”. Y todavía otra puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven el mundo de muchas y variadas formas o que tienen diferentes aspiraciones de lo que una organización podría ser. Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta.

Uno de los modos más fáciles de apreciar la naturaleza de la cultura y subcultura es simplemente observar el funcionamiento cotidiano de un grupo de organizaciones al que pertenezcamos como si fuéramos un extranjero, adoptando el aire de un antropólogo. Las características de la cultura observada gradualmente se harán evidentes como se hacen conscientes los modelos de interacción entre los individuos, los lenguajes que emplean, las imágenes y temas de conversación y los variados rituales de la rutina diaria. Al explorar las razones de estos aspectos de la cultura, normalmente se encuentran explicaciones de tipo histórico en cuanto al modo de hacer las cosas.

Una excelente ilustración de este tipo de análisis ha sido ofrecido por mi colega Linda Smircich, que estudió el grupo formado por la alta dirección de una compañía americana de seguros a los agricultores y al público en general, que era una división de una organización mucho más amplia dedicada a los servicios agrarios. De una prolongada observación diaria de los directivos generó dos impresiones clave. La compañía parecía realzar los valores cooperativos y una identidad con las raíces agrarias antes que la competitividad en el mundo de los negocios. El personal es agradable y cortés y siempre parecía preparado para dar ayuda y asistencia a quien lo necesitase. Este carácter se reflejaba en el lema de la compañía “Hacemos amigos”. Sin embargo, coexistiendo con esta aparente amistosa cooperación había una segunda dimensión de cultura de la organización que sugería que el carácter cooperativo era de lo más superficial. En las reuniones y otros foros públicos siempre parecían corteses pero desinteresados, el equipo directivo no participaba realmente en ningún debate y si lo hacía daba la impresión de no tener un profundo interés en lo que estaban diciendo (no tomaban notas y las reuniones las trataban como mero compromiso). Esta superficialidad estaba confirmada por la observación de las diferencias entre la cara pública y privada de la organización. Mientras en público el carácter era armónico y de abierta cooperación, en privado el personal expresaba un considerable disgusto e insatisfacción tanto hacia algunos del equipo directivo como de la organización en general. Se produjo una rotura entre lo que

piensa el personal y lo que hace. Una de las características interesantes del estudio de Linda Smircich es que fue capaz de identificar las circunstancias precisas que habían producido la rotura dentro de la compañía y fue capaz de mostrar por qué la compañía continuó operando a pesar de tan esquizofrénico estilo. Diez años antes, cuando la organización tenía cuatro años de antigüedad, pasó un período particularmente traumático como mudo testigo de la expulsión de un presidente, la contratación y el despido inmediato de su sucesor, y la admisión de un grupo de expertos profesionales del ramo de los seguros. Estos hechos permitieron el desarrollo de dos subculturas separadas. La primera estaba representada por el personal original (“el grupo interno” como se les conocía); la segunda, por los nuevos profesionales (“el grupo externo”). Muchos del grupo externo procedían de la compañía de seguros rival y trajeron con ellos la fuerte creencia de que era necesaria una nueva organización. “Así es como hay que hacer esto” fue la frase frecuente que estancaba cualquier discusión, querían un nuevo modelo de organización sobre el antiguo.

El nuevo presidente —después de la expulsión del segundo— fue una especie de pacificador. Creó una atmósfera de equipo que podría haber ensamblado la organización de nuevo. Sin embargo más que propiciar una situación donde los miembros de la organización pudieran exponer y resolver sus diferencias de una forma abierta, adoptó un estilo de dirección exigiendo que los miembros de la organización dejaran de lado o reprimieran sus diferencias. El deseo de armonía se comunicó a través de una gran variedad de formas, particularmente de rituales específicos. Por ejemplo, el personal directivo se reunía como si fuera una tribu india. A cada miembro se le daba un nombre indio y una cinta con una pluma para ponerla en la cabeza. Lo que se pretendía era lograr la unidad entre los grupos internos y externos. Durante este ritual se introdujo la práctica de cargar una multa de medio dólar al que pronunciase el nombre de cualquier compañía rival, ya fuera sutilmente o de forma directa. El presidente continuó con los mensajes acerca de la necesidad de armonía. Introdujo reuniones regulares con el equipo directivo para asentar que cada uno estableciera rápidamente como norma una política de cooperación. Como algunos miembros informan:

“Nos sentamos en los mismos sitios como vacas que van al mismo establo”.

“Es una pérdida real de tiempo. Es una situación donde no se puede decir nada sin que nadie lo refute”.

“La gente duda mucho al hablar, temerosa de decir demasiado”.

La armonía y el equipo de trabajo sólo se veía a través de la imagería para definir el deseado espíritu de la compañía, por ejemplo en el lema “Todos rodamos juntos”. El logotipo de una rueda de carreta corrió a través de la compañía.

La idea de “arrimar el hombro a la rueda” o “rodamos todos juntos” fue protagonista en muchas discusiones y documentos. En la actualidad una rueda de carreta montada sobre una base va de departamento en departamento.

El efecto de este estilo de mando fue la creación de una aparente armonía mientras el conflicto circulaba bajo la superficie, una divergencia entre las caras pública y privada de la organización observada por Smircich que conducía imparable a una situación de incapacidad de la organización para tratar de problemas reales. Ya que la identificación de problemas concernientes a la operatividad de la compañía creaba frecuentes controversias que la organización realmente no deseaba tocar; el equipo directivo tendió a confinar las discusiones de estos temas en privado. En público la impresión era que se estaba tomando ventaja. Cuando se detectaban resultados problemáticos siempre se presentaban en forma de “estímulos” para minimizar la posibilidad de cambiar algo. Secretamente corría un estilo de dirección que evitaban cuidadosamente las discusiones, no se prestaba la merecida atención a los asuntos importantes. No nos sorprende que la organización no perdurase como una identidad independiente y el grupo principal decidiese reabsorber la división de seguros en la compañía general.

