

El concepto de cultura empresarial desde un abordaje antropológico

Salomón Jorge Babor

Introducción

El concepto de cultura está presente en muchas esferas del ámbito empresarial. En la producción bibliográfica se destaca el análisis, desarrollo y difusión que el propio término ha tenido en una extensa gama de libros, revistas, artículos y ensayos, fundamentalmente en las últimas dos décadas. Estos textos ofician de marco teórico necesario para la formación de empresarios y ejecutivos en el mundo académico¹, fundamentalmente para el desempeño en las organizaciones productivas y en la administración de empresas.

El concepto de *cultura*² tomado explícita o implícitamente de la antropología y el de *identidad*, imaginado y desarrollado por la psicología, arriban al bagaje bibliográfico del desarrollo empresarial con muchas pretensiones de cobertura y con un manejo frágil -semántica y estructuralmente- por parte del andamiaje teórico de los autores que han incursionado en la literatura del *management* y del marketing.

El artículo presenta dos rutas básicas. El primer itinerario anuncia un entrecruzamiento entre los conceptos de cultura empresarial, cultura corporativa y cultura organizacional, intentando establecer entre ellos algunas semejanzas y diferencias. El segundo, tal vez más fino y más extenso, procura atravesar transversalmente los textos elegidos, tomando como base de elaboración semántica cuatro ejes centrales del tratamiento de cultura en el ámbito empresarial, a saber, *cultura y estrategia*, *cultura y liderazgo*, *cultura y aprendizaje* y, por último, *cultura y cambio*.

¹ La referencia alude a los programas curriculares de las universidades y escuelas de negocios de los países de la llamada *cultura occidental*, tanto de Estados Unidos, Europa y América latina. A los efectos de circunscribir el debate en un recorte posible, se han tomado como autores relevantes a Argyris, Davis, Denison, Drucker, Schein, Rudman; Wilkins, entre otros (ver Bibliografía).

² Por cuestiones de espacio no podríamos reproducir aquí la extensa gama de definiciones y debates teóricos que ha generado el concepto de cultura en el propio desarrollo de la teoría antropológica, a través de los siglos XIX y XX. De todas formas, parte de esas definiciones seguramente serán el sustento de este artículo y alimentarán subrepticamente el cuestionamiento del andamiaje conceptual de las teorías del *management* que se expondrán en las páginas que siguen.

Los ejes estrategia, liderazgo, aprendizaje y cambio son referentes ineludibles cuando se planifica en las empresas, como también a la hora de implementar programas de acción que genere óptimos resultados.

1) Cultura: definiciones en el mundo empresarial

El concepto de *cultura empresarial* puede desdoblarse en dos términos que suelen ser utilizados como sinónimos en la bibliografía específica, aunque resulta evidente que los tópicos que abarca cada uno, la jerarquía de los problemas a los que aluden y los alcances ideológicos son bastante diferentes: *cultura corporativa* y *cultura organizacional*.

Si por *cultura empresarial* se entiende la proclividad de hacer negocios o la tendencia a generar o fomentar un espíritu emprendedor en las personas, a grandes rasgos, con *cultura corporativa* se alude a una clasificación de cómo es la empresa, cuál es su *corporate*, dónde establecer su origen accionario o fundacional y qué implicancias tiene la caracterización realizada con su performance en el mercado.

En el lenguaje empresarial actual, el *corporate* es un anglicismo más entre los tantos que abundan en la literatura de la administración de empresas. Costa, en una búsqueda de traducción forzada, dice que sería válido hablar de *corporate* solo si lo comprendemos como “corporatista”. Así, afirma Costa:

...*Corporativo* implica la idea de *corpus* o de integración de todas las partes que componen ese *corpus* entero: la organización o la empresa. Ello supone una noción *sistémica*, en el sentido de sistema orgánico, de cuerpo vivo, de organismo u organización total y entera, de conjuntos de órganos dispuestos para realizar una función común (esta misma idea ya implica la existencia de una coordinación entre partes). La organización empresarial es un todo articulado, y como tal es superior y diferente de la simple suma de sus partes. Son esas partes constitutivas en interrelación las que definen la idea dinámica de *corpus* en sentido físico, y la idea de *espíritu de cuerpo* en sentido psicológico: espíritu y cuerpo “corporativos” (Costa; 1995; pág. 35; bastardilla y comillas en el original).

Los autores que utilizan *cultura corporativa*, incluyen un enfoque más humanístico: se habla de creencias, de guías y de marcos para la acción. Se induce a pensar en criterios más abarcativos de análisis. La cultura corporativa en este encuadre, se toma como algo que la empresa tiene -la empresa A tiene *tal* cultura- y simultáneamente, como el carácter de la empresa, es decir, como lo que la empresa *es* (la empresa A es de *tal* manera a diferencia de otra empresa B que es de *tal* otra).

Con el concepto de *cultura corporativa* nos acercamos a una definición antropológica-sociológica, en la medida que se intenta abordar la problemática de *sentido* del accionar empresarial: la predisposición epistemológica de comprender, interpretar y analizar la labor de la empresa como sistema que participa o actúa en otro sistema mayor (la sociedad donde opera).

Para el caso de *cultura organizacional*, en cambio, el hincapié está planteado sobre dos andariveles. Por un lado la impronta del fundador o fundadores -el rol de los líderes o de la gente que hace la empresa- y por el otro, de igual o mayor importancia, el establecimiento de pautas, normas y procedimientos que hacen a la organización y mejor funcionamiento de la empresa.

En el propósito de delinear qué es una organización, Bartoli configura un juego semántico entre la “acción de organizar” y el “conjunto organizado”, sintetizando la definición de organización en las siguientes palabras:

En ciencias de la gestión, la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo (Bartoli; 1992; pág. 18).

Para la autora citada la organización implica -de manera un tanto compleja y paradójica, el conjunto organizado, las estructuras que posibilitan la acción, la acción de organizar y el resultado simultáneo de esa propia acción organizada.

2) Cultura e identidad

El concepto de cultura corporativa se ensambla simultáneamente con el de *identidad*, a partir del consenso colectivo, el sentimiento de ser parte de algo mayor o en definitiva constituirse en un grupo y diferenciarse de los *otros*, ya sean el público, otras empresas, el Estado, entre otros.

Seguimos a Van Riel (1997) cuando establece que la identidad corporativa es la representación de una organización y consiste en la información y/o las señales que ella emite al mercado. La manifestación comunicativa que la empresa ofrece sobre sí misma, se consolida por medio de los productos y servicios, el comportamiento organizacional y las acciones que acompañan al andamiaje simbólico.

Las formas convencionales de expresión de la identidad corporativa, desde lo simbólico, son las marcas, los isologos, las leyendas singulares de sus productos, la infraestructura edilicia, los bienes muebles (flota, camiones, etc.), los uniformes de sus empleados, los lemas y frases publicitarias, las acciones de promoción, entre otros elementos que van nutriendo los dispositivos culturales más activos.

El alcance de la identidad “puertas adentro” de la empresa, se refleja en la *función* que ocuparía la cultura en la organización. En ese marco, las áreas de RRHH de las compañías suelen ocuparse de estos temas, cuando tienen indicios o suponen que la gente que hace la organización -los empleados- adolecen de problemas de *insuficiente participación* y de nula o escasa *identificación* con los valores de la compañía.

