tesis

EVALUACIÓN DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SOCIAL ©

Autor: Enrique Javier Díez Gutiérrez

Directores: Antonio Muñoz Sedano
Guillermo Domínguez Fernández

ÍNDICE

CAPÍTULO PRIMERO: el objeto de la investigación (la "cultura organizacional") . . 3
I.- Cultura . . . 9
II.- Orígenes del concepto de "cultura organizacional" . . . 55
III.- Tendencias actuales en cultura organizativa . . . 61
IV.- Definición de cultura organizativa . . . 93
V.- Elementos que definen la cultura organizativa . . . 119
VI.- Funciones de la cultura organizativa . . . 181
VII.- Modelo dinámico del funcionamiento de la cultura organizacional . . . 195
VIII.- Diferencia entre el concepto de cultura organizativa y otros conceptos afines . . . 229
IX.- Tipologías de cultura organizativa . . . 237
X.- Investigacion de la cultura organizativa: procedimientos, técnicas, instrumentos . . . 269

CAPÍTULO SEGUNDO: la muestra de la investigación (las organizaciones de educación social) . . . 313
XI.- Definición de organización . . . 317
XII.- Organizaciones de educación social . . . 417

CAPÍTULO TERCERO: la metodología de investigación (la "investigación evaluación participativa") . . . 491
XIII.- Metodología de investigación: "Investigación Evaluativa Participativa" (IEP) . . . 493
XIV.- Proceso de Investigación Evaluativa Participativa (IEP) . . . 591
XV.- Metaevaluación: ¿cómo evaluar el proceso de investigación evaluativa participativa? . . . 613

CAPÍTULO CUARTO: la aplicación de la investigación (el "estudio de caso") . . . 625
XVI. Preparación previa del trabajo de investigación . . . 629
XVII. Finalidad de la investigación, criterios de elección y características de la organización . . . 633
XVIII. Proceso de investigación evaluativa participativa . . . 651
XIX. Cultura y subculturas del centro . . . 787
XX. Conclusiones e implicaciones . . . 863

Bibliografía . . . 875

Índice general de la tesis (completo) . . . 1003

Índice de gráficos . . . 1015

Presentación y agradecimientos

El trabajo que presento en esta tesis es la **aplicación de un modelo de investigación evaluativa participativa (IEP) a un estudio de caso**. El **caso** elegido ha sido un **centro educativo que lleva trabajando desde hace años en la integración de alumnado con necesidades educativas especiales y también con alumnado en situacion de "alto riesgo" de inadaptación social**. La razón de haber elegido un centro educativo de estas características se debe a que es el posible **primer tramo en el trayecto del fracaso escolar, social y personal** de estos chicos/as. Paliar ese posible fracaso ha de comenzar por una política preventiva sería asentada en ese primer tramo crucial. Las reinserciones siempre han sido más difíciles y costosas.

Considero que tan sólo abordando adecuada y flexiblemente la normalidad podemos atender la dificultad. Una actuación educativa coherente ha de pensarse no desde el planteamiento de *cómo atender al alumno/a diferente o atípico, sino desde el grupo-clase como diversidad* compleja de la que partir, y desde el conjunto de la comunidad educativa como organización. Y para ello es necesario tener en cuenta la cultura de centro: en qué medida potencia o rehuye globalmente prevenir, integrar, atender a aquellos con una situación de riesgo más extrema en la *dinámica común, en qué medida la cultura de centro emite un mensaje coherente que sea* integrador y promocionador o si lo que transmite realmente es un mensaje jerarquizador y clasificador. Por eso entiendo que la **mejor política de prevención que se puede desarrollar en este primer tramo es la creación y potenciación de una cultura de colaboración y compromiso entre todos los sectores afectados por la acción educativa**, especialmente entre los adultos que interactúan constante y significativamente con estos chicos/as.

El **objeto** de la investigación no ha sido, por tanto, algo epidérmico a la organización, o un aspecto especial en relación a estos/as alumnos/as en dificultad, sino el centro y corazón de toda institución: la **cultura organizativa** que conforma su identidad, la forma de definir y situarse ante la realidad de sus componentes y la forma de comportarse y actuar en ella. Sólo adentrándonos en el todo complejo de la cultura de una organización podremos analizar hasta qué punto toda la institución está potenciando un tipo de integración real y efectiva, en qué medida previene *realmente la inadaptación o la potencia.*

Pero la **finalidad** de la investigación iba más allá. Éste era sólo el primer paso. Porque analizar la cultura de una organización supone explicitarla, negociarla, consensuarla. Y este **proceso de análisis, explicitación, negociación y consenso entre toda la comunidad educativa genera una cultura compartida**, un estilo de hacer y de pensar, un tipo de trabajo colaborativo e implicativo. En definitiva, no importaban tan sólo los resultados, la meta, sino sobre todo el camino. Porque es en ese camino, siempre inacabado, siempre por recomenzar, en el que se iba fraguando una forma de hacer colectiva, una cultura de consenso y compromiso.

Las relaciones en el centro son una fuente básica de aprendizaje de valores para todos los componentes de la comunidad educativa, actuando como marco que da sentido al resto de las intervenciones educativa. Por eso crear una **cultura escolar democrática**, basada en la participación, el diálogo y el acuerdo entre todos/as los/as implicados/as supone educarnos mútuamente en la participación y la responsabilidad de una forma experimental y viva.

Esta ha sido el **objetivo último** de esta investigación, de este trabajo continuado durante tres años. No realizar una investigación para aumentar mi conocimiento erudito como investigador o aportar a la ciencia grandes descubrimientos. Ha sido una pretensión mucho más modesta, pero con una raíz profunda de **servicio a la propia organización y al alumnado** que en ella está. Se trataba de ofrecer un modelo de investigación evaluativa participativa (IEP) al servicio de las personas que daban vida y sentido a la organización, que le sirviera al profesorado para potenciar el aspecto más innovador de su labor profesional como investigadores reflexivos sobre su práctica, y a toda la comunidad educativa como participantes conscientes y plenamente responsables en el proceso de aprendizaje-enseñanza. Se trataba de ayudarles, andamiarles y apoyarles en el proceso de mejora del funcionamiento del centro. En definitiva, se buscaba conseguir una **mayor calidad educativa**, que sirviera realmente a la propia organización, pero sobre todo a aquellos que más lo necesitan: los/as alumnas/as en situaciones de dificultad personal, escolar y social.