En el estudio de este caso vemos cómo la cultura corporativa se desarrolla como un carácter (ocultar las diferencias y mantener la paz) creado y sustentado por procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales. Algunos rituales a menudo incorporados en la estructura formal de la organización, como es el caso de la reunión semanal del equipo con el presidente, cuya verdadera función consistía en afirmar que los miembros antiguos de la organización estaban entre sí en paz. Este caso también pone de manifiesto el crucial papel jugado por los que tienen en el poder de modelar los valores que guían una organización. En este ejemplo, a pesar de que el presidente estaba apercebido de que el equipo estaba relativamente roto, logró su propósito de ejercer una decisiva influencia en la naturaleza de la organización. El caso también nos ilustra acerca de cómo unas circunstancias pasadas —el conflicto entre los grupos “interior” y “exterior”— pueden conformar el presente. Además se ve cómo la naturaleza fundamental de una organización descansa tanto en la cultura corporativa como en los procedimientos formales (normas, organigramas). Sin duda y sin exageración en este caso se puede sugerir que la cultura corporativa podría haber sido el factor más importante para decidir entre el éxito o el fracaso.

La idea de formar como un equipo de jugadores es poderosa y el presidente de la compañía de seguros probablemente no estaba equivocado al elegirla como metáfora; pero el problema estuvo en el método y las normas que favorecieron la pasividad; de haber implantado la metáfora uniendo por una parte el carácter favorable a la apertura y a la innovación y por otra un equipo de “jugadores” esfor-

zados en hacer una contribución activa, la suerte de la compañía se hubiera tornado, sin duda, diferente.

Tal es el carácter de Hewlett-Packard (H-P), una empresa reconocida como líder en la microelectrónica. H-P, que comenzó en los años cuarenta con Bill Hewlett y Dave Packard, ha establecido una cultura corporativa famosa por el fuerte compromiso del equipo con una filosofía de innovación. La compañía decidió implantar el carácter del equipo desde los primeros tiempos de su historia, adoptando una política que no fuera la de una “compañía de estar contratando y despidiendo continuamente”. Este principio se puso a prueba en un par de ocasiones en los años setenta, cuando el declinar del negocio obligó a la compañía a la norma de trabajar nueve días cada quince. Mientras otras compañías recurrían al despido, H-P mantuvo su equipo al completo, poniendo de relieve que todos los componentes de H-P compartían la misma suerte y que en cierta medida la seguridad del trabajo era posible aun en tiempos desfavorables.

Por supuesto que ser miembro de este equipo conllevaba una serie de obligaciones. El entusiasmo por el trabajo y el carácter de compartir problemas e ideas en una atmósfera de abierta comunicación eran los valores que la organización animaba activamente. Muchos de estos “caracteres” son el resultado del ejemplo cotidiano dado por Hewlett y Packard, los héroes fundadores. El “carácter” se fomentó con el ritual de las reuniones de la “cerveza” y del “café” y otras “ad hoc” que crean unas oportunidades regulares para la comunicación informal. Historias, leyendas, mitos sobre héroes de la corporación abundaban y su propagación hizo mucho para sustentar los valores culturales en los que se basa el éxito de H-P: a los nuevos se les relata cómo “Bill y Dave” abrieron la compañía en el garaje de Bill y utilizaban un horno casero para fabricar sus primeros productos. En otras ocasiones él o ella pueden escuchar que cierto sábado cuando Bill Hewlett visitó una planta descubrió que estaba cerrada, inmediatamente rompió el candado y dejó una nota que rezaba: “No volver nunca a cerrar de nuevo esta puerta. Gracias, Bill”. Siguiendo con mensajes más formales sobre la filosofía de la compañía como: “confiamos en Ud. y le valoramos”; “Ud. es libre de entusiasmarse con su trabajo aunque sea sábado”; “contribuir e innovar en cualquier cosa que haga”.

Encontramos un ejemplo de otro tipo de cultura corporativa en la ITT (International Telephone and Telegraph) bajo el mandato de Harold Geneen. Ahora se trata de la historia de un éxito construido sobre un estilo de dirección implacable, que convirtió una empresa de tipo medio de comunicaciones con unas ventas de 765 millones de dólares en 1959, en uno de las más potentes y poderosas del mundo, operando en noventa países del mundo, con unos ingresos en 1978 de más de doce mil millones de dólares. Bajo los veinte años de reinado de Geneen, la compañía ganó la reputación de la más rápida en crecimiento y beneficios a causa de

los sobornos en ultramar y del derrocamiento de Allende en Chile. Es una de las compañías más corrupta y controvertida.

El estilo de mando de Geneen era simple y claro. Buscó mantener su equipo en lo más alto del trabajo, creando una atmósfera intensamente competitiva basada en el enfrentamiento y en la intimidación. La clave de su fórmula descansaba en sus preguntas y lo que fue conocido como “los hechos inquebrantables”. Insistía en que todos los informes, decisiones y planes de los directivos se basasen en premisas irrefutables, desarrollando un sistema de información, una red de tareas y un método de examinar, en todas las direcciones posibles, que le permitía verificar virtualmente toda la organización. Geneen, además, poseía una envidiable memoria y habilidad para absorber vastas cantidades de información en un tiempo relativamente corto, permitiéndole mantener a todos los directivos a sus pies mostrándoles que sabía de la situación tanto o más que ellos. Sus métodos en las “sesiones inquisitorias” y las reuniones de revisión de la organización llegaron a ser legendarias y descritas como “juicios”. Estas tenían lugar alrededor de una gran mesa donde podían sentarse alrededor hasta cincuenta personas; cada ejecutivo disponía de un micrófono para poder hablar. Los informes dicen que Geneen pasaba una pregunta a un determinado ejecutivo mientras los demás examinaban lo que estaba diciendo. Tan pronto como el ejecutivo empezaba con evasivas o con lagunas a la cuestión propuesta, Geneen le cortaba el discurso. Se dice que estas reuniones eran tan agotadoras que muchos ejecutivos acababan llorando y al borde del colapso debido a la enorme tensión soportada.