La apelación al *asunto identitario*, en este último aspecto, promovería que la gente se involucre más en los destinos de la empresa, que pueda verse reflejado en los resultados económicos y/o financieros. El uso del término *cultura organizacional*,

amparado en el de *identidad*, intenta explicarnos qué causas son las que generan un bajo rendimiento (o alejado a lo esperado).

En este horizonte interpretativo, el foco del concepto hace lugar al tema de la productividad, en tanto son los empleados los responsables de cumplir con los objetivos que la compañía se propuso en determinado ejercicio económico y sobre ellos recaen las absolutas variables de medición. Algunas de estas son la cantidad de productos y/o servicios producidos en relación a las horas/hombre la cantidad de ingresos por ventas en relación a los recursos invertidos (hombres, capital, etc.), para citar solo algunas las más relevantes.

En ambos conceptos, *cultura corporativa* y *cultura organizacional*, encontramos que la cultura *hace algo* para o por las empresas. Además, se facilita la posibilidad de que los líderes o la gente, tengan la obligación o la potestad para *hacer, corregir o redirigir* los rumbos, para el caso que sea necesario.

Nos encontramos frente a la idea que en las empresas, la cultura organiza a la gente y simultáneamente, *hay que organizar a la cultura*, para ser más eficientes, para lograr identidad y/o diferenciarse del resto (de los competidores, por ejemplo).

3) Cultura desde el *management*

En este punto nos proponemos analizar el tratamiento que ha recibido el concepto de *cultura* por parte de algunos autores del *management* y/o del marketing.

De manera implícita o explícita, tanto la presunción de la *participación* (ver infra) por parte de la gente que hace la organización, como la idea misma de *eficacia*. La *eficacia* es quizás, junto con el de eficiencia y su lógica consecuencia, la productividad, la razón de existencia de cualquier programa que se implanta en las organizaciones productivas. Es imposible pensar en el concepto “empresa” sin asociarlo a la eficacia, los rendimientos, la relación costos-beneficios (eficiencia) y la productividad, como corolario final de la ecuación.

El itinerario del concepto de *cultura empresarial* nos conduce a privilegiar ejes como *cultura y estrategia*, *cultura y liderazgo*, *cultura y aprendizaje*, o el de *cultura y cambio*. Se observará que los pensadores o consultores suelen introducir el tema por el lado de la *estrategia*, transcurren por el *liderazgo*, pasando luego a girar el asunto del *aprendizaje* por parte (del resto) de la gente y finalmente se habla de un cambio organizacional pretendidamente denominado *cambio cultural*.

3.1. Cultura y Estrategia

En este punto trataremos de analizar algunas definiciones relacionadas con el concepto de *cultura empresarial* ligándolo a la noción de *estrategia*. La estrategia es la piedra filosofal de toda empresa y a manera de bitácora para la navegación, permite trazar escenarios o incluso redescubrir horizontes empresariales³.

³ Karlof afirma que la estrategia: a) es la habilidad para determinar el rumbo que es óptimo para el personal y para la organización en el largo plazo; b) es un proceso integrado por acciones encaminadas a lograr///

Richard Rudman anticipa la discusión que desarrollaremos, con las siguientes palabras:

... el *manejo exitoso* de esa cultura empresaria es un factor que distingue la administración de recursos humanos a *nivel estratégico*, de la viejas prácticas de gerencia de personal... no es arriesgado sugerir que este tema debería ser la *preocupación central* del actual gerente de Recursos Humanos... (Rudman; 1990; pág. 28; la bastardilla es nuestra).

Las áreas de RRHH de las empresas tienen una agenda basada en dos líneas de acción, según la jerga: “hard” (trabajo *duro* referido a liquidación de haberes, compensaciones, los aspectos legales, etc.) y la “soft” (trabajo blando vinculado con cultura, valores, capacitación y desarrollo, programas de carrera, etc.).

La cultura se ensambla con la estrategia en este orden, en la medida en que, como dice Rudman, se trata de tornar eficaz la empresa, creciendo de manera significativa la población de ejecutivos que se *internacionalizan* rotando de país en país para manejar los destinos de compañías multinacionales y fundamentalmente, donde el deber resulta en administrar bien los recursos humanos en las diferentes culturas, a saber:

... esta transición tiene que ver con hacer una especie de puente y *cruzar la brecha cultural* que va de una estructura jerárquica, impulsada por objetivos, a *un sistema más flexible* donde los empleados pueden *aprender* por sí mismos... dentro del lugar de trabajo, los empleados tienen expectativas más elevadas sobre la *participación* (Rudman; 1990; pág. 29; la bastardilla es nuestra).

El rol estratégico del *management* intercultural, en este orden, deviene en un importante factor estratégico, de manera tal que habría que hablar de empresa global, como concepto superador al de empresa multinacional o transnacional. Rudman es explícito y advierte del peligro de la formación universal del *management*, tanto en las escuelas de negocios como en su preparación en el propio mundo de las empresas. Así, sugiere que:

... *no puede existir un management universal* porque el *management* se enfrenta con una realidad hecha por los hombres que operan organizaciones de acuerdo *con sus propios valores* (Rudman; op. cit.; pág. 30; la bastardilla es nuestra).

El asunto de los valores propios, genéricamente comprendidos en las formas de otorgar espacios de significación -o de una cosmovisión o en la manera de sentir que tiene la gente- diluye el foco o el accionar del *management*. Rudman incluso se pregunta si es

///metas específicas y c) es un método destinado a concentrar los recursos de una compañía en las áreas que ofrecen mejores perspectivas de desarrollo en el largo plazo, rentabilidad fija y ventajas competitivas...” (Karlof; 1993.)

“realmente inteligente” la idea de establecer como parámetro único el modelo universal occidental, suponiendo una fuerza laboral homogénea con un solo enfoque cultural, especialmente, cuando “se sabe que los conceptos cambian de una cultura a otra”⁴.

El conocimiento, comprensión y estímulo del *management* de estos tiempos, según Rudman, debiera ser compatibilizar su formación y tarea, aplicando sus habilidades en contextos culturales disímiles. De ahí el impacto de su labor en los aspectos ligados a la eficacia y eficiencia. Rudman es claro al respecto:

... el *management* de las distintas culturas, tiene que dejar de ser *un management de adaptación y armonización* para transformarse en uno capaz de *hacer mezclas...* (Rudman; op. cit; pág. 30; la bastardilla es nuestra).

La dimensión renovada definida como el “hacer mezclas” presenta un desafío digno para afrontar. El *statu quo* social, organizacional y empresarial debiera enriquecerse si se abren las puertas al cóctel humano que representa la diversidad. Rudman otorga una serie de principios, los cuales algunos devienen en recetas, que garantizarían de alguna forma el ejercicio eficiente de la gestión del *management*, a saber:

... deben reconocer que aquellos gerentes que hacen *una utilización positiva* de las tradiciones, valores, sistemas de creencias de la sociedad en que se encuentran, son aquellos que *logran ser más eficaces...* (Rudman; op. cit.; pág. 30; la bastardilla es nuestra).

El conocimiento de las tradiciones y valores -si es que se llega a lograrlo- está directa y conceptualmente sujeto o al servicio de la acción gerencial. La eficacia no solo es requisito sustancial, sino que adquiere una envergadura mayor, al tornarse en una norma de vida de la estrategia empresarial. La estrategia y la cultura se cruzan y se complementan, convirtiéndose alternativamente en medio y fin, en el principio y final de la gestión del *management*.