Por lo que buena parte de esta **tesis es el fruto de la labor conjunta de muchas personas de la comunidad educativa**. Mi agradecimiento sincero a todos/as ellos/as, especialmente a Mª Ángeles García sin cuya dinamización constante del Centro, así como sus ideas y aportaciones tan valiosas, este proceso de investigación-acción hubiera sido imposible de realizar. Y a los/as profesores/as Rafael Torquemada, Lourdes Náñez, Pilar Marban y todos los demás que han invertido su tiempo y su energía de una forma firme y decidida en llevar adelante el proyecto de mejora del Centro; al equipo de dirección del Centro; al alumnado que nos ha enseñado y ayudado a cambiar con sus aportaciones, especialmente a Sandra Candelas, Rosa Lillo, Juan José Arnela, Mari Carmen Sancho, Lucía García Ni y tantos otros que siempre han aportado lo mejor de sí cuando se contaba con ellos; a los padres y madres que han participado recortando partes importantes de su tiempo y de sus ocupaciones para implicarse en todo el proceso: La Cruz, García Ni, Rivas. Pero sobre todo quiero agradecer la **colaboración** inestimable que me han prestado día a día desde hace tres años, asesorándome, apoyándome y compartiendo esta investigación conmigo, al **equipo de investigación de la Universidad** formado en torno al profesor D. Guillermo Domínguez, titular del Departamento de Organización y Didáctica de la Facultad de Educación de la UCM, especialmente Javier Urbina y Jose Manuel Hermosilla. Finalmente agradecer la permanente orientación, ayuda y aliento de los dos directores de mi tesis, los profesores **D. Guillermo Domínguez y D. Antonio Muñoz Sedano** que han compartido no sólo el trabajo y el esfuerzo de esta tesis, sino mi ilusión por un proyecto que me ha apasionado durante buena parte de mi trayectoria como investigador en estos últimos años. Así como a los expertos externos que se han ofrecido a validar el proceso de investigación desarrollado y han dedicado tiempo y atención a la lectura de esta tesis de forma amable y desinteresada, así como por sus consejos y orientación: D. Adalberto Ferrández y D. Ángel Pío.

CAPÍTULO PRIMERO:

EL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ÍNDICE CAPÍTULO "CULTURA ORGANIZACIONAL"

I.- **Cultura** . . . 9
A. Introducción . . . 9
B. Aproximación al concepto de cultura . . . 9
C. El concepto de cultura . . . 11
1. Concepto de cultura: origen y evolución . . . 11
a. Cultura como formación . . . 12
b. Cultura como civilización . . . 16
2. El concepto de Cultura en Antropología . . . 19
a. Evolucionismo unilinear . . . 20
b. Difusionismo o particularismo . . . 21
c. Funcionalismo . . . 23
d. Neoevolucionismo . . . 25
e. Ecología cultural . . . 26
f. El materialismo cultural . . . 26
g. Estructuralismo . . . 27
h. Etnociencia, etnosemántica o Nueva etnografía . . . 28
i. La antropología simbólica . . . 30
j. Antropología dialéctica y crítica . . . 33
k. Resumen de las aportaciones desde la Antropología . . . 35
l. Situación actual en el campo Antropológico . . . 36
3. Concepto de cultura: Definiciones . . . 37
a. Definiciones descriptivas . . . 37
b. Definiciones históricas . . . 38
c. Definiciones normativas . . . 38
(1) Cultura como regla o pauta de conducta . . . 38
(2) Cultura como ideal o valor orientador . . . 38
d. Definiciones psicológicas . . . 39
(1) Cultura como ajuste social . . . 39
(2) Cultura como aprendizaje . . . 39
(3) Cultura como hábito adquirido . . . 39
e. Definiciones puramente psicológicas . . . 39
f. Definiciones estructurales . . . 40
g. Definiciones genéticas . . . 40
(1) Enfasis en la cultura como producto o artefactos . . . 40
(2) Enfasis en las ideas como raíz de la cultura . . . 41
(3) Enfasis en los símbolos . . . 41
4. Elementos comunes en las corrientes y definiciones apuntadas . . . 41
D. Naturaleza de la cultura . . . 43
1. Componentes de la cultura . . . 44
a. Listados de componentes . . . 44
b. Otras sistematizaciones . . . 45

c. Análisis estructural . . . 45
d. Valores y símbolos socioculturales . . . 48
2. Funciones de la cultura . . . 50
a. Identificar a sus miembros . . . 50
b. Proponer modelos de vida . . . 50
c. Conformar la personalidad . . . 50
3. Dinámica de la cultura . . . 51
a. Transmisión de la cultura . . . 51
b. Cambio cultural . . . 52
E. Resumen . . . 52

II.- **Orígenes del concepto de "cultura organizacional"** . . . 55
A. Introducción . . . 55
B. Antecedentes . . . 55
C. Surgimiento y expansión . . . 57
D. Resumen . . . 59

III.- **Tendencias actuales en cultura organizativa** . . . 61
A. Cultura como variable externa . . . 65
B. Cultura como variable interna . . . 68
C. La cultura como metáfora . . . 71
1. La perspectiva cognitiva . . . 73
2. La perspectiva simbólica . . . 75
3. La perspectiva estructural y psicodinámica . . . 76
D. La cultura como metáfora crítica . . . 77
1. Crítica de la cultura como variable . . . 77
2. Crítica a la cultura como metáfora . . . 82
E. Resumen . . . 89

IV.- **Definición de cultura organizativa** . . . 93
A. Introducción . . . 93
B. Criterio de clasificación de las definiciones . . . 94
C. Definiciones que entienden la cultura como una variable externa (Funcionalismo) . . . 99
D. Definiciones que entienden la cultura como una variable interna (Sistémicos) . . . 100
E. Definiciones que entienden la cultura como una metáfora (Interpretativos) . . . 106
F. Definiciones que entienden la cultura como una metáfora crítica (Sociocríticos) . . . 109
G. Construcción de una definición propia . . . 111
1. Constructo . . . 111
2. Holístico . . . 112
3. Históricamente determinado . . . 112
4. Socialmente construido . . . 113
5. Ideológicamente configurado . . . 114
6. Dinámico . . . 114

7. De carácter ambiguo y en permanente negociación . . . 115
8. Constituido por subculturas en conflicto . . . 116
9. Referente a presunciones compartidas y que se manifesta en comportamientos y artefactos culturales . . . 116
10. Difícil de cambiar . . . 117
H. Resumen . . . 118

V.- **Elementos que definen la cultura organizativa** . . . 119
A. Introducción . . . 119
B. Propuestas que se centran en las creencias y presunciones básicas como esencia de la cultura organizacional . . . 119
C. Propuestas que se centran en los valores como elemento básico de la cultura organizativa . . . 123
D. Propuestas que entienden que son los artefactos culturales los elementos centrales que configuran la cultura de una organización . . . 130
E. Propuestas que recogen todos los aspectos anteriores como elementos nucleares de la cultura organizativa . . . 132
F. Conclusión . . . 134
G. Definición de los elementos de la cultura organizativa según los diversos autores que los han utilizado . . . 134
1. Presunciones básicas . . . 135
2. Ideología . . . 141
3. Valores . . . 144
4. Normas . . . 150
5. Historias . . . 151
6. Rituales . . . 152
7. Símbolos . . . 154
8. Héroes . . . 156
9. Mitos . . . 158
10. Lenguaje . . . 159
11. Red cultural . . . 161
H. Propuesta de elementos e indicadores de la cultura de una organización . . . 162
1. Creencias y presunciones subyacentes . . . 164
a. Relación de los miembros de la organización con el entorno . . . 164
b. Naturaleza de la realidad y la verdad . . . 164
c. La naturaleza del género humano . . . 165
d. La naturaleza de la actividad organizativa . . . 165
e. La naturaleza de las relaciones humanas . . . 165
2. Valores . . . 166
3. Artefactos culturales . . . 168
a. Rituales - Ceremonias . . . 168
b. Normas/Pautas . . . 171
c. Símbolos . . . 172
d. Mitos . . . 172
e. Historias . . . 173

f. Héroes (fundadores o situacionales) ... 173
g. Red cultural ... 174
h. Lenguaje/comunicación ... 175
i. Materiales producidos ... 175
I. Resumen ... 179