La fórmula de Geneen motivaba a la gente a través del miedo. El ejecutivo preparaba la presentación la noche antes asegurándose de que no quedara ningún posible punto sin cubrir. Este intimidatorio estilo de Geneen se impuso desde el principio de su mandato, diciéndose que al comienzo de su carrera en ITT, llamaba a los directivos a cualquier hora del día o de la noche, para inquirir acerca de alguno de los puntos oscuros de su informe. El mensaje era diáfano: se esperaba que los ejecutivos, hombres y mujeres, de ITT estuvieran en la cima de sus respectivos trabajos a todas horas. La idea de que los objetivos de la organización se llevaran a cabo fielmente se sentó como un principio clave teniendo preferencia sobre cualquier otro punto.

La ITT bajo Geneen fue una verdadera, aunque con éxito, jungla corporativa. Los altos ejecutivos alcanzaban indudablemente los objetivos, pero al considerable costo de la tensión del equipo y de las acciones llevadas a cabo (como su actuación en Chile). La presión de la ITT sobre sus ejecutivos hizo que se cumplieren todos los objetivos prometidos. Los honorables cuellos del equipo directivo siempre estuvieron amenazados por el hacha. La fórmula de Geneen en su estilo de gestión ha sido tipificada por el psicoanalista Michael Maccoby como la “**lucha en la jun-**

**gla”**: donde los ejecutivos experimentan en el trabajo y en la vida la idea de devorar o ser devorados, donde el ganador destruye al perdedor; el participante en la “lucha en la jungla” tiende a ver a su colega como cómplice o como enemigo y a los demás subordinados como objetos para ser utilizados. Los “leones” de esta jungla —como Geneen— son los conquistadores que crean imperios. Otros, los “zorros” de la jungla llegan a la cima con otros medios más taimados y politiqueros. Es interesante observar que las acciones de ambos tipos que sostienen este mundo canibal se consideran básicas en la “filosofía de la acción”.

La cultura corporativa del “empujar a los demás” de ITT con Geneen es el polo opuesto de la cultura “ocultemos nuestras diferencias” de la pequeña compañía de seguros considerada anteriormente. También es un caso aparte de la atmósfera de éxito creada en Hewlett-Packard. En las tres organizaciones se ven tres tipos diferentes de estilo creados por la dirección, pues se quiera o no, las actitudes y visiones del equipo directivo tienden a impactar significativamente el carácter o “ethos” que impregnan toda la organización. En el primer caso los resultados fueron desfavorables mientras que en los otros dos fueron más productivos.

Un estudio en la relación entre el estilo de dirección y la cultura corporativa puede proveernos la clave para discernir por qué las organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen; sin embargo, es importante señalar que los líderes formales no tienen el monopolio en la creación de la cultura de la organización; su posición de poder les presta una ventaja especial en el desarrollo del sistema de valores y códigos de comportamiento, ya que tienen el poder de recompensar o castigar a los que sigan o ignoren sus órdenes. Mientras que otros son capaces de influir en este proceso actuando informal o simplemente como lo hace el resto de la gente. La cultura no es algo que se impone en un punto social, al contrario, se desarrolla durante el curso de la interacción social. En las organizaciones existen muchos diferentes y competitivos sistemas de valores que crean un mosaico de organizaciones más que culturas corporativas uniformes y los diferentes grupos profesionales, por ejemplo, los contables y los comerciales tienen puntos de vista diferentes del mundo en general y en particular de la naturaleza de la organización a la que pertenecen.

Los grupos pueden tener completamente desarrollados su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización. Sorprendentemente las organizaciones boyantes que estudiaron Peters y Waterman encontraron modos de derribar las divisiones funcionales y conseguir que los diferentes profesionales deben guiar sus actividades dentro de un marco integrado y común de normas y principios. Sin embargo, en muchas más organizaciones las divisiones funcionales existen realmente con el resultado de una serie de subculturas profesionales que dificultan las comunicaciones entre unos y otros.



Los grupos étnicos llegan a crear divisiones subculturales dentro de la organización, surgiendo diferentes normas y modelos de comportamiento que impactan crucialmente con el funcionamiento cotidiano de la organización. El sociólogo W.F. Whyte nos muestra un excelente estudio en su restaurante, donde existen niveles y clases entre el personal de la cocina y los camareros creando numerosos problemas que afectan al servicio. Cuando los intereses de un grupo con un nivel social "alto" chocan con los de un grupo "bajo"; o cuando grupos de diferentes ocupaciones profesionales se colocan en relaciones de dependencia, las organizaciones se plagan de este tipo de "cultura de guerrillas".

También pueden surgir divisiones subculturales a causa de la agrupación por fidelidad de los miembros de la organización. No todo el mundo está comprometido al cien por cien con los intereses de la organización en la que trabaja. Algunos pueden desarrollar prácticas subculturales tales como alguna forma de añadir sentido a sus vidas, verbigracia la camaradería con otros del grupo social del trabajo desarrollando normas y valores con fines de tipo personal más que con fines de la propia organización. Otro ejemplo puede ser la política a través de la cual los miembros ascienden en su carrera u otros intereses específicos como resultado de coaliciones sustentadas por una serie de valores. Estas coaliciones pueden derivar en contraculturas en oposición a los valores formales de la organización, como sucede en muchas organizaciones caracterizadas por tales divisiones de opinión informales dentro del equipo directivo y a veces a lo largo de la propia organización, resultando tales divisiones un fuerte contratiempo para ejercer el control. Como en la política tales luchas a menudo están estrechamente vinculadas con cuestiones ideológicas.