La cultura corporativa para Davis consta de dos componentes, a saber, las *creencias guías* y las *creencias diarias*. Las creencias guías son aquellas pautas rectoras de la organización empresarial, desdoblándose en externas e internas. Las creencias guías externas se refieren a cómo competir y cómo dirigir el negocio donde se desempeña la empresa. Las creencias guías internas dan cuenta en cambio, a cómo dirigir y manejar la organización, es decir a la gente. Para aclarar el vínculo estrecho que se establece entre las creencias guías y las creencias diarias, Davis concluye:

Las creencias guías, en consecuencia, se refieren al modo en que las cosas deben ser hechas y las creencias diarias acerca del modo en que las cosas son hechas (Davis, 1993; pág. 32).

⁴ En este párrafo, las comillas representan las propias palabras utilizadas por Rudman.

En este universo de las creencias de la organización empresarial, la jerarquía denota una relevancia mayor hacia las creencias guías, en la medida en que, mientras las creencias diarias son coyunturales, situacionales y circunstanciales, las creencias guías para Davis, “*raramente cambian*”⁵. Las creencias guías, externas e internas son las más importantes, de tal forma que, en palabras de Davis, “*juntas constituyen las raíces y principios sobre los cuales la compañía se construye*”. El vínculo entre estrategia, organización y creencias se define, según Davis de esta forma:

La estrategia procede de las creencias guías. Ellas son las raíces desde las cuales crece la estrategia. Si la estrategia es una declaración de lo *que* quiere lograr una compañía, y la organización es el modo *cómo* la compañía lo logrará, las creencias guías son la declaración de *porqué* la compañía quiere lograr la estrategia. Y el éxito o el fracaso de la estrategia depende de su adecuación o inadecuación a las creencias diarias (Davis, op. cit; pág. 32; bastardilla en el original).

Lo interesante es que el éxito de la estrategia está ligado a su adecuación a las creencias diarias, que precisamente son las cambiantes, coyunturales y circunstanciales. No queda del todo claro entonces a qué se debe esa preferencia por las creencias guías, si como dice el autor, las creencias diarias “*solo son los elementos claves para implementar la estrategia*”.

Para diluir esta aparente contradicción, tal vez inconsciente, se incorpora el paradigma de “salud”, según lo explica Davis en otro párrafo.

Cuando la cultura corporativa es saludable, las creencias diarias fluyen a partir de las guías. Ellas son una traducción y una promulgación de los credos básicos. Cuanto más desconectas están las creencias diarias de las guías, menos saludable es el ambiente de la empresa... las creencias guías y no las diarias, deberían conducir la estrategia de la firma. Pero si las creencias diarias no conducen la estrategia, las diarias lo harán. Cuando esto sucede, la cola mueve al perro (Davis; op. cit.; pág.32 y 33).

Mediante la extrapolación médica, por un lado, y con cierta metáfora canina, por el otro, aparece el criterio de salud empresarial como variable para calibrar los resultados, confirmando la jerarquía anunciada más arriba, en el sentido de darle la primera posición en el podio a las creencias guías por sobre las diarias. En otro orden, la fundamentación

⁵ Acerca de la noción del *cambio*, si bien lo desarrollaremos más adelante, es llamativa la contradicción que surge del pasaje presentado más arriba. Al anunciar que *las creencias guías raramente cambian*, se plantean varios interrogantes tanto teóricos como su impacto en la realidad cotidiana de las empresas. En primer término, se desconoce de esta forma, la posible resignificación de lo cotidiano por sobre la concatenación de pautas y normas abstractas o planteadas por la dirección o superestructura de una empresa. Además, se niega lo que siempre se afirma desde otros enfoques, a saber, la inestabilidad de los mercados, la realidad cambiante y la fuerte ambigüedad comercial instaurada a partir de la globalización: ¿cómo pensar que todos estos fenómenos no tendrían un impacto en las llamadas creencias guías?

que hace Davis sobre la relación entre cultura y estrategia, resulta por demás llamativa. Así, para el autor, la cultura diaria de una organización está basada en la dupla pasado/presente y la estrategia descansa en el presente/futuro⁶.

Para Karlof, la expresión *cultura empresarial* se usa por lo general para aludir a las actitudes, opiniones y patrones de conducta, a través de los cuales se expresan los méritos básicos como trabajo constante, asumir riesgos, energía e iniciativa, inteligencia y preparación, respeto hacia los empleados y reconocimiento y satisfacción de las necesidades del consumidor. Concluye Karlof:

“... el sello distintivo de las grandes compañías es precisamente una simbiosis entre estrategia comercial y cultura empresarial... la combinación de estrategia con “cultura empresarial” ha llegado a ser imprescindible...” (Karlof; op. cit; pág. 69; comillas en el original).

3.2. Cultura y Liderazgo

La publicación de *Cultura Organizacional y Liderazgo* de Edgar Schein (Schein; 1988), puede considerarse como un hito fundacional, dado que es un libro que evidentemente marcó un camino⁷. Es precisamente por ello y en función de la representatividad del texto de Schein como pilar de la arquitectura del tema sobre la *cultura organizacional*, tomaremos algunos pasajes e intentaremos abrir el debate en función de ello.

En el prólogo del libro, Samuel Huseman sostiene que, en la medida que la empresa es una micro sociedad que crea asunciones básicas, valores aprendidos y actuados por sus miembros, el análisis de la cultura organizativa resulta importante porque:

1. Permite comprender y predecir el *efecto en la implantación de estrategias y/o políticas*, necesarias para el progreso de la organización.
2. Permite valorar y responder mejor a *cualquier fenómeno de cambio interno*.
3. Determina las coordenadas del *clima social posible*.
4. Permite comprender *el concepto de eficacia* que sostiene la organización (Schein; op. cit.; bastardilla en el original).

La cultura, dice Schein, puede facilitar o entorpecer la efectividad empresarial, asignándole finalmente un rol clave a la dirección, en la medida en que esta última es el proceso que determina la formación y el cambio en las culturas empresariales.

⁶ En síntesis, se traslada aquí el modelo de acción a seguir, donde la premisa es, según el autor, “*usar la organización de ayer para obtener la que (se) quiere o pretende mañana* (sic)”. La cultura aparece como el trampolín imprescindible para lanzarse al futuro. Retomaremos este eje de la discusión en cultura y cambio (ver infra).

⁷ El texto es habitualmente citado a manera de *La Biblia* por los autores y gerentes de las empresas, sobre todo cuando hay que buscar o aplicar una definición práctica u operativa del concepto de cultura. Sabemos especialmente, por nuestra experiencia cotidiana en las empresas, que las definiciones que ofrecen un mayor poder de seducción son aquellas con alto valor de pragmatismo. En ese marco se inscribe la definición de cultura organizacional de Schein.

Dado que la cultura es algo sumamente abstracto, admite Schein que:

... una teoría es inútil *si no puedo localizar en la vida diaria* ejemplos del fenómeno que trata, si no puedo observar y *sentir el impacto* de aquello que la teoría o el modelo pretenden explicar (Schein; op. cit.; pág. 13; la bastardilla es nuestra).

Con respecto a la creación de la cultura, de manera tajante y contundente, Schein advierte:

... las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y -siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda... *lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura...* (Schein; op. cit.; pág. 20; bastardilla en el original).