VI.- **Funciones de la cultura organizativa** ... 181
A. Introducción ... 181
B. Función socializadora ... 182
C. Función modeladora ... 183
D. Función identificadora/diferenciadora ... 184
E. Función integradora ... 186
F. Función epistemológica ... 187
G. Función adaptativa ... 187
H. Función legitimadora ... 189
I. Función instrumental ... 189
J. Función reguladora (controladora) ... 190
K. Función motivadora ... 191
L. Función simbólica ... 192
M. Resumen ... 192

VII.- **Modelo dinámico del funcionamiento de la cultura organizacional** ... 195
A. Introducción ... 195
B. Origen y surgimiento de la cultura organizacional ... 197
C. Transmisión y mantenimiento de la cultura organizacional ... 200
1. Mecanismos de transmisión de la cultura ... 202
a. Mecanismos primarios de implantación de la cultura ... 202
b. Mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento de la cultura ... 203
c. Métodos de socialización en la cultura ... 204
D. Evolución natural de la cultura organizacional ... 206
E. Cambio de la cultura organizacional ... 206
1. Perspectivas teóricas y modelos de cambio ... 208
2. Posiciones respecto al cambio ... 210
3. Las resistencias al cambio ... 214
4. Las técnicas del cambio ... 216
a. Medios de cambio cultural ... 217
b. Estrategias de cambio cultural ... 219
F. Resumen ... 225

VIII.- **Diferencia entre el concepto de cultura organizativa y otros conceptos afines** 229
A. Introducción ... 229
B. Diferencia entre clima organizacional y cultura organizativa ... 229
C. Diferencia entre filosofía, estrategia y cultura corporativa ... 234
D. Diferencia entre identidad y cultura corporativa ... 235

IX.- **Tipologías de cultura organizativa** 237
A. Introducción 237
B. Modelo **Etkin y Schvarstein** (1989) y modelo **Hofstede et al.** (1990): categorías de sistemas duales 238
C. Modelo **Robbins** (1987) y **Municio** (1988a) : Fuertes / Débiles 239
D. Modelo **Harrison-Handy** (1972): Poder / Papel / Trabajo / Gente 241
E. Modelo **Handy** (1978, 1986): Zeus / Apolo / Atenea / Dionisos 242
F. Modelo **Deal y Kennedy** (1985): Macho / Burocracia / Apueste la compañía / Trabaje mucho-juegue mucho 247
G. Modelo **Burke** (1984): narcisista / tribal / exploratoria / amplificadora 249
H. Modelo **Koontz, O'Donnel y Weihrich** (1990): centralizada / participativa 250
I. Modelo **Ansoff** (1985): estable, reactiva, previsora, exploratoria y creativa 252
J. Modelo **Sethia y Von Glinow** (1985): apática / preocupada / exigente / integradora 254
K. Modelo **Hargreaves** (1991): individualismo / balcanización / colaboración / colegialidad impuesta 256
L. Modelo de valores opuestos de **Quinn y Kimberly** (1984): grupo / desarrollo / jerárquica / racional 258
M. Modelo **Leal Millán** (1991): culturas de vergüenza / culturas de culpa 259
N. Modelo **Oliver** (1993): formación / calidad pedagógica / resultados / evaluación / innovación / gestión / reflexión y debate / comunicación y diálogo / colaboración / compromiso con el entorno 260
O. Modelo **Palacios** et al. (1995): Modelo de cultura educativa no formal en el ámbito familiar 261
P. Propuesta personal de tipología cultural 263
Q. Resumen 267

X.- **Investigacion de la cultura organizativa: procedimientos, técnicas, instrumentos** 269
A. Introducción 269
B. Procedimientos de investigación 272
1. Cultura como variable externa 272
2. Cultura como variable interna 272
3. Cultura como metáfora 280
C. Técnicas e instrumentos de investigación 287

I.- Cultura

A. Introducción

Para iniciar esta aproximación al objeto de investigación de esta tesis, la cultura organizacional, voy a comenzar por explorar los orígenes del concepto de cultura y su utilización en distintos campos de las ciencias humanas, centrándome en el campo de la Antropología.

Antes de adentrarme en lo que sea la cultura organizacional, pretendo definir el término cultura a secas, puesto que la cultura organizacional es un concepto derivado del primero, siendo éste necesario para poder entender lo que queremos decir al hablar de cultura organizacional.

El concepto de cultura es deudor, como veremos, de la Antropología fundamentalmente. Ha sido una noción importada a los demás campos de la investigación desde esta disciplina. Por ser tan importante esta influencia, y puesto que hay distintas formas de entender la cultura en el área antropológica que van a influir poderosamente en las formas de abordar la cultura en las demás ciencias, voy a profundizar primeramente en el concepto de la cultura desde el punto de vista de la antropología.

B. Aproximación al concepto de cultura

¿Qué es la cultura?

De la cultura hablamos, sobre la cultura reflexionamos, reivindicamos 'nuestra cultura', discutimos acerca de la cultura de otros pueblos,... pero, ¿realmente nos hemos detenido a reflexionar sobre lo que queremos decir con este término?, ¿a qué alude?, ¿qué elementos engloba?

Lo primero que podemos decir sobre la cultura es que parece ser un fenómeno complejo y difícil de definir. Y no porque sea difícil captar su existencia como fenómeno real. Todos parecemos admitir su existencia y su influencia efectiva. De la misma forma que un pez, en una fábula animada, no se percataría de vivir inmerso en un ambiente diferente al resto de las especies, los seres humanos tampoco solemos caer en la cuenta de que vivimos sumergidos en una cultura

de la que somos parte y en la que nos hemos ido construyendo como personas. Como plantea **French** (1963) tendemos a olvidar nuestro código cultural a pesar de que somos conscientes de tenerlo. De hecho para **Lindgren** (1978) la cultura consiste en "inadvertidos" sistemas de valores, ideas, creencias, normas, símbolos y artefactos que han sido construidos por una sociedad determinada en el transcurso de su historia y que son compartidos por las personas que la integran. "La cultura es un concepto que captura lo sutil, lo escurridizo, lo intangible, las fuerzas ampliamente inconscientes que determinan o dan forma a una sociedad, organización o grupo de trabajo. La cultura es una ficción social creada por la gente para dar significado y sentido a su trabajo y a su vida, pero a la vez es un potente y eficaz moldeador de pensamientos y conductas humanas en el interior de una organización (e incluso más allá de la organización)" (**Leal Millán**, 1991, 103).

La cultura parece existir en todo sistema social. Incluso podemos decir aquello de que 'toda sociedad es cultura' (**Hall**, 1979). Pero el problema es que no es una realidad en sí misma, sino "lo que conforma la realidad para hacerla social a través de un conjunto complejo de factores tales como los aprendizajes diversos que conciernen a la manera de ser social de los individuos y de los grupos en una sociedad determinada" (**Fischer**, 1992, 12). Es decir, es un constructo social que definimos aquellos que nos hallamos inmersos en ella, como "peces en el agua".