A la cabeza de las contraculturas en la organización están, por supuesto, las promovidas por los sindicatos. Aquí es donde la batalla por el control ideológico está más claramente definido, ya que los sindicatos son, en efecto, contra-organizaciones, ya que su existencia se deriva del hecho de que los intereses del empleado y los de la empresa no coinciden. Los sindicatos tienen su propia historia cultural que varía de industrias en industrias y de organización en organización dentro de una industria. La filosofía, valores y normas de los sindicatos ejercen un importante impacto en el mosaico formado por las culturas, subculturas y contraculturas que caracterizan la vida de una organización.

### CREANDO LA REALIDAD ORGANIZACIONAL

Significado, comprensión y sentido compartidos son diferentes modos de describir la cultura. Al hablar de la cultura realmente se está hablando de proceso de estructuras reales que nos permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos. Estos modelos de comprensión

también ofrecen la base para formar nuestro propio comportamiento apreciado y significativo.

¿Cómo puede sustentarse esta cultura creada? ¿Cómo puede ocurrir esta construcción? Ya hemos comenzado a responder estas preguntas en términos generales, pero vamos a ver más detallada y sistemáticamente este proceso.

### LA CULTURA: ¿SEGUIR UNAS REGLAS O UNA REPRESENTACION?

El sociólogo Harold Garfinkel ha demostrado que los aspectos más rutinarios y aceptados de la sociedad son de hecho "cumplimientos"; cuando viajamos en el "metro", visitamos a un amigo o actuamos como una persona normal paseando a lo largo de la calle, empleamos numerosas "*habilidades sociales*" de las cuales somos conscientes de muy pocas. Al igual que el equilibrista no piensa nada acerca de su habilidad durante sus paseos en lo alto de la cuerda, lo mismo nos pasa con las "*habilidades sociales*" cotidianas.

Garfinkel pone en claro nuestras actitudes cotidianas, mostrándonos lo que pasaría si deliberadamente trastocamos las normas establecidas en la vida diaria. Quedémonos mirando fijamente por un buen rato a otro pasajero del metro; él o ella, al principio, no dudará en mirar a lo lejos, pero poco a poco irá sintiéndose incómodo al persistir nuestra mirada y luego, quizá preguntará qué es lo que está mal, cambiará de asiento o bajará en la próxima estación. Compórtese durante una visita como si estuviese realmente en su casa. Transtorne su normal y continuado paseo callejero con una serie incontrolada de paradas y vueltas y seguir andando o compórtese de una forma sospechosa. Descubrirá en cada uno de los supuestos anteriores cómo la vida es una cultura donde fluye linealmente en la medida que uno se comporta conforme un código no escrito, transtorne estas normas y el orden de esta vida inevitablemente se romperá.

En este sentido podemos decir que la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, y que si uno se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social. Así, a las personas que por asuntos de negocios visitan países de ultramar o visitan clientes de otros países debería advertírseles de que aprendan las normas que le permitirán a él o a ella comportarse "como nativos". Pongamos el ejemplo de tener que visitar un país árabe donde es muy importante comprender los diferentes roles del hombre y de la mujer en la sociedad árabe y las reglas con respecto a la natural flexibilidad del tiempo. En general los árabes en su propio país tienen reservas al tratar de negocios con mujeres, les gusta tomarse mucho tiempo en examinar los asuntos y tomar decisiones rehuendo las prisas y no necesariamente ven que una cita a las dos

de la tarde significa a las dos de la tarde. Los occidentales que inconscientemente rompen estas reglas o precipitan sus negocios generalmente no sacarán nada; sus acciones se verán como un molesto trastorno como aquellos pasajeros del metro que soportaron la ruptura de las normas.

Sin embargo, vemos que la cultura es “algo” más que seguir unas reglas. Esto ha sido puesto de manifiesto en muchos estudios importantes, entre ellos los dirigidos por Garfinkel y sus colegas. Demostraron que la habilidad de aplicar una regla requiere mucho más que el conocimiento de la regla en sí, ya que las reglas son invariablemente incompletas. El sociólogo David Sudnow ha aclarado que aunque en la administración de la justicia (un área de la actividad humana donde se supone que todas las acciones están determinadas por reglas claramente definidas) la aplicación de una ley en concreto requiere unos conocimientos muy amplios por parte del juez que van más allá de lo expuesto por la ley misma. Sus estudios nos muestran por ejemplo que los casos de chicos acusados de robo con intimidación típicamente juzgados en la categoría legal de lo que se considera como un “delito normal” por aquellos sitios; se forman una serie de decisiones subjetivas sobre la naturaleza del caso antes de que se apliquen las leyes. Los abogados y jueces no siguen las leyes; más bien invocan la ley con un significado que haga un juicio particularmente sensato y significativo para ellos y su entorno. En efecto, los grupos que participan en un proceso están comprometidos a buscar y definir las leyes a aplicar. Estos procesos a menudo conllevan negociaciones, verbigracia, entre el defendido y su abogado defensor, el fiscal y el juez.

Si volvemos a considerar como “cumplimos” la realidad diaria de montar en metro, visitar a un amigo o pasear por la calle encontraremos los mismos procesos que en el trabajo. Como si de un juicio se tratara, en nuestra construcción de la realidad influyen las reglas y códigos de comportamiento apropiados a la situación. Supongamos que visitamos a un amigo para una fiesta o para beber cerveza. En nuestra comprensión de la naturaleza de la situación recurriremos a ciertas reglas (verbigracia si al vamos al frigorífico a coger más cerveza o a buscar el sacacorchos en un cajón de la cocina) que serían completamente inadecuadas en otras ocasiones. La cuestión es que las normas de actuación en las diferentes situaciones han de ser invocadas y definidas a la luz de nuestra comprensión del contexto. Implícitamente tomamos decisiones y asunciones sobre situaciones antes de aplicar cualquier norma o regla, muchas de cuyas decisiones y asunciones se hacen por completo inconscientemente como resultado de nuestro conocimiento sobre situaciones establecidas, apareciendo tales acciones como completamente espontáneas.