Como veremos más adelante, la relación de cultura y liderazgo como *dos caras de la misma moneda*, genera fuertes contradicciones sobre el rol que le cabe a la gente, cuando es demandada en pos de los resultados y la eficacia. En relación con la labor del líder, Argyris otorga a instancias del propio Schein, una función adicional y principal al respecto:

La tarea principal de un líder en las organizaciones contemporáneas es *crear y mantener dicha cultura* que entonces, en especial en las organizaciones maduras, se retroalimenta para modelar los propios supuestos del líder (Argyris; 1999; pág. 7; las bastardillas son nuestras).

El liderazgo empresarial, comercial o político en las organizaciones lucrativas tiene -de forma obvia y esperable- fines dirigidos hacia la rentabilidad y el ejercicio eficiente de la gestión. El tópico del liderazgo y su implicancia en la gestión no solo económica sino cultural, es llamativo y si bien no es nuevo en los pasillos empresariales, adquiere para nuestro estudio un rejuvenecido dilema: el rol de la cultura. Así, Argyris vuelve a apoyarse en Schein, para explicarnos que,

...Schein define el liderazgo como “la actitud y la motivación para *examinar y administrar* la cultura...” (Argyris; 1999; pág. 7; comillas en el original; las bastardillas son nuestras).

En igual espíritu crítico, afirmamos que Schein encuentra sin embargo un callejón sin salida, en la medida que define a la cultura -provisoriamente en las primeras páginas para luego ampliar en las próximas- como las *presunciones compartidas a manera de sistema*, entendido como la forma en que sus miembros piensan, sienten y actúan. En otro pasaje, Schein vislumbra la contradicción, aunque no puede salir de ella tan elegantemente como quisiera:

... en todos los escritos recientes que consideran la mejora de la efectividad empresarial a través de culturas “fuertes” y “apropiadas”, se sigue divulgando la probablemente *incorrecta* presunción de que la cultura puede ser cambiada a nuestros objetivos... (Schein; op. cit.; pág. 22; comillas y bastardilla en el original).

Evitando generar una definición corriente, aquella que podría definir a la cultura por los ejemplos usuales que se encuentran en el sentido común, es decir, la cultura como los comportamientos, normas, valores dominantes aceptados, la filosofía, reglas y clima que reina en la organización, Schein, induce a pensar en la *cultura* (empresarial) como:

“... el nivel más profundo de *presunciones básicas y creencias* que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha *aprendido* el grupo ante sus problemas de *subsistencia* en su medio externo y ante sus problemas de *integración interna*... (Schein; op. cit.; pág. 24; bastardilla en el original).

Schein se preocupa en aclarar que, la cultura, en tal sentido, es un *producto aprendido de la experiencia grupal*, diríamos acumulativo y sucesivo, solo aceptable y reconocible en grupos establecidos. Es decir, para el autor, la cultura es *algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa*.

Independientemente de los niveles de abordaje, tanto para el estudio de algún aspecto de un país; el análisis de los grupos étnicos o asociaciones profesionales e incluso, para los “subgrupos” dentro de la empresa, Schein insiste en afirmar que:

... en cualesquiera de estos niveles llamaré “cultura” a un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido *la suficiente influencia* como para ser considerados válidas y, en consecuencia *ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas...*” (Schein; op. cit.; págs. 25 y 26; comillas en el original; la bastardilla es nuestra).

La definición de cultura presenta, en el esquema scheniano, la idea de estratificación por tres niveles diferentes y consecutivos, a manera de capas geológicas, situando en la superficie o punta del iceberg, a los *artefactos y creaciones* (tecnología, arte, esquemas de conductas visibles); en un segundo nivel a *los valores o lo que debe ser* (solo confrontables por consenso y de los cuales la gente tiene mayor grado de conciencia) y por último, las *presunciones básicas* dadas por sentadas, invisibles y/o totalmente inconscientes (la naturaleza o concepción sobre el género humano, las actividades y las relaciones humanas).

En un proceso lineal e indiscutido, de la *solución aceptada* sobre un problema o una práctica determinada, se pasa a la constitución de un *valor* a partir del éxito logrado, constituyéndose gradualmente -a partir de un proceso que Schein denomina *transformación cognoscitiva*- en creencia y ulteriormente en presunción.

Schein advierte que pueden resultar amplias parcelas de la conducta sin explicación, y que para evitar conocer solo una porción de la cultura, llegando a alcanzar un nivel profundo de comprensión para descifrar la estructura que nos habilite a predecir conductas, es preciso llegar al nivel de las presunciones básicas. De hecho, admitiendo y coincidiendo con Argyris, Schein extiende la explicación de sus “presunciones básicas”, homologándola al concepto de Argyris denominado “teorías en uso”, implícitas en lo que hace la gente (sin que “se den cuenta” de por qué lo hacen).

Schein dice que él, desde su perspectiva clínica y de asesor de empresas, se diferencia del enfoque que le atribuye a los antropólogos como Kluckhohn por ejemplo, en el sentido de las llamadas *orientaciones de valor dominantes*, dado que estas son soluciones preferidas, conscientes y elegidas por la gente en un abanico de alternativas; mientras que las *presunciones básicas* son admitidas inconscientemente, incontestables e indiscutibles, que orientan realmente la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas.

En relación a la demanda del cliente (con fines múltiples) Schein diferencia al asesor o consultor “terapeuta” con respecto al etnógrafo, dado que este último, solo accede a los datos con o sin colaboración y probablemente satisfaciendo intereses propios o de su investigación, lejos de la requisitoria de la gente involucrada. Según el autor,

...la cultura suele explicar cosas que de otro modo parecen misteriosas, tontas o “irracionales”... no he sido observador-partícipe de empresas... los clientes tienen una motivación para revelar ciertas cosas *por el hecho de pagar* para que se les asista, lo que sería más bien improbable si solamente se “prestaran” a ser estudiados (Schein; 1988; pág. 37; comillas en el original; la bastardilla es nuestra).

La influencia puede verificarse seguramente a posteriori, si tuvo algún éxito la adaptación y obviamente si ejerció algún cambio en los empleados. De todas formas, el hecho de que haya servido a los efectos de la adaptación, nada nos dice sobre qué piensan o sienten los involucrados en ese proceso⁸.

Acerca de si la regularidad de un comportamiento o hábito de conducta pueden ser fundamento para definir la cultura, Schein previene que esto no es posible, dado que las regularidades de la conducta podrían ser reflejo o el aspecto superficial y por ende

⁸ Acerca del rol del antropólogos y en especial sobre el concepto de cultura, dice Kuper: “... las dificultades se agudizan cuando la cultura deja de ser algo que se tiene que interpretar, describir, tal vez hasta explicar, para convertirse en una fuente de explicaciones en sí misma...” (Kuper; 2001; pág. 13).

no profundo de la cultura, requiriendo para ello constatar la información y la observación con una actitud de investigación exhaustiva por parte del analista cultural.

Retomando a Davis, para quien las creencias guías son “invariablemente establecidas” en la alta gerencia y transmitidas de arriba hacia abajo, tendríamos lo siguiente:

El significado de esta observación para establecer e implementar la dirección estratégica en una compañía no puede ser descuidado. La cultura y la estrategia son tareas de la alta gerencia... La lección es clara. El cuidar la cultura no es una acción que el CEO (*Chief Executive Officer*) pueda delegar. Puede ser compartida, pero o puede ser dejada en manos de nadie más (Davis, op. cit; pág. 33).