La cultura proporciona un conjunto de soluciones y alternativas a problemas cotidianos y comunes en la vida habitual gracias a todo un conjunto de lecciones profundamente asumidas en nuestro fuero interno. Habitualmente, de manera inconsciente, todos crecemos aprendiendo qué cosas son buenas y cuáles no, qué comportamiento son aceptados y cuáles no, qué tenemos que hacer para alcanzar aquellas metas que son deseables, etc. Estas cosas se aprenden como una serie de suposiciones o asunciones asimiladas de forma natural y casi categórica. "La mayor parte de lo que nos enseña la cultura lo absorbe nuestro intestino y no nuestro cerebro. Estas cosas son tan parte de nosotros como nuestras manos o pestañas; cuando actuamos de acuerdo con ellas procedemos de forma natural, de acuerdo con una parte de nosotros mismos, así como actuamos de manera natural cuando parpadeamos. En resumen, la cultura le lava el cerebro al hombre, controla su comportamiento sin que él se de cuenta de ello" (**Litterer**, 1979, 243).

Por tanto la finalidad de una cultura viene a ser interpretar, dar sentido e incluso adaptarse a su entorno. Así lo afirmaba **Malinowski** (1975), desde una perspectiva funcionalista, que entendía que las diferentes culturas de las sociedades y grupos humanos (ritos, costumbres, tabúes, etc.) no son sino un intento colectivo para reducir el nivel de incertidumbre y hacer el entorno más predecible y manejable. La cultura, es decir, las formas de pensar, las normas, los marcos de referencia, los valores, etc., unen a la gente en una forma natural y espontánea de enfrentarse con el medio que les rodea, de satisfacer sus miedos e interrogantes e incluso de estructurar su orden social de poder y autoridad. Pero la cultura va más allá de proporcionar códigos de conducta, conocimientos o marcos de referencia. También influye en las metas y objetivos de los individuos y los grupos humanos. Influye igualmente en el tipo de vida social que se desea y en las relaciones con los demás. En definitiva, podemos decir que la cultura moldea profundamente a la gente.

Pues bien, la definición de lo que sea cultura se construye en función de nuestras experiencias, nuestros intereses, aprendizajes, ideologías y formas de ver el mundo. De ahí que haya tantas definiciones distintas de este "constructo". **Fischer** (1992), como psicólogo social, entiende la cultura como un conjunto de saberes, significaciones y prácticas socialmente compartidas en una situación por unos individuos, unos grupos o una sociedad; que representa un modelo de comprensión de las experiencias, de las actitudes y de los juicios de otros y de nosotros mismos, referidos a los acontecimientos; y que proporciona a los miembros de un grupo un repertorio y constituye un modelo de significaciones socialmente compartidas que les permiten comportarse y actuar de manera adaptada en el seno de una sociedad.

He aquí pués una aproximación reciente al fenómeno de la cultura. Pero si retrocedemos en la historia y la comparamos con la ya clásica definición del antropólogo **Tylor** sobre el concepto de cultura como "ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y toda la serie de capacidades y hábitos que el hombre adquiere en tanto que miembro de una sociedad dada" (1871, 1), podemos ver que ambas difieren ostensiblemente.

Pues bien, como podemos ver por estas dos aproximaciones de **Taylor** y de **Fischer** tan alejadas en el tiempo y en la perspectiva disciplinar desde las que se aborda, ni siquiera en este sentido genérico de cultura, como todo lo no biológico, podemos decir que coinciden las distintas definiciones que se han dado de la noción de cultura. Unas inciden en los componentes materiales, otras en los ideacionales, unas en lo consciente, otras en lo inconsciente, etc., etc.

Cada orientación, cada perspectiva, cada tendencia remarcará unas posiciones u otras. Criticará a las anteriores. Propondrá nuevas formas de abordar el tema. Por eso he considerado importante exponer de una forma somera las principales aportaciones y líneas de investigación sobre este tema, para a partir de ellas elaborar mi propia posición.

C. El concepto de cultura

1. Concepto de cultura: origen y evolución

La palabra cultura procede del radical latino "cult-" (verbo *colere*, supino *cultus*), cuya significación etimológica es "cultivo" (**Morgan**, 1990), tal como persiste en términos como "agricultura", "colombicultura", etc., y también "culto" en sentido ritual.

Pero si nos adentramos en el término de cultura, vemos que éste conlleva dos significados:

* El primero es más antiguo y significa la *formación* del ser humano, su mejoramiento y perfeccionamiento -**Bacon** consideraba la cultura en este sentido como "la geórgica del alma" (*De Augm. Scient.*, VII, 1)-; se entiende aquí la cultura en sentido subjetivo: su adquisición, la formación del hombre mediante el saber, hoy diríamos la cultura educativa.

* El segundo significado indica el producto de esta formación, esto es, el conjunto de los modos de vivir y de pensar cultivados, civilizados, pulimentados a los que se suele dar también el nombre de *civilización*; se entiende aquí la cultura en sentido objetivo: los productos culturales.

Beare, Caldwell y Millikan (1992, 225-229) hablan también de dos conceptualizaciones del término cultura, derivadas, según ellos, del uso que de este término han hecho, por una parte, antropólogos/sociólogos y estudiosos de este campo, y por otra, literatos y artistas. La perspectiva antropológica/sociológica se identificaría con el significado de "civilización" propuesto anteriormente, ya que englobaría el conjunto de significados, conocimientos, símbolos y experiencias que comparten y expresan un determinado grupo social; y la otra perspectiva, la estética, se asimilaría al primer significado de "formación", ya que entienden cultura desde este punto de vista como un conjunto de manifestaciones que tienen valor en y por sí mismas y que son conocidas genéricamente como "artes", como veremos más adelante, que tratan de reflejar los ideales más altos de la persona humana, buscando la perfección como síntesis de lo ético y lo racional.

Veámoslo más detalladamente.

a. Cultura como formación

En el significado que se refiere a la persona humana singular en su formación, la palabra corresponde aún actualmente a lo que los griegos denominaban *paideia* y los romanos, de tiempos de **Cicerón** y de **Varrón**, *humanitas*: el resultado de la máxima aproximación al modelo o a los modelos de hombre plenamente realizado gracias a una educación o formación, esto es, la educación debida a las "buenas artes" que son propias sólo del hombre y que lo diferencian de todos los otros animales (**Aulo Gelio**, *Noches áticas*, XIII, 17). Las buenas artes eran la poesía, la elocuencia, la filosofía, etc., a las que se reconocía un valor esencial para lo que el hombre es y debe ser y, por lo tanto, la capacidad de formar al hombre verdadero, al hombre en su genuina y perfecta forma. En este sentido la cultura fue para los griegos la búsqueda y la realización que el hombre hace de sí, o sea de la verdadera naturaleza humana. Y tuvo dos caracteres constitutivos:

- la estrecha relación con la fisosofía, en la que se incluían todas las formas de la investigación. Para los griegos el hombre no puede realizarse como tal sino a través del conocimiento de sí mismo y de su mundo y, por tanto, mediante la búsqueda de la verdad en todos los dominios que le interesan;

- la estrecha relación con la vida asociada, puesto que de igual forma, el hombre no puede realizarse como tal sino en la vida de la comunidad, de la polis.