El psicólogo Karl Weick ha descrito los procesos a través de los cuales formamos y estructuramos nuestra realidad como un proceso de “representación”. Al igual que el concepto de Garfinkel de “cumplimiento”, el concepto de Weick se encuentra en el rol productivo que inconscientemente interviene en la estructura-

ción de nuestro mundo. Aunque normalmente nos vemos viviendo una realidad con características objetivas, la vida nos exige mucho más; requiere que tomemos un papel activo en la construcción de nuestra realidad a través de numerosos esquemas interpretativos, aunque estas realidades puedan tener por sí mismas el hábito de imposición en nosotros “porque las cosas son así”.

Esta cuestión está muy bien ilustrada por el maravilloso relato de Charles Hampden-Turner sobre un hombre cuyo retrato de su esposa se lo había encargado a Picasso. Un día el marido fue al estudio del pintor. “¿Qué le parece?” preguntó Picasso, indicando la pronta terminación del cuadro. “Bien —dijo el marido intentando ser amable— pero no se parece mucho a ella”. “Oh —dijo el artista— y ¿cómo se parecería realmente a ella?”. El hombre, decidido a no dejarse intimidar, dijo sacando de la cartera una fotografía: “Como esto”. Picasso estudió la fotografía y finalmente dijo: “Bueno, pero ¿ella es así de pequeña?”

Al reconocer que cumplimos y representamos la realidad del mundo cotidiano tenemos un potente medio para pensar en nuestra cultura. Con este medio debemos intentar comprender la cultura como un progresivo y actual proceso de construcción de la realidad que nos lleva a un completo fenómeno de cultura viva. En esta comprensión no puede verse la cultura sólo como una simple variedad de sociedades de organización que la forman sino como un fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive.

### LA ORGANIZACION: UNA REPRESENTACION DE UNA REALIDAD COMPARTIDA

Esta visión de la “representación” de la cultura tiene una enorme implicación para comprender las organizaciones como un fenómeno cultural. En este énfasis debemos enraizar nuestro entendimiento de la organización en el proceso que produce los sistemas de “significados compartidos”:

¿Cuáles son los esquemas interpretativos compartidos que hacen posible la organización?

¿De dónde vienen?

¿Cómo se crean, comunican y sustentan?

Estas cuestiones son las centrales en la tarea del análisis organizacional. La visión “representada” de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones.

Enfrentarse con una cultura de organización es descubrir lo mundano como también aspectos más vivos del proceso de construcción de la realidad y en ocasiones esto es tan sutil y tan perverso que es muy difícil identificarlo. Recordando nuestra exposición de cómo la organización japonesa se conformaba según los valores de los campos de arroz, o cómo algunas organizaciones inglesas reproducen actitudes enraizadas en una larga historia de conflictos de clases.

Tomemos de nuevo el modo en que el dólar permite la conformación de la realidad de una organización a través de las operaciones financieras rutinarias de los sistemas de información. Bajo su influencia tanto las organizaciones como los individuos (escolares, pacientes de hospitales, equipos en plantas de manufacturación) llegan a ser centros de inversión al originar gastos y beneficios. Y cuando las consideraciones financieras llegan a su mejor punto los datos originados por tales sistemas generalmente ejercen una decisiva influencia en las futuras decisiones a tomar.

Aunque no es usual contar a las consideraciones financieras como “constructores de realidades”, ejercen una decisiva influencia en las culturas de la organización, siendo este exactamente el papel que juegan; pueden conformar la realidad de una organización persuadiendo a otros con la interpretación proporcionada por la fluctuación del dólar, dando prioridad y determinando el modo en que la organización debe ir; esto por supuesto es decir que las consideraciones financieras son importantes. La cuestión es que pensar en la organización en términos financieros es tan sólo una forma de pensar sobre las organizaciones; siempre hay otras muchas.

Las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas, los objetivos, las misiones, las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones realizan una similar función interpretativa. Para ello actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan. Aunque típicamente se consideran entre las características más objetivas de una organización, la visión “representativa” recalca que son artefactos culturales que ayudan a conformar la continua realidad dentro de una organización.

Como los valores, creencias y tradiciones de una sociedad tribal que pueden incorporarse a otras estructuras sociales afines, muchas posturas de la organización se embeben en aspectos rutinarios de la práctica diaria. Por esto, los aspectos rutinarios definen etapas estructuradas socialmente en las cuales la presente generación de actores confieren sus formas de cultura viva. Más prosaicas que los rituales y ceremonias (los que decoraban las reuniones de la compañía de seguros vista anteriormente, los “Rally” semanales de Tupperware, el premio de la banana de oro de Foxboro) son increíblemente importantes en la comprensión del modo de trabajo de una organización.

Cuando exploramos la cultura corporativa o colectiva con este marco de referencia en la mente, es asombroso ver lo extendido en que *cada* aspecto de la organización es rico en significados simbólicos y como lo familiar aparece bajo una nueva luz. Las reuniones semanales y anuales (que todos sabemos que son un gasto baldío de tiempo) asumen el nuevo significado (como un ritual) que sirve a varios tipos de funciones ocultas. Empezamos a ver que el lenguaje diario de la burocracia uno de los medios a través del cual la organización crea sus características burocráticas. Vemos que el carácter agresivo de la organización está sustentado por un tipo militarista de mentalidad que conduce a formular relaciones agresivas con su entorno y con los sindicatos o fomentar estrategias que superen cualquier clase de oposición. Encontramos que las organizaciones acaban siendo lo que piensan y dicen ser, y como sus ideas y visiones las llevan a cabo ellas mismas.