Davis promete una gran tarea para el líder, en tanto que es la “fuente de origen”, es decir que, si la alta gerencia en general y un CEO en particular, tienen el foco puesto en la “salud de la cultura corporativa”, estarán atentos a mantener, mejorar o reorientar la dirección estratégica de una compañía.

3.3. Cultura y Aprendizaje

El *aprendizaje* de la cultura (lo “adquirido”) como requisito operativo primario de las organizaciones empresariales y/o como factor de éxito empresarial, fue extensamente trabajado en las teorías genéricamente llamadas de Desarrollo Organizacional (DO) o de Gerencia Organizacional (GO). Argyris, por ejemplo, sostiene:

El aspecto de la elección del (*los nivel (es) de agregación...* parece ocupar en el reino de los fenómenos organizacionales un lugar análogo al que ocupa en el reino de las teorías de los objetos materiales. Los físicos, ingenieros mecánicos, científicos de materiales y fisicoquímicos, se enfocan en *niveles impresionantemente distintos de agregación* (por ejemplo, galaxias, puentes, materiales compuestos, moléculas) y conceden una posición privilegiada a diferentes descripciones de los fenómenos descubiertos en esos niveles (Argyris; 2001; pág. 14; las bastardillas son nuestras).

En el camino de acortar este amplio debate, nos interesa remarcar el asunto de los *niveles de agregación*, dado que justamente allí aparecen las primeras dudas acerca de la incorporación de un concepto por demás emblemático como es del concepto de cultura, a un mundo que le es en principio ajeno o *no pertinente* como es el de la empresa⁹.

El pasaje de Argyris expuesto más arriba tiene una relevancia fundacional para el tema de la cultura empresarial, a partir de los niveles de acceso o los que distintivamente adquieren importancia para lo que el autor denomina *aprendizaje organizacional*, por un lado, y *la teoría para la acción*, por el otro. Argyris sostiene que:

⁹ Este tipo de reflexión epistemológica, que seguramente nos retrotrae los viejos nuevos problemas relacionados con la objetividad vs. subjetividad; ciencias duras vs. ciencias blandas; veracidad vs. verificabilidad; las partes y el sistema, entre otras y además, a una variable más contemporánea pero no menos importante, la que atañe a lo real vs. lo virtual.

Hemos argumentado que las intersecciones entre los niveles individuales, interpersonales y más elevados de agregación, adquieren una importancia crítica si queremos comprenderlos y, todavía más, si queremos *rediseñar las prácticas de la vida organizacional*, como la llevan a cabo los individuos que integran las organizaciones y que tienen la responsabilidad de contribuir al *desempeño organizacional*, incluido en especial el aprendizaje organizacional (Argyris; 2001; pág. 15; las bastardillas son nuestras).

Una empresa que perdura y permanece en el mercado, aún con dificultades, es una empresa que se apoya en una cultura *organizada*, con el ideal bien alto en las políticas de reclutamiento, formación, adiestramiento, entrenamiento y normas claras respecto a lo que hay que hacer en cada momento y frente a cada circunstancia. Un ejemplo paradigmático son los *manuales de inducción* de las empresas (ver infra).

En relación con el texto clave de Schein arriba citado, por ejemplo, Argyris manifiesta:

... representa el intento más cuidadoso por proporcionar un análisis claro del significado de cultura organizacional... y *vincula la cultura organizacional con el ideal de una organización que aprende* (Argyris; 2001; pág. 6 y 7; la bastardilla es nuestra).

Una cultura *se puede aprender*, ese es en principio el mensaje organizacional y sobre este acápite girará toda nuestra observación y análisis antropológico. Una organización empresarial *sabia* es una organización que tiene como pilar fundamental de su cultura la noción y práctica del aprendizaje continuo.

Acerca de la relación entre la cultura, el aprendizaje y el contexto socioeconómico que se ha instaurado en la fase del sistema capitalista vigente, en particular con los fenómenos generados con la globalización, Argyris establece las causas de este desafiante propósito conceptual de la trilogía, apoyándose nuevamente en Schein:

Schein sostiene que, en un mundo de cambio turbulento, las organizaciones deben aprender todavía con mayor rapidez, lo que requiere un cultura de aprendizaje que *funcione* como “un sistema de aprendizaje perpetuo” (Argyris; 2001; pág. 7; comillas en el original; las bastardillas son nuestras).

Que una cultura sea *funcional* o que una organización *funcione*, son otros de los indicadores más inquietantes y fundamentalmente, más perseguidos por la nomenclatura expuesta en intensos ensayos y textos empresariales. El funcionamiento siempre será medido a posteriori, trampa epistemológica y real que le impone el mundo a los hombres y en especial a las empresas: solo se sabe si algo funciona cuando la acción ya pasó.

Argyris aventura una hipótesis que vincula una aparente relación lineal entre el tamaño de la organización y el grado de tensión y conflictos. Así, rescata la concepción de Katz y Kahn, para quienes la función se presentaría como el principal medio para vincular los niveles individuales y organizativos de investigación y teoría¹⁰.

La acción es la implementación de una idea o política y muchas veces conlleva o debería llevar consigo la evaluación de la efectividad de esa implementación. Según Argyris, la acción es la manera en que le damos sentido a la vida, es como “nos mostramos ante los demás y ante nosotros mismos”. Con el propósito de cuestionar la mera “funcionalidad” de la acción, para el marco del presente trabajo, diríamos que la acción está cargada de sentido plausible de ser interpretado y por otra parte, es la acción de los otros la que habilita el sentido de nuestra acción.

Esto se relaciona con la necesidad por parte de las organizaciones empresariales de establecer mecanismos de aprendizaje que posibiliten su desarrollo. Sin embargo, no queda del todo claro cómo puede contribuir la cultura en todo eso, cuando para citar solo un ejemplo de un autor muy renombrado en las corrientes teóricas GO, Argyris, nos dice:

“El aprendizaje se da cuando detectamos y corregimos un error. Un error es una discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando implementamos esa acción. Un error es cualquier discordancia entre las intenciones y los resultados” (Argyris; 1999; pág. 19).

Inevitablemente se genera la inquietud: ¿cómo es posible evitar los errores en las organizaciones empresariales? La pregunta es pertinente, dado que es el propio Argyris el que admite que existe una brecha entre lo que sabemos y lo que actuamos:

“Siempre habrá una brecha entre el conocimiento que hemos reunido y el conocimiento que se requiere para actuar en forma efectiva en una situación dada... no podemos partir del supuesto de que otros individuos o grupos *van a reaccionar como pensamos que lo harían* cuando diseñamos nuestra acción” (Argyris; 1999; pág. 20; las bastardillas son nuestras).

Si dentro de un mismo párrafo se argumentan conceptos contradictorios, llevados al plano de las organizaciones solo puede generar más confusión y desatino. Especialmente cuando Argyris se convence que solo la repetición vence en semejante dispersión:

“... también es necesario para codificar la acción efectiva, de modo que *se puede repetir cuando sea apropiado*. Esto significa que las acciones efectivas

¹⁰ Argyris reproduce de Katz y Kahn la siguiente definición de función: “... es al mismo tiempo la unidad primaria para la construcción de sistemas sociales y la suma de los requisitos que los sistemas imponen a sus miembros como individuos...” (Argyris; 1999; pág. 56).

no solo están *almacenadas como reglas en las cabezas de los actores*, sino también que sus requisitos son conocidos, generalmente bajo la forma de políticas y hábitos formales e informales, *aprobados* por las culturas de las organizaciones. Construir políticas, *rutinas y culturas* requiere aprender...” (Argyris; 1999; pág. 20; las bastardillas son nuestras).