La *República* de **Platón** es quizá la máxima expresión del estrecho enlace, que existía para los griegos, entre la formación de los individuos y la vida de la comunidad, y la afirmación de **Aristóteles** de que el ser humano es por naturaleza un animal político, tiene el mismo significado.

Durante la **sofística** griega era habitual el debate sobre cuál era superior, si el mundo de la Naturaleza o el mundo de la cultura. Eran dos valores entre los cuales había que elegir. De esta forma los **cínicos** apostaron por la por ellos denominada simpleza natural frente a todo aquello que se apartara de la Naturaleza. Por eso, la cultura era considerada por ellos como un signo de corrupción y de decadencia. Para los **estoicos**, vivir según la Naturaleza era igualmente vivir según la razón universal, pues la Naturaleza era para ellos algo más que el conjunto de los objetos naturales. Sin embargo, y a pesar de estos posicionamientos, en ningún momento definieron la esencia ni de la Naturaleza, ni de la cultura, sólo se limitaba a emitir juicios de valor sobre ellas y sobre la preferencia de elegir una u otra. La lucha contra la cultura como la lucha contra lo artificioso y antinatural era más bien la lucha contra aquel mundo cultural que rebasaba las posibilidades del hombre que, en vez de cumplir la misión de salvarle, lo ahogaba y atenazaba.

Para **Platón** y **Aristóteles** la naturaleza humana no era meramente un dato, un hecho, una realidad empírica que existe ya, independientemente de la cultura. Existe sólo como fin o término del proceso de formación cultural; es, en otras palabras, una idea en el sentido platónico, un ideal, una forma que los seres humanos deben tratar de conquistar y de encarnar en sí mismos. Este ideal era fundamentalmente contemplativo, excluyendo toda actividad infrahumana (actividades utilitarias, artes, trabajos manuales propios de los esclavos, pues no distinguen al hombre del animal) y todas las actividades suprahumanas (orientadas hacia un destino ultramundano del ser humano). Convirtieron así el ideal de la cultura en algo aristocrático y naturalista. Aunque en ambos aspectos identificaban la finalidad de la cultura con la vida teórica, totalmente dedicada a la búsqueda de la más alta sabiduría.

La **Edad Media** conservó el carácter aristocrático y contemplativo, pero transformó radicalmente el carácter naturalista. En esta época se pasó de las "bonae artes" clásicas a las artes liberales medievales. Las artes del "trivio" (gramática, retórica, dialéctica) y del "quatrivio" (aritmética, geometría, astronomía, música) que entonces se denominaron "liberales" (en cuanto, según el concepto griego, son las únicas dignas de los hombres libres) constituyeron el fondo y el preámbulo de la cultura medieval, cuyo fin, sin embargo, fue la preparación del hombre para sus deberes religiosos y para la vida ultramundana.

La filosofía fue considerada por entonces como instrumento principal de esta preparación, ya que su deber, propio y específico, es hacer accesibles al hombre las verdades reveladas en la religión, hacerlas comprensibles a su entendimiento (*Philosophia ancilla theologiae*). Es el triunfo de la cultura cristiana, basada no ya en el saber, sino en la caridad; la fe y la sabiduría ocupan el lugar del razonamiento.

Pero a partir del **siglo XII**, la filosofía pasó a tener, además de esta función instrumental, un campo específico propio, aunque sometido a las reglas de la cultura. Es la nueva cultura de las "scholae": la escolástica. No obstante la Edad Media conservó siempre el carácter aristocrático y contemplativo propio del ideal platónico; es más el último se acentuó y extendió como preparación y preludio de la contemplación beatífica propia del alma que ha alcanzado su patria celestial.

Tanto las vías a la cultura clásica como a la cultura medieval, incluso en sus profundas diferencias correspondientes a la consolidación del cristianismo, tuvieron un denominador común en su carácter aristrocrático: la cultura clásica, paideia o humanitas, perseguía la realización de la humanidad de los hombres libres, y estaba cerrada a los esclavos; la cultura medieval cristiana era fruto de las artes llamada liberales porque estaban reservadas precisamente a los hombres "libres", por consiguiente en condiciones de dedicarse a actividades teórico-contemplativas.

El **Renacimiento**, en su tentativa de redescubrir el significado genuino del ideal clásico de la cultura, quiso llevarlo de nuevo a su carácter naturalista y concibió la cultura como la formación del hombre en su mundo, esto es, la formación que permite al hombre vivir del modo mejor y más perfecto en el mundo, que es suyo. La religión misma, desde este punto de vista, es un elemento integrante de la cultua, no porque prepare para otra vida, sino porque enseña a vivir bien en ésta. El Renacimiento, por lo demás, modificó el carácter contemplativo del ideal clásico, destacanto el carácter activo de la "sabiduría" humana. De hecho, ese carácter contemplativo entra en crisis cuando algunos teóricos del saber contemplativo y esotérico (como el inglés **J. Dee**, humanista, científico y "mago") se preocuparon también de contribuir a las actividades de los mecánicos, es decir de aquellos que trabajaban en el terreno de las diferentes tecnologías. **Pico della Mirandola** y **Carlo Bivillo** insistieron en el concepto de que a través de la sabiduría el hombre llega a su realización total y resulta un *microcosmos* en el cual el mismo *macrocosmos* encuentra su perfección. "El sabio -dice **Bovillo** (*De Sapiente*, 8)- se conquista a sí mismo, se posee y permanece siendo él, en tanto el ignorante sigue como deudor de la naturaleza (...) y no pertenece nunca a sí mismo". Desde este punto de vista, la vida activa ya no es extraña al ideal de la cultura; con la vida activa, el trabajo comienza a ser parte de este ideal y, por lo tanto, se borra su carácter puramente utilitario y servil. El Renacimiento mantiene, no obstante, el carácter aristocrático de la cultura; es "sabiduría" y, como tal, está reservda a unos cuantos, ya que el sabio se separa del resto de la humanidad, tiene un status metafísico y moral propio y diferente del de los demás hombres.

Es la época de la cultura humanista porque es el hombre el que es colocado decididamente en el centro.

En el **siglo XVII**, en el contexto de la transición del humanismo renacentista hacia el racionalismo ilustrado, va a ser utilizado el término cultura en este sentido de cultivo, progreso social o mejora hacia la perfección. Cultura se convirtió así, desde una concepción humanista del hombre, en un concepto que hacía referencia al desarrollo particular de ciertas expresiones de la actividad humana consideradas como superiores a otras; se dirá así de un individuo que tiene

cultura cuando se trata de designar a una persona que ha desarrollado sus facultades intelectuales y su nivel de instrucción. En este sentido la noción de cultura se refiere a la cultura del alma ("cultura animi" de **Cicerón**) para retomar el sentido original del término latino cultura que designaba el cultivo de la tierra (**Fischer**, 1992, 16).