Cuando observamos las relaciones diarias entre las personas y las organizaciones con la visión de un proceso de construcción de la realidad, emergen nuevas perspectivas entre el grupo funcional y el de dirección. Encontramos que el proceso de la formación de un individuo o grupo como líder depende últimamente en la habilidad de crear un sentido de realidad compartido. Encontramos que los grupos más unidos son los que surgen alrededor de un entendimiento común y compartido, mientras los grupos fragmentarios tienden a caracterizarse por múltiples realidades.

“Venderlo todo, hasta el departamento de ventas”.

“Los que implantan un plan deben pensar el plan”.

“Servicio a las 48 horas en cualquier parte del mundo”.

“Diez años sin preocupaciones”.

“Significamos servicio”.

“El progreso es nuestro producto más importante”.

“Sin sobresaltos”.

“Nunca deseamos la idea de un nuevo producto”.

Todas estas frases comunican el valor central alrededor del cual las diferentes organizaciones se han construido y simbolizan un aspecto importante de cada filosofía corporativa, sin embargo la cultura de la organización es algo mucho más profundo. Los eslóganes, el lenguaje evocador, los símbolos, anécdotas, mitos, ceremonias, rituales y modelos de comportamiento tribal que decoran la superficie de la vida organizacional, meramente dan indicios de la existencia de un sistema

de significados mucho más profundo y penetrante. El reto de comprender, de entender las organizaciones como culturas es comprender como este sistema, en sus aspectos mundanos o más dramáticos, se crea y se sostiene.

### VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METAFORA CULTURAL

En un ensayo sobre el empleo de las estadísticas como base de la política publicado en 1954, el economista británico Ely Devons dibujó los paralelismos entre los procesos de la toma de decisiones en las organizaciones formales y los ritos de la magia y adivinación en las sociedades tribales. Observó que si bien el tomador de decisiones de una organización normalmente no pensará examinar las entrañas de un pollo o consultar un oráculo sobre la suerte de una organización en el mundo de la economía, muchos de los usos de las estadísticas tienen mucho en común con el empleo de la magia primitiva. En la sociedad primitiva la magia decide si la caza debe ir en una o en otra dirección, si la tribu debe ir a la guerra, quién debe casarse y con quien, aportando decisiones claras en las situaciones que de otra manera estarían abiertas a discusiones sin fin. En las organizaciones formales, las técnicas de análisis cuantitativo juegan un papel similar, utilizándose para hacer previsiones del futuro y analizar las consecuencias de diferentes acciones, dando al tomador de decisiones una apariencia de racionalidad y consistencia. El empleo de tales técnicas, por supuesto, no reducen los riesgos. La incertidumbre que rodea una situación persiste pero queda oculta por la asunción basada en el análisis técnico. Devons señala que la función de tales análisis es incrementar la credibilidad de la acción en situaciones que de otro modo tendrían que tomarse entre conjeturas y corazonadas. Como el mago que examina las entrañas muchos tomadores de decisiones insisten en que los hechos y cifras se examinan antes de tomar decisión, aunque las estadísticas proporcionen guías poco seguras de lo que va a ocurrir en el futuro.

La crítica de Devons apunta la exagerada fe que tenemos al colocar tales técnicas y la falta de reflexión y sentido crítico que acompañan su empleo. Como los magos primitivos, toda clase de expertos son animados a aceptar sus misteriosos cálculos y preservar su credibilidad a pesar de que los hechos prueben ser erróneos. Aunque el consejo del mago resulte equivocado su magia no se desacredita; el fallo se atribuye a alguna imperfección en la ejecución o a la intervención de alguna fuerza hostil no prevista. De un modo similar, al experto técnico se le permite culpar al modelo empleado, o el rodar de los hechos como medio de explicar por qué las predicciones fueron inexactas. El análisis nunca será desacreditado y se preservará la apariencia de racionalidad.

Las organizaciones modernas se sostienen por sistemas de creencias que realzan la importancia de la racionalidad. La legitimación ante el público depende a

menudo de su habilidad en demostrar objetividad y racionalidad en sus acciones. Esta es la razón por la que los antropólogos normalmente se refieren a la racionalidad como el mito de la sociedad moderna. Como un mito primitivo, nos proporciona un marco de referencia comprensivo (o estructura de creencias) a través del cual podemos hacer inteligible la experiencia cotidiana. El mito de la racionalidad nos ayuda a ver ciertas acciones como legítimas, creíbles y normales, evitando la discusión y el debate que surgiría de reconocer la base insegura y ambigua que subyace en muchos de nuestros valores y acciones.

La mayor fuerza de la metáfora de la cultura reside en el hecho de que dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización. Como ya se ha visto en una discusión anterior, numerosas estructuras organizacionales y prácticas encarnan modelos de significado subjetivo que son cruciales para el entendimiento de como la organización funciona día a día. Por ejemplo, las reuniones no son más que eso, reuniones; pero además nos traen aspectos importantes de la cultura de la organización: normas de pasividad en la compañía de seguros; y de miedo y respeto en los rituales intimidatorios de Geneen. Incluso la naturaleza de una sala de reuniones vacía expresa algo sobre la cultura de la organización, ya que estas salas generalmente reflejan y reproducen las estructuras de interacción empleadas en la organización. Las sillas y los cuadernos de notas alineados, protegidos por un vaso de agua erigido como un centinela, nos comunican un sentido de conformidad y de orden.