Según Schein, la verdad está ligada a la función y más precisamente a la efectividad y los resultados de la organización empresarial, donde el modelo de acción se sustenta sobre la base de la relación que se establece entre los problemas, las soluciones y por ende en el tipo de decisiones que se han tomado en un momento dado y en un contexto específico:

... (en la empresa) la “verdad” no radica en una sabiduría revelada o en la autoridad, sino en “lo que funciona” tanto tecnológica como mercantilmente... (Schein; 1988; pág. 27; comillas en el original).

Coincidimos con Certau, cuando dice que “...se califica de *política cultural* a un conjunto más y menos coherente de objetivos, de medios y de acciones, orientados a modificar los comportamientos según los principios o los criterios explicitados” (Certau; 2004; pág. 158; bastardillas en el original).

Pasamos a preguntarnos entonces, ¿dónde queda la necesidad de que los individuos puedan crear en libertad?; ¿cómo se conjuga la perentoriedad de competir generando espacios de creatividad?; ¿qué significa “construir” rutinas y culturas? El proceso de la construcción de las culturas –si es que el término puede efectivamente ser elocuente y pertinente- no es volitivo y mucho menos consciente, es decir, que los seres humanos hacen la (su) respectiva cultura sin que *se estén dando cuenta de que la hacen ni cómo la hacen*, por lo menos en la simultaneidad o contemporaneidad a su propia realización.

Los fundamentos de estas proposiciones que aquí delineamos, se ajustan a ciertos principios antropológicos básicos, a saber: la “no planificación” de la cultura por parte de nadie. Existe demasiada preocupación por “moldear” las actitudes de los empleados, a punto tal que Argyris reclama la urgencia de:

“...definir los valores subyacentes que deben gobernar las acciones... estableciendo que, nuestra teoría *tenía que especificar* un nuevo conjunto de valores dominantes y un nuevo conjunto de estrategias de acción...” (Argyris, 1999; pág. 20-1; las bastardillas son nuestras).

La relación entre lo que se dice, lo que se hace, lo que se quiere decir y lo que se quiere que los empleados digan o hagan, se explica claramente en el párrafo siguiente:

...tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse... pero si estos valores no están basados en un previo aprendizaje cultural, es

probable que solo lleguen a ser vistos como lo que Argyris y Schon han llamado “valores añadidos”, los cuales consiguen predecir con apreciable exactitud lo que la gente va a *decir* en una serie de situaciones, pero que pueden no tener nada que ver con lo que *hará* en las situaciones en los que tales valores deberían estar actuando. Así, la empresa puede *decir* que valora a las personas, pero sus antecedentes a tal respecto pueden contradecir lo que dice (Schein; 1988; pág. 33; comillas y bastardilla en el original).

Argyris cita a Kurt Lewin como un investigador pionero en la producción del conocimiento para la acción. Para Argyris, Lewin utilizaba las ciencias sociales como el estudio de problemas, integrando la teoría y la práctica en todos sus estudios. Así, Lewin buscaba la verdad por “aproximaciones sucesivas”. Es por eso que Argyris sugiere que:

“... los investigadores que estudian la totalidad deben hacer mayor uso de las metáforas y representaciones. Son ejemplos de las metáforas de Lewin, expresiones tales como “*espacios de movimiento libre*”; “*atmósfera grupal*” y “*portero*”... Por ejemplo, el portero controlaba la puerta que permitía o impedía, alcanzar sus metas a los actores. Lewin mostró que tales situaciones *llevaban a los actores a hacerse dependientes y sumisos ante el portero*, que se empezaban a preocupar de las necesidades de él de ella y *buscaban obtener sus favores*, y que eso podía conducir a relaciones competitivas entre los actores...” (Argyris, 1999; pág. 27-8; comillas en el original, las bastardillas son nuestras).

Las empresas presentan un espacio ambiguo entre la libertad y la coerción, como bien parece indicar el párrafo citado. La vinculación ontológica entre misión, visión, valores, pautas de comunicación, filosofía corporativa, para mencionar solo algunos conceptos, suele presentarse bastante difusa en algunas organizaciones empresariales¹¹. Por otra parte, Schein agrega a la discusión otro argumento parecido al anterior, sumando la confusión, cuando afirma que:

... obsérvese que no he dicho “controlar la cultura” ya que es dudoso que ello sea posible o incluso deseable. Pero las *consecuencias* de la cultura son reales, y estas sí que deben ser controladas...” (Schein; 1988; pág. 14; comillas en el original; la bastardilla es nuestra).

3.4. Cultura y Cambio

La relación que se establece ente *cultura* y *cambio* es quizás la más paradigmática de todas las cuestiones vinculadas al impacto del concepto de cultura en el ámbito empresarial, debido a las predominantes tendencias que surcan la economía y los

¹¹ Por razones de espacio, los términos mencionados no pueden desarrollarse aquí. Consultar en la bibliografía para mayor desarrollo

mercados, la flexibilidad, la apertura de fronteras, el cruce o choque cultural, entre las más evidentes.

Stanley Davis, abre la discusión acerca del sentimiento o manifestación de los empleados en las empresas:

En algunas compañías, la gente habla de sus creencias guías como “*señales luminosas*” y “*varas que mide la moral*”. Ellas son positivas, residen en el futuro y son el blanco al cual apuntar... Uno de los más seguros tests para estimar la salud de una cultura corporativa es determinar si la gente habla de las creencias guías de la firma en términos de aspiración o de creencias (Davis, op. cit; pág. 33; bastardilla y comillas en el original).

La salud corporativa, como explicáramos más arriba, tiene su correlato en lo que el autor denomina la *realidad* cotidiana consustanciada con esas creencias guías, oponiéndola a aspiración o el imaginario de lo que la gente quisiera alcanzar. El sustantivo “aspiración” no quiere significativamente decir la voluntad o interés genuino de la gente, sino la distancia o brecha que existe entre lo que le dijeron que había que hacer y lo que efectivamente hace.

La pregunta que cabe aquí es ¿cómo suponer que ambas creencias (las guías y las diarias) puedan coincidir isomórficamente? Por otra parte, ¿las creencias guías al imponérselas a la gente, representa fidedignamente lo que la gente quiere? Stanley Davis, manifiesta:

La búsqueda de una cultura corporativa no es diferente a una expedición antropológica. Los antropólogos estudian las culturas examinando creencias y elementos... Como las creencias de las compañías se hacen tangibles a través de los programas corporativos, ellos se convierten en elementos culturales.... Técnicamente hablando, creencias y valores son solo manifestaciones de una cultura y no la cultura misma (Davis, op. cit; pág. 33).

Peter Drucker afirma que cambiar la cultura no debería ser el trabajo de los ejecutivos. Cita la paradoja que presenta el modelo japonés de conducción empresarial, combinando valores supuestamente occidentales con la más firme columna vertebral nipona, ensalzada en las tradiciones milenarias de respeto, trabajo colectivo y espíritu de clan.

...las culturas persisten a pesar de los mejores esfuerzos de cambiarlas...*aunque los cambios de la cultura no funcionan, sí es posible cambiar los hábitos y los comportamientos*... Para cambiar los hábitos, usted tiene que cambiar los reconocimientos y los premios porque esto es a lo que la gente responde (Drucker; 1992; la bastardilla es nuestra).