La primera tentativa sistemática para eliminar el carácter aristocrático de la cultura fue realizada por la **Ilustración**. (El **romanticismo**, con su carácter reaccionario y antiliberal, intentaría, de diversas formas, volver al concepto aristocrático de la cultura). Este intento tuvo dos aspectos esenciales: en primer lugar, intentó extender la crítica racional a todos los posibles objetos de investigación y, por lo tanto, consideró como error o prejuicio todo lo que no pasara por el tamiz de esta crítica. En segundo lugar, se propuso la máxima difusión de la cultura misma considerándola instrumento de renovación de la vida social e individual y no patrimonio de los doctos. El instrumento de la educación es la razón, y dado que todo hombre está dotado de razón la cultura puede convertirse en patrimonio universal en vez de estar reservada a los entendidos. La *Enciclopedia* francesa fue la máxima expresión de esta segunda tendencia, aunque fue solamente uno de los medios utilizados por la Ilustración a fin de difundir la cultura entre todos los seres humanos y hacerla universal.

No obstante, el dominio de la cultura se ha ido ensanchando; las nuevas disciplinas científicas que se formaban y que adquirían su autonomía, parecían, por ello mismo, nuevos elementos constitutivos del ideal cultural, esto es, elementos indispensables para la formación de una vida humana equilibrada y rica. "Ser culto" ya no significaba poseer las artes liberales de la tradición clásica, sino conocer en cierta medida la matemática, la física, las ciencias naturles, además de las disciplinas históricas y filológicas en formación. El concepto de cultura comenzó, por entonces, a significar "enciclopedismo", o sea conocimiento general y sumario de todos los dominios del saber.

Desde los principios de este siglo se ha advertido la influencia de este ideal enciclopedista que, sin embargo, era fruto de la multiplicación y especificación de los campos de la investigación y de las respectivas disciplinas. En realidad el problema de la cultura se ha agravado más en los últimos cincuenta años. No sólo el proceso de multiplicación y especificación de las direcciones de investigación y, por lo tanto, de las disciplinas se ha extendido al punto de asumir proporciones imponentes, sino que la creciente industrialización del mundo contemporáneo hace indispensable la formación de compentecias específicas, logradas sólo mediante aprendizajes particulares, que confinan al individuo en un campo extremadamente restringido de actividades y de estudio. Lo que más exige la sociedad de cada uno de sus miembros es el rendimiento en la tarea o en la función que se le ha confiado, y tal rendimiento depende, no ya de la posesión de una cultua general desinteresada, sino más bien de conocimientos específicos y profundos en alguna rama muy particular de una disciplina científica. Parece obvio, que no se podría reducir el término cultura a puro aprendizaje técnico en un campo específico y restringido al uso profesional de conocimientos utilitarios. La cultura designa, según se ha visto, un ideal de formación humana completa, o sea la realización del ser humano en su auténtica forma o naturaleza humana.

b. Cultura como civilización

El acento puesto por la Ilustración alemana (**Aufklärung**: **G.E. Lessing, I. Kant**) en la educación o formación (Erziehung, *Bildung*) como valorización de la naturaleza humana genuina, puso en un primer plano una acepción más específica de cultura y, en oposición a ella, la noción de civilización. En el francés del s. XVIII, sin embargo, el término *civilisation*, que indicaba en el siglo precedente el "buen gusto" y también las "buenas maneras", adquirió el significado ilustrado de cultura como patrimonio potencial de toda la humanidad, y por consiguiente en lengua francesa la oposición ideológica entre cultura ilustrada y cultura aristocrático-formal no se tradujo en la contraposición de dos palabras. Esto dependió también del hecho de que en el pensamiento ilustrado francés la *civilisation*, pese a oponerse al formalismo aristocrático, tendía a menudo a referirse a un refinamiento de las costumbres que superase la mera "negativa" naturaleza de los impulsos. En alemán, en cambio, con la palabra *Kultur* se comenzó indicando predominantemente la expresión de la naturaleza humana (insistinedo la **Aufklärung** en los auténticos valores naturales e instintivos del individuo), y con la palabra *Zivilisation* un conjunto de normas y de valores sobre todo exteriores y convencionales. La oposición entre *Kultur* y *Zivilisation*, ya clara en **Kant**, prosigue a lo largo de la historia del pensamiento alemán hasta **Schiller**, **Fichte**, **Schopenhauer**, **Nietzsche**, y a principios del siglo XX encuentra su expresión más radical en *La decadencia de Occidente* (1918-21) de **Spengler**, y en las *Consideraciones de un apolítico* (1919) de **Th. Mann**: obras en las que se reconoce en la *Zivilisation* el momento culminante, pero también anquilosado, artificioso y próximo a la decadencia, de un ciclo de *Kultur*.

El paso del primero al segundo significado se produce en el siglo XVIII por obra de la filosofía iluminista y se puede ver claramente en boca de **Kant**: "La producción, en un ser racional, de la capacidad de escoger los propios fines en general (y por lo tanto, de ser libre) es la cultura. Por lo tanto, solamente la cultura puede ser el último fin que la naturaleza ha tenido razón de poner al género humano" (*Crítica del juicio*, §83). Como "fin" la cultura es el producto más que el producirse de la "geórgica del alma". En el mismo sentido, decía **Hegel**: "Un pueblo hace progresos en sí, tiene su desarrollo y su declive. Lo que más que nada se encuentra aquí es la categoría de la cultura, su exageración y su degeneración; esta última es, para un pueblo, producto o fuente de su ruina (*Filosofía de la Historia*, 43). En este aspecto, la cultura "integra un saber social que traduce la buena socialización de un individuo" (**Fischer**, 1992, 16).

Estas dos nociones de cultura y civilización tuvieron un desarrollo distinto en el terreno específico de la antropología cultural y social, de la etnología y, en parte, de la sociología. La antropología, etnología y la sociología positivista del siglo XIX (**Comte**, **Morgan**: las sociedades cambian atravesando estados sucesivos de progreso cultural -o de civilización-) y la contemporánea han tendido a unificar las dos nociones y, en las lenguas en las que las dos palabras estaban presentes, a usarlas como sinónimos. De hecho, en este segundo sentido, la palabra es utilizada actualmente, sobre todo en el mundo de la antropología y de la sociología,

para señalar el conjunto de modos de vida creados, aprendidos y transmitidos por una generación a otra, entre los miembros de una sociedad particular. Es decir, desde un punto de vista técnico, la podríamos definir como el conjunto de atributos y productos de las sociedades humanas, de naturaleza extrasomática, no trasmisible por herencia biológica, sino por sociogénesis o procesos de aprendizaje específicamente humanos. Con este significado, el término fue usado quizá por vez primera por **Spengler**, que lo entendió como "la conciencia personal de toda una nación" (*La decadencia de Occidente*, 1934, 147). Del concepto de cultura así entendida, **Spengler** distinguía el de civilización, que es el perfeccionamiento y el fin de una cultura, la realización y, por tanto, el agotamiento de sus posibilidades constitutivas, el destino inevitable de toda cultura, según este autor. Aunque esta distinción no ha tenido éxito, si ha servido para mostrar la utilidad de un término como el de cultura de cara a indicar el conjunto de modos de vida de un grupo humano determinado, sin referencia al sistema de valores al que orientan esos modos de vida. Cultura, en otras palabras, es un término mediante el cual se puede designar tanto la civilización más evolucionada como las formas de vida social más toscas y primitivas. El término es adoptado habitualmente, con este significado neutro, por filósofos, sociólogos y antropólogos contemporáneos. Y tiene la ventaja de no conceder privilegio alguno a un modo de vida con referencia a otro, en la descripción de un conjunto cultural.