La segunda ventaja de la metáfora de la cultura se deriva del hecho de mostrar que la organización descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados, la metáfora ofrece un nuevo foco y avenida para la creación de la acción organizada. Bajo las metáforas mecanicista y orgánica, el acento primario recaía en los procesos de diseño: el diseño de las partes de la organización y el diseño de los procesos. La metodología de la cultura señala hacia otros medios de la creación de actividades organizadas que guiaban las acciones: la influencia del lenguaje, normas, folclore, ceremonias y otras prácticas sociales que comunicaban las ideologías claves, valores y credos. De aquí el entusiasmo corriente por la idea de tratar la cultura corporativa como un "aglutinador normativo" que soporta toda la organización. Considerando que previamente muchos directivos se ven a sí mismos como hombres y mujeres más o menos racionales diseñando estructuras y descripciones de tareas, coordinando actividades o desarrollando esquemas para motivar a sus empleados, pueden ahora verse como actores simbólicos cuya función primaria es promover y desarrollar modelos deseables de significado. El resultado de investigar en la cultura de la organización muestra cómo esta forma de dirección simbólica puede emplearse para conformar la realidad de la vida organizacional en un modo que mejora las posibilidades de la acción coordinada.

La cultura de la organización abre el camino de la reinterpretación de muchos conceptos y procesos tradicionales de la dirección. Por ejemplo, ya hemos mencionado cómo la metáfora influye en nuestra visión de la dirección. La fórmula tradicional de la dirección ha tendido a enfocar los problemas de la conexión de tareas y los hombres que la realizaban identificando el estilo de comportamiento apropiado en las diferentes situaciones. La cultura de la organización nos anima a reinterpretar la naturaleza de estos estilos reconociendo el papel que juegan en la construcción social de la realidad. Podemos ver que los diferentes estilos de dirección dependen de la cuestión del cómo se ha definido esa realidad. Los directivos autoritarios “venderán” o “dictarán” una realidad, forjando su definición por su privilegiada situación sobre los otros. Los directivos más democráticos permitirán que la realidad de una situación se desenvuelva a partir de las definiciones ofrecidas por sus colegas, escuchando lo que se está diciendo, reuniendo e integrando los temas claves, y evocando y desarrollando imágenes que capturan la esencia de surgentes significados. Tales directivos definen la realidad de otros de una forma más gentil y sutil que los autoritarios, a través de estratégicas intervenciones que comunican las direcciones claves, mejor que forzando a la gente a seguir su mandato. Los directivos no han de dirigir colocándose ellos mismos al frente de la acción; deben ofrecer el papel de base sustentadora, formando la plataforma de la acción y la dirección general de los eventos que sucedan dejando elegir sobre los detalles los responsables de las implantaciones. Viendo el mando como la administración del significado, la metáfora de la cultura nos conduce a comprender los viejos estilos de una forma nueva.

La metáfora también nos ayuda a reinterpretar la naturaleza y significado de las relaciones organización-entorno. Ya hemos insinuado cómo podemos entender los conceptos, reglas y procedimientos como esquemas interpretativos a través de los cuales estructuramos el sentido de la realidad organizacional.

Igualmente podemos comprender el modo en que una organización siente su entorno como un proceso de representación social. Las organizaciones eligen y estructuran su entorno a través de un sinnúmero de decisiones interpretativas. Una es que el conocimiento y las relaciones con el entorno son extensiones de la cultura, ya que llegamos a saber y comprender nuestro entorno a través de sistemas de creencias que guían nuestras interpretaciones y acciones. Nuestro conocimiento de la naturaleza es cultural.

Esto tiene profundas implicaciones de cómo comprender las relaciones organización/entorno y la dirección estratégica. Para acentuar la conexión fundamental entre estos fenómenos reconocemos que nuestro entorno es una prolongación de nosotros mismos (idea que se explica más detalladamente en el Capítulo 8). Elegimos y operamos en los dominios ambientales de acuerdo como construimos concepciones de lo que es y lo que intentamos hacer (verbigracia, “ser una organiza-

ción en la industria de los ordenadores”; “fabricar y vender automóviles”; “ser los primeros en nuestro sector”) y actuamos en relación con esos dominios a través de las definiciones que le imponemos. Por ejemplo, las firmas de un sector desarrollan un lenguaje para entenderse en su mercado, la tecnología y la economía, alinean sus acciones en relación con un patrón de amenazas y oportunidades. Las firmas organizan sus entornos exactamente como organizan sus operaciones internas, representando la realidad con la que hay que tratar. Por supuesto el entorno no es tan fácil de controlar como las operaciones internas. Otras organizaciones también habitan en este dominio, modelando la acción de acuerdo con sus esquemas interpretativos favoritos y así influir en el entorno al cual otros están intentando adaptarse y reaccionar. La turbulencia y el cambio del entorno es un producto de esta progresiva representación.

En la apreciación que el hacer una estrategia en un proceso de “representación” que produce un gran elemento del futuro con el cual la organización tratará, es posible superar la falsa impresión de que la organización se adapta o selecciona de un mundo independiente el suyo que ha creado. Esto puede ayudar a las organizaciones a apreciar que ellas mismas son las que crean las restricciones, barreras y las situaciones que les causan los problemas.

Finalmente, otra ventaja de la metáfora de la cultura es la contribución que hace a nuestra comprensión del cambio organizacional. Tradicionalmente dos procesos del cambio se han conceptualizado como un problema de cambiar tecnologías, estructuras, habilidades y motivaciones de los empleados. Mientras esto en parte es correcto, el cambio efectivo también depende del cambio en imágenes y valores que guían a las acciones. Mientras que actitudes y valores que conforman una receta con éxito en algunas ocasiones pueden ser un gran obstáculo en otras. Los programas de cambio deben poner mucha atención al tipo de carácter corporativo que requiere la misma situación. Acentuamos el hecho de que la organización en una gran extensión basada en los esquemas interpretativos compartidos, la metodología de la cultura eleva la importancia de atender los cambios en la cultura corporativa que pueden facilitar las formas de la actividad organizacional. Aunque últimamente la organización reside en las mentes de la gente envuelta, el cambio organizacional implica un cambio cultural.