Si bien hay una intención de remarcar lo que permanece invariable en la cultura a pesar de los esfuerzos por modificarla, resulta interesante la recomendación de Drucker

-uno de los gurúes del marketing- apelando al reconocimiento y a los premios como estímulos para generar inevitables y deseables cambios en las organizaciones empresariales. Generalmente, a los empleados se les retribuye mediante dinero, promociones, ascensos, programas de formación y hasta viajes de placer.

El cambio o la necesidad de implementarlo están ligados teórica y metodológicamente a la *participación* real o declamativa y la *motivación*. Dice Schein:

... todo el concepto de “dirección participativa”, o sea la idea de que los empleados deben participar en la toma de aquellas decisiones que los afecte directamente, surge más claramente del supuesto de que los empleados quieren estar moralmente comprometidos con la organización para la cual trabajan, influir en las decisiones y poder utilizar sus capacidades en bien de los objetivos de la organización... (Schein; 1994; pág. 66; comillas en el original).

Abraham Maslow -inspirándose tal vez en Malinowski- establece una relación entre necesidad y motivación, supeditando la segunda a la primera y a su vez, jerarquizando las necesidades (Schein; 1994):

1. Las fisiológicas básicas
2. Las de supervivencia, protección y seguridad
3. Las sociales y de filiación
4. Las de autosatisfacción e importancia
5. Las de auto-actualización

Schein retoma idénticos principios, citando a Argyris, texto escrito en la década del sesenta del siglo XX, cuando la globalización ni siquiera era pensada por ningún economista futurista:

El individuo trata de *madurar* en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta *autonomía e independencia*, de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales y de tener más *flexibilidad* para *adaptarse* a determinadas circunstancias (Schein; 1994; las bastardillas son nuestras).

La flexibilidad y la adaptación son condiciones intrínsecas en dicho proceso, convirtiéndose ambas en medio y fin, es decir, en método de trabajo y horizonte de llegada, para luego volver a comenzar. La flexibilidad y su consecuencia lógica, la adaptación, se han precipitado en la arena laboral como ingredientes indispensables en cualquier fuerza laboral.

En el mercado laboral, el éxito para conseguir empleo -sobre todo en los estratos más elevados del organigrama empresarial- depende mucho más del perfil flexible y adaptable de las personas, aún mucho más que la formación profesional, oficio o antecedentes laborales de los candidatos.

El trabajador que madura en una organización, que crece en y junto a ella en primera instancia, y que debiera adquirir simultáneamente autonomía e independencia en sus decisiones y acciones en segunda instancia, todo al servicio o en función del beneficio organizacional. Si crece la organización, crece el individuo y viceversa. Schein cita a McGregor, para reforzar el postulado:

No existe un conflicto inherente entre la auto-actualización y una efectiva actuación organizacional. Si al empleado *se le da la oportunidad* puede integrar sus objetivos con los objetivos de la organización...el problema no es que el empleado pueda satisfacer o no sus necesidades sociales, el problema es que pueda encontrar su trabajo tan interesante que *se pueda también sentir orgulloso e importante por lo que hace...* (Schein; 1994; las bastardillas son nuestras).

El orgullo *alimenta* al trabajador y es un significante por demás elocuente. El trabajador asume entonces un lugar relevante en los destinos empresariales, quienes le devuelven a manera especular mensajes de pertenencia e identidad, conforme a su colaboración permanente. Así, en relación al “problema” del autodesarrollo y auto-control, la motivación es la gran protagonista:

...la motivación deja de ser *extrínseca*, es decir que la organización debe hacer algo para motivar a la gente y pasa a ser *intrínseca*, o sea que *la organización le da la oportunidad al empleado de utilizar su motivación en beneficio de los objetivos o propósitos de la organización* (Schein; 1994; bastardilla en el original).

Los marcos sociales, empresariales y aún los personales permiten preguntarnos: ¿qué es lo que motiva o debiera incentivar a los individuos y/o a la gente en las organizaciones?; ¿es el trabajo en general o la tarea en particular?; ¿es la empresa en particular o el mercado o rubro donde ella opera? Se alarma y advierte Schein:

La gente, por lo general, puede motivarse y controlarse a sí misma: los incentivos y controles externos a los que están expuestos pueden constituirse en una amenaza y *reducir su capacidad de adaptación* (Schein; 1994.; la bastardilla es nuestra).

¿Cuál es el vínculo entre participación y resultados? Esta es la pregunta clave que circula en todos los medios empresariales, tanto por parte de los accionistas, directivos y los llamados mandos medios, es decir, los gerentes y jefes de áreas que tienen contacto directo con los empleados.

En las teorías sociales lo mismo que en las teorías racionales-económicas, el contrato psicológico incluye un intercambio de premios extrínsecos (económicos y sociales) por el trabajo realizado. En la teoría de auto-actualización, el contrato incluye un intercambio de oportunidades para lograr premios intrínsecos

(satisfacción por el trabajo realizado y por poder utilizar su propia capacidad). Esto por definición, da lugar a una participación *moral* más que a una participación calculadora y por consiguiente aumenta también la posibilidad de compromiso con los objetivos de la organización y permite que el empleado sea mucho más creativo al procurar su logro (Schein; 1994.; bastardilla en el original).

Cuál será el alcance de esa participación moral, cómo medirla y qué beneficios tendrá cada uno de los actores, es harina de otro costal. Sin embargo, a manera de honestidad intelectual, se sostiene que los supuestos teóricos mencionados, fueron denominados *Supuestos De La Teoría Y*, a partir de los aportes realizados por McGregor, a diferencia de los llamados *Supuestos de la Teoría X*, que tienen que ver con las directrices y decisiones tomadas en forma vertical o unilateral, sin intervención ni participación volitiva por parte de los estamentos más bajos de la pirámide organizacional. Los *X* marginan a los empleados, mientras que los *Y* aglutinan. Los *X* descartan, los *Y* son los únicos que involucran a la gente en las organizaciones empresariales.

La interesante yuxtaposición entre los conceptos de grupo, equipo u organización, también se presentan como dignas de mención en el polémico entrecruzamiento entre la cultura y la labor del líder. En otro pasaje del texto recién mencionado, Argyris sostiene que,

Schein considera la organización como el grupo y analiza la cultura organizacional como una pauta de supuestos básicos *compartidos* por el grupo, adquiridos mediante la *resolución de los problemas de adaptación e integración*, que *funcione* “lo suficientemente bien para considerarlo como válido y, por consiguiente, para *enseñarlo* a los nuevos miembros como “la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Argyris; 2001; pág. 7; comillas en el original; las bastardillas son nuestras).

El pasaje nos parece brillante porque sintetiza en gran parte lo que se pretende instaurar, no solo al interior de una organización respectiva, sino y muy significativamente, como *modelos universalizables*, de vasta reproducción teórica, bibliográfica y científica incluso en los ámbitos universitarios.

La novedad no es la homogeneización, dado que es común que se copien los productos entre las empresas, sino lo llamativo es la masificación de una ideología dominante, muchas veces aplicada aún a “presión” o desconociendo la existencia de parámetros de pensamiento y acción diametralmente distintos, en las propias organizaciones empresariales.