La actual teoría de la cultura se ha desarrollado al hilo de la filosofía del espíritu:

- la filosofía del siglo XVIII
- Hegel y el romanticismo
- Nietzsche, Dilthey
- Windelband, Rikert
- Simmel, Spengler
- Spranger, Scheler, N. Hartmann, etc.

La cultura se diferencia de la Naturaleza por no ser, como ésta, por decirlo así, mera presencia o, como dice **Rickert**, el conjunto de lo nacido por sí, oriundo de sí y entregado a su propio crecimiento, sino objeto o proceso al cual está incorporado un valor, que tiende a un valor y está subordinado a él.

Los objetos de la cultura son así objetos formados -o transformados- por el espíritu. Hay muchos objetos culturales que no necesitan haber sido objetos naturales elaborados y cultivados por el espíritu humano, sino que son objetos no representados a través de una entidad natural: mitos, leyendas, creencias religiosas, ideas científicas, valores, costumbres.

Pero todo objeto cultural tiene en común una característica esencial: hace siempre referencia a un valor o desvalor.

Pero la cultura no es solamente lo creado, lo formado y lo transformado. Es también el acto de esta transformación, el proceso de la actividad humana que se objetiva en los bienes. A este proceso se llama habitualmente espíritu subjetivo, a diferencia del espíritu objetivo, de la vida humana objetivada, que constituye el orbe de los objetos culturales.

Los problemas de la filosofía de la cultura se refieren fundamentalmente a:

- la creación y transformación de los bienes culturales: ¿es posible identificar el origen de la cultura?, ¿qué fue antes: la cultura o el lenguaje, o el símbolo (que propone **Cassirer**)?;
- los propios bienes culturales, su estilo, forma y estructura en cuanto se han independizado de la vida humana y constituyen, como dice **Simmel**, la provisión de espiritualidad objetivada por la especie humana en el curso de la historia;
- la mútua relación entre los aspectos subjetivo y objetivo de la cultura, la formación o alteración de este último por el primero y las formas de vida humana adoptadas de acuerdo con el mundo cultural preexistente;
- *dentro de la estructura interna de la cultura, la unidad intrínseca de las diversas ramas de* la cultura, especialmente del arte, de la filosofía y de la ciencia.

La orientación realista considera la cultura como una colaboración del espíritu con las fuerzas de un mundo y de una naturaleza reales con vistas a su perfeccionamiento. La orientación idealista, en cambio, cree que el espíritu no está en oposición con una naturaleza que le sea "ajena", sino que el espíritu lo produce todo, por decirlo así, de sí mismo, al menos en cuanto a la forma y el cuadro exterior; así pues, según este segundo modo de ver, en antagonismo con el primero, la cultura no sería ya la espiritualización de la naturaleza, sino sólo la autorrealización del espíritu.

Respecto a los factores creadores de la cultura, una opinión cree que sólo los grandes individuos son capaces de producir cultura (es la filosofía individualista de la cultura: **Nietzsche**, **Carlyle**, **Ibsen**, etc.); se cree, por otra parte, que la fuente de la cultura reside en la misma alma del pueblo (especialmente los románticos: **Herder**, **Hegel**, **Fichte**, **Wundt**, etc.); otros la consideran un producto colectivo (**Marx** y poco más o menos toda la filosofía socilista de la cultura).

En cuanto a la valoración de la cultura, se puede hablar de una filosofía cultural optimista, y de otra, pesimista. La primera considera que la cultura acusa una evolución y una ascendencia continua, de modo que, finalmente, todas las inhibiciones y carencias del espíritu y de la naturaleza quedarán superadas, abriéndose en la tierra una especie de paraiso. La opinión pesimista no cree ni en una pura ascendencia continuada del fenómeno cultural hacia una supuesta progresión -ya que los movimientos de elevación son siempre seguidos por movimientos de decadencia (que pueden ir paralelos con ellos, en muchos casos- ni en el paraiso como término final, ya que una configuración cada vez más intensiva de las cosas conduciría -en el caso de un desarrollo total- a un formalismo inesencial, es decir, a un letargo completo. Desde este punto de vista pesimista se considera que la cultura corrompe al hombre instigando sus apetitos y privándolo tanto de su felicidad verdadera como del desenvolvimiento justo de su esencia. La conclusión última de la cultura consistiría en descubrir su nulidad (**Rousseau**, **Schopenhauer**, **Tolstoi**, etc.).

Respecto a la finalidad de la cultura también se dan dos posturas diferentes: la inmanente y la trascendental. La filosofía inmanente de la cultura ve en la evolución cultural el fin último de la vida humana. Más allá, no conoce ningún otro fin ni otros valores. Subordina el espíritu a la

materia (positivismo o materialismo). Se trata de una filosofía monista. Mientras, la filosofía trascendental de la cultura, buscando el fin supremo de la humanidad en el más allá, en el sector de la divinidad, no puede conceder a la cultura sino un valor subordinado.

En definitiva, y resumiendo lo que vengo diciendo hasta aquí, se podría decir, que desde un punto de vista filosófico, la cultura es el mundo propio del hombre. Cultura es, como dice **Scheler**, humanización referida tanto al proceso que nos hace seres humanos, como al hecho de que los productos culturales queden humanizados. La historia del hombre como historia de la cultura es así el proceso de la transformación de su mundo y simultáneamente de la transformación del hombre. Por eso la filosofía de la cultura no es meramente el conjunto de investigaciones que tienden a la clasificación y ordenación de los objetos culturales, sino también y muy especialmente uno de los capítulos fundamentales de la filosofía de la existencia humana. La filosofía de la cultura implica así la discusión del sentido de la propia cultura como algo que acontece en la vida humana, como algo que esta vida crea, transforma y se apropia.

La cultura es, en el fondo, como dice **Ortega y Gasset**, un "movimiento natatorio", un bracear del hombre en el mar sin fondo de su existencia con el fin de no hundirse; una tabla de salvación por la cual la inseguridad radical y constitutiva de la existencia puede convertirse provisionalmente en firmeza y seguridad.

Pues bien, dentro de las ciencias humanas, la disciplina que sistemáticamente y de una forma más implicada ha analizado este concepto de cultura es la Antropología. Por eso me voy a detener a explicar las distintas posiciones y visiones que emergen en esta ciencia en torno al tema de la cultura, y que pueden clarificarnos enormemente el camino para entender posteriormente la noción de cultura organizacional inspirada en ésta.