El discernimiento generado por la metodología de la cultura ha movido a muchos directivos y teóricos de la dirección a buscar formas de dirección en la cultura corporativa. Muchos ahora son conscientes de las consecuencias simbólicas de los valores organizacionales y muchas organizaciones han empezado a explorar los patrones de cultura y subcultura que conforman la acción día a día. Por un lado esto puede verse como un logro positivo, ya que reconoce la verdadera naturaleza humana de la organización y la necesidad de estructurar la organización para la gente

más que para la técnica. Sin embargo, hay un gran número de consecuencias negativas.

Persuadidos por las ideas de que hay culturas buenas y malas, que una fuerte cultura de la organización es esencial para el éxito, que las modificaciones a una cultura existente conducen a que los trabajadores trabajen más duro y se sientan más contentos, muchos directivos y consultores ha empezado a adoptar nuevos roles como gurús corporativos intentando crear nuevas formas de conocimiento corporativo. Mientras muchos directivos formulan esta tarea en la presunción de que lo que es bueno para la organización estará inevitablemente en el interés de sus empleados, critican que tienden a ser un peligro potencial, desarrollando el arte de dirigir en un proceso de control ideológico. Por supuesto el directivo siempre ha sido algo propenso a la práctica ideológica promoviendo apropiadas actitudes, valores y normas como significado de motivación y control de los empleados. Lo que es nuevo en muchos desarrollos recientes es el modo no tan visible en el que la manipulación ideológica y el control están siendo utilizados como una esencial estrategia de dirección. Hay una cierta ceguera ideológica en muchos de los escritos sobre la cultura corporativa especialmente por aquellos que abogan que los directivos lleguen a ser héroes populares modelando y remodelando la cultura de su organización. El hecho de que tal manipulación puede ir acompañada de resistencia, resentimiento y recelo y que los empleados pueden reaccionar en contra de ser manipulados en esta forma recibe escasa atención. En la aplicación como el conocimiento de la metodología de la cultura se utiliza crean un mundo orwelliano de noticiario corporativo, donde la cultura controla en vez de ser una expresión del carácter humano. La metáfora puede así influir y proporcionar una manipulación completa y totalitaria.

Cuando se observa una cultura, tanto en una organización como en la sociedad, observamos una envoltura de práctica social que ha sido influida por muchas complejas interacciones entre las personas, los hechos, situaciones, acciones y circunstancias en general. La cultura es siempre envolvente. Pensemos, en cualquier tiempo dado puede verse como teniendo un modelo diferenciado, por ejemplo, el que refleja el carácter de competición o de cooperación, dominación o igualdad, seriedad o ligereza, el modelo es una abstracción impuesta en la cultura desde el exterior. Es un modelo que ayuda al observador a comprender lo que está sucediendo en la cultura. Nuestra comprensión de la cultura es generalmente mucho más fragmentada y superficial que la realidad.

Esto es un punto importante, ya que muchos teóricos de la dirección, ven la cultura como una entidad con sus atributos claramente definidos, como un conjunto de variables distintas, tales como creencias, normas y rituales que conforman un todo cultural. Tal visión es indebidamente mecanicista, dando origen a la idea de que la cultura puede ser una forma manipulable e instrumentalizada. Es

esta clara actitud mecanicista la que fundamenta muchas perspectivas invocadas por los administradores de la cultura. Sin embargo, desde dentro, la cultura es más holográfica que mecanicista. Donde la cultura corporativa es fuerte y robusta, un carácter distintivo se extiende por toda la organización; los empleados viven las características que definen la misión o carácter del conjunto. La cultura corporativa descansa en capacidades o incapacidades diferenciables, las cuales, como un resultado de la evolución de la cultura, han llegado a definir características del modo cómo la organización trabaja construida sobre las actitudes de sus empleados. Los directivos pueden influir en la evolución de la cultura siendo conscientes de las consecuencias simbólicas de sus acciones e intentando fomentar los valores deseados, pero nunca pueden controlar la cultura en el sentido que abogan muchos escritores del tema de la dirección. La definición holográfica de la cultura significa que se extiende la actividad en una forma que no sea fácil de dirigir el control por ningún grupo de individuos. Un entendimiento de las organizaciones como culturas abren nuestros ojos a muchas cruciales comprensiones que evita otras metáforas. Pero es distinta de aquellas visiones que proporcionan la receta para resolver los problemas de la dirección que muchos escritores esperan.

Cuenta el antropólogo Franz Boas que cuando acompañó a un nativo del Pacífico por Nueva York a principios de siglo, el nativo dedicó mucha de su curiosidad intelectual a las bolas de latón de las barandillas del hotel y a la mujer barbuda que se exhibía en Times Square. La atención estaba presa de lo extravagante de la cultura en lugar de lo fundamental. Esta experiencia ofrece un valioso aviso para aquellos interesados en comprender la cultura de la organización. En esta esfera mucha atención puede ser capturada por lo ritual que decora la superficie de la vida organizacional más que por las estructuras fundamentales que sustentan los aspectos visibles. En estudios de la cultura de la organización, la representación se ve normalmente como un proceso voluntario bajo la directa influencia de los actores involucrados. Esta visión puede ser importante para facultar a la gente que tome gran responsabilidad de su mundo por reconocer que juegan una parte importante en la estructuración de la realidad. Pero será equivocada la aplicación que ignore el plano en que la norma ocurre. Todos estructuramos o establecemos nuestra realidad, pero no necesariamente bajo circunstancias de nuestra elección. Hay una importante fuerza que fundamenta el proceso de establecer que la metáfora de la cultura no siempre está en tan alto grado como es posible. Cuando esto se toma en cuenta, la metáfora de la cultura llega a destilar un cierto sabor político que tiene parecida similitud con las perspectivas que vamos a explotar en los capítulos siguientes.