Los *supuestos básicos compartidos* que alude Schein y que reproduce Argyris, son realmente una suposición en sí misma, según lo que hemos recogido en nuestras investigaciones de campo. No hay garantía de que la gente comparta la idea de grupo, salvo en casos que eso signifique su *supervivencia* en la empresa.

Utilizamos ex profeso un término que les agrada a dichos autores, para dar cuenta de la adaptación que los mismos autores denotan, porque si bien se hace hincapié en la adaptación *extrínseca* -la que realiza la empresa hacia el mercado para poder competir- suele desconocerse o subestimarse la *intrínseca*, tal vez la más importante, que es la que cada trabajador debe hacer en su área laboral de injerencia, o incluso, en su propia empresa.

Argyris se pregunta entonces acerca de la participación de la gente, su contribución al proceso de cambio y en definitiva, acerca de los resultados de la organización en su conjunto:

Dado el movimiento vacilante y no lineal del cambio, es muy difícil medir exactamente su efectividad. Los resultados serían muy distintos si se hiciesen las mediciones cuando la organización está en la cima del progreso o sufre un temporario regreso (Argyris; 2001).

Interesante distinción sobre la idea evolutiva del progreso, tan comentada y minuciosamente analizada durante los siglos de la Ilustración y cuyas reminiscencias han llegado hasta el siglo XX, aunque con ropaje distinto, embelesado con las temáticas ligadas al desarrollo y la planificación (industrial, masiva, tecnológica).

La relación entre participación por parte de los empleados, el compromiso con su labor y la predisposición hacia una cultura empresarial con proclividad hacia el cambio, son factores que se establecen mutuamente dependientes. Finalmente la cultura se inscribe en el cambio y viceversa, en la medida que la empresa debería tener como paradigma insoslayable una constante apertura y adaptación al cambio como política cultural.

Bibliografía

Abravanel, H. & otros, *Cultura organizacional*, Bogotá, Legis, 1992.

Albrecht, K., *Todo el poder al cliente*, Barcelona, Paidós, 1994.

Argyris, CH., *La Dirección y el desarrollo organizacional*, Bs. As., El Ateneo, 1976.

Argyris, CH., *Conocimiento para la acción*, Barcelona, Granica, 1999.

Argyris, CH., *Sobre el aprendizaje organizacional*, México, Oxford, 2001.

Barbero, J. & otros, *Proyectar la comunicación*, Bogotá, TM ed., 1999.

Bartoli, A., *Comunicación y organización*, Barcelona, Paidós, 1992.

Bell, D., *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Madrid, Alianza, 1992.

Benningson, L., "La confrontación de culturas organizacionales ante la fusión". En: *Contabilidad Moderna*, Buenos Aires, 1989.

- Boivin, M. & otros, *Constructores de otredad*, Buenos Aires, Eudeba, 1999.
- Cardozo, A. (comp), *La administración empresarial*, Bs. As., TEMAS/UADE, 2003.
- Certau, M., *La cultura en plural*, Buenos Aires, Nueva Visión, 2004.
- Clifford, J., *Dilemas de la cultura*, Barcelona, Gedisa, 1995.
- Costa, J., *Comunicación corporativa*, Madrid, Ciencias Sociales ed., 1995.
- Cuche, D., *La noción de cultura en las ciencias sociales*, Bs. As., Nueva Visión, 1999.
- Czarniawska, J., *Exploring Complex Organizations*, California, Sage Publ., 1992.
- Davis, M. y Schwartz, H., “La cultura corporativa y la estrategia empresarial”. En: *Contabilidad Moderna*, Buenos Aires, 1989.
- Davis, S., “Cultura corporativa y estrategia: dos piezas que deber ir juntas”. En: *Organización y Desarrollo Empresarial*, Buenos Aires, 1993.
- Deal, T. y Kennedy, A., *Las empresas como sistemas culturales*, Buenos Aires, Sudamericana, 1985.
- Denison, D., *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Legis, 1991.
- Dilon, A. & otros, *Culturas y estéticas contemporáneas*, Bs. As., Maipue, 2001.
- Drucker, P., “Cambiar la cultura no es la cuestión”. En: *Organización y Desarrollo Empresarial*, Buenos Aires, 1992.
- Elias, J. & otros, *Más allá de la comunicación interna*, Barcelona, Gestión, 1998.
- Etzioni, A., *Organizaciones modernas*, Buenos Aires, Uteha, 1975.
- Friedman, J., *Identidad cultural y proceso global*, Buenos Aires, Amorrortu, 2001.
- Frost, P. & otros, *Reframing Organizational Culture*, California, Sage Publ., 1991.
- Geertz, C., *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, 1990.
- Gelner, D., *Inside Organizations. Anthropologist at Work*, UK, Berk, 2001.
- Guber, R., *El salvaje metropolitano*, Buenos Aires, Legasa, 1991.
- Hendy, Ch., *Understanding Voluntary Organizations*, London, Penguin, 1990.

- Jimenez, J., *La comunicación interna*, Madrid, Díaz de Santos, 1998.
- Karlof, B., *Práctica de la estrategia*, Barcelona, Granica, 1993.
- Kuper, A., *La cultura*, Barcelona, Paidós, 2001.
- Lambin, J., *Marketing estratégico*, Mc Graw-Hill, 1991.
- Lins Ribeiro, G., *Posimperialismo*, Buenos Aires, Gedisa, 2003.
- Magrassi, G. & otros, *Cultura y civilización*, Buenos Aires, Galerna, 1999.
- Mintzberg, H., *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, 1992.
- Ortiz, R., *Mundializao de la cultura*, San Pablo, Editora Brasilense, 2000.
- Osorio, F., “La explicación en antropología”. En: *Cinta de Moebio*, N° 4, Un. de Chile.
- Perrow, CH., *Sociología de las organizaciones*, Madrid, Mc Graw-Hill, 1993.
- Pumpin, C. y Echevarria, G. S., *Cultura empresarial*, Madrid, D. de Santos, 1988.
- Porter, M., *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires, 1991.
- Rudman, R., “Liderazgo a través de la cultura”. En: *Organización y Desarrollo Empresarial*, Buenos Aires, 1990.
- Sackman, S., *Cultural Knowledge in Organizations*, California, Sage Publ., 1991.
- Sanz, L., *Auditoría de la imagen de empresa*, Madrid, Síntesis, 1996.
- Schechner, R., *Performance*, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 2000.
- Schein, E., *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*, México, FEI, 1973.
- _____ : *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza & Janes, 1988.
- _____ : *Psicología de la organización*, México, Prentice Hall, 1994.
- Sheinsohn, D., *Comunicación estratégica*, Buenos Aires, Macchi, 1999.
- Thevenet, M., *Auditoría de la cultura empresarial*, Madrid, Díaz de Santos, 1992.
- Todorov, T., *Nosotros y los otros*, México, SXXI, 1991.

- Van Riel, C., *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall, 1997.
- Villafañe, J., *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Pirámide, 1999.
- Weschler, F., “Filosofía y cultura de la empresa”. En: *IDEA*, Buenos Aires, 1991.
- Wilensky, A., *Marketing estratégico*, Fondo de Cultura Económica, 1997.
- Wilkins, A. y Ouchi, W., “Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance”. En: *Administrative Science Quarterly*, Estados Unidos, 1983.
- Wright, S., “La politización de la ‘cultura’”. En: *Anthropology Today*, vol. 14, N° I, 1998 (material traducido por la cátedra Antropología, Carrera de Ciencias de la Comunicación, UBA).