2. El concepto de Cultura en Antropología

Aunque fue **Gustav Klemm** (1802-1867), evolucionista e iniciador de la etnología científica, quien primero caracterizara el término Cultura (costumbres, conocimientos y destreza; la vida pública y la doméstica, en la paz y en la guerra; la religión, la ciencia y el arte) en el ámbito de la Antropología incorporándolo de la filosofía de la Ilustración (**Herder**), sería **Tylor**, quien lo introduzca en la Antropología como una definición formal y explícita, bajo la influencia de **Klemm**. Pues bien, si analizamos esta definición, tal como lo hacen **Rossi y O'Higgins** (1981), vemos que no hace referencia a grupos o interacciones sociales (el punto de vista social-organizativo), sino que versa sobre determinadas cualidades que poseemos en tanto miembros de una determinada sociedad. Dichas cualidades, por otra parte, abarcan tanto a la *cultura no material* -creencias, normas y valores- como a la *cultura material* -tecnología y artefactos resultantes-. Son por lo demás, cualidades no innatas (biológicamente heredadas) sino adquiridas como parte del crecimiento de una determinada cultura.

En esta definición de **Tylor** la cultura abarca por igual todo lo que los humanos han producido para poder adaptarse a su entorno físico y entre sí. Incluye tanto aquellos principios acordados de convivencia (valores, normas) como las técnicas de supervivencia (tecnología). Hay que entender que los antropólogos culturales no están interesados en las formas de interacción social per se (como lo están los antropólogos sociales), sino por las creencias, valores, conocimientos y técnicas materiales que garantizan la continuidad de la interacción social. Una familia puede estudiarse como una estructura o un conjunto de roles interrelacionados (punto de vista social-organizativo) o desde el punto de vista de los valores religiosos, las tradiciones étnicas, y las aspiraciones paternas que ayudan a explicar cómo se desarrollan los distintos roles (punto de vista cultural). En consecuencia, como concluyen **Rossi y O'Higgins** "tanto los caracteres de la cultura no material como los pertenecientes a la cultura material deben ser considerados como partes integrantes de la cultura" (1981, 46).

Como ya se ha visto anteriormente, es muy difícil establecer una perspectiva unificada en el tratamiento del fenómeno cultural dentro de la misma Antropología, por lo que partiendo de estos iniciadores y fundadores del análisis de la cultura en Antropología, voy a hacer un breve recorrido histórico por la utilización del concepto de cultura que han hecho los diferentes enfoques antropológicos. La historia suele ser fuente de experiencias que, además de enriquecer nuestro acervo cultural, nos indica los caminos utilizados por otros hombres y mujeres para acercarse a la realidad que les rodea y tratar de organizarla con el fin de satisfacer sus necesidades. Es importante, por ello, aprender de sus aciertos y de sus equivocaciones. Rescatar las enseñanzas que nos puedan aportar e intentar adaptarlas a la realidad que nos ha tocado vivir hoy.

Hay que tener en cuenta que cada perspectiva antropológica acentúa unos aspectos y olvida otros, haciendo que la forma de abordar el concepto de cultura sea diferente.

a. Evolucionismo unilinear

En este enfoque la cultura aparece como dato empírico que reagrupa un conjunto de hechos de la vida social que puede ser directamente analizados y explicados. La vida y la cultura se entienden como un progreso constante, pero hacia nosotros los civilizados (mirada etnocéntrica). Se afirma que las distintas culturas fueron en su mayor parte inventadas de manera independiente, pero pasaron en el curso de su desarrollo por los mismos estadios fijos.

Los autores que se encuadran bajo esta perspectiva serían los siguientes:

Klemm (1802-1867)
Lewis H. Morgan (1818-1881)
Edward Burnett Tylor (1832-1917)
Otros evolucionistas

b. Difusionismo o particularismo

Para estos autores cada sociedad es una síntesis de la historia de la evolución de la cultura. La evolución de las culturas es paralela y aún divergente. Explican la diversidad de las culturas existentes en el mundo por las relaciones de préstamo y no por la invención independiente. Según ellos, la mayor parte de los elementos civilizatorios se desarrollaron primeramente en Egipto, extendiéndose luego a las restantes parte del mundo por medio de oleadas sucesivas de emigrantes y comerciantes. La cultura la entienden como totalidad única e irrepetible que se difunde, particulariza. Este enfoque conlleva un claro relativismo cultural.

Los autores fundamentales dentro de esta corriente serían:
W. H. Rivers (1864-1922)
Fritz Graebner (1877-1934) Alemania

Pero dentro de este gran enfoque habría diversas variantes:

La escuela inglesa: Representada por **Smith** (1871-1937). Son los denominados Hiperdifusionistas. Para ellos las sociedades caminan paralelamente, no hay contactos entre culturas en la etapa de salvajismo, sólo en la etapa civilizada hay algunos contactos o prestaciones.

La escuela alemana: Cuyo mayor exponente podría ser **Schmidt** (1864-1954). Es el Difusionismo moderado o histórico-cultural. Estos autores entienden que las culturas mantienen convergencia e intercambio progresivos y desde el principio de su evolución.

Por último, el particularismo histórico: Representado por **Franz Boas** (1858-1942) y la escuela americana. Este autor considerado como difusionista y a la vez como funcionalista. Como difusionista mantiene que sólo el pasado hace inteligible a un fenómeno cultural. Reconstruye cultura por cultura, admitiendo troncos comunes remotos a la vez que una compleja y constante interacción. En cuanto a su funcionalismo podemos decir que es precursor: no se puede separar costumbres, creencias, objetos, economía en un análisis racionalizante. Para **Boas** el contexto explica los fenómenos culturales. La escuela amerciana fundada por **Boas**, se orientará en el período de entreguerras hacia una dirección psicológica con **R. Benedict**, **M. Mead** y **R. Linton**, principalmente.

Los presupuestos teóricos de **Boas** sobre la cultura podrían ser definidos así:

a) Cada cultura se compone de una serie de elementos identificables (rasgos), tomados principalmente de otras culturas y posteriormente modificados, para amoldarlos a las condiciones locales.
b) Los factores geográficos o ambientales no son determinantes en la cultura. Son sólo relevantes en cuanto que modifican o limitan las culturas existentes (**Boas** 1936, 137).

c) Las categorías de pensamiento de un determinado grupo y sus formas de acción no requieren un desarrollo consciente, sino que puedan muy bien ser el resultado de "la organización básica del intelecto humano" (**Boas** 1907, 279). Cuando las actividades y el pensamiento alcanzan un nivel consciente, se convierten en objeto de especulación, pudiendo entonces darse explicaciones secundarias o racionalizaciones para justificarlos. La cultura, por tanto, no surge para dar respuesta a necesidades orgánicas del hombre.

d) La historia de la cultura es en gran parte el resultado de contactos accidentales y préstamos entre diversos grupos culturales. Los elementos tomados en préstamo son "remodelados de acuerdo con las pautas que dominan en el nuevo entorno" (**Boas** 1940, 285).

e) Relativismo cultural: los sistemas de valores de las distintas culturas son iguales; las costumbres, por tanto, deben ser juzgadas de acuerdo con la cultura a la que pertenecen, y no según los patrones del antropólogo que las estudia.

Después de **Boas**, surgirán en la antropología norteamericana historicistas como **Clark Wissler** (1870-1947) para quien la cultura se distribuía en áreas circulares (áreas de cultura), a partir de centros culturales localizados allí donde los rasgos típicos aparecían con mayor frecuencia; las culturas marginales, en cambio, aparecían allí donde los rasgos de las culturas fronterizas se interpenetraban. Surgirán humanistas como **Paul Radin** (1883-1959) que criticará a **Boas** porque acentuaba los aspectos materiales de la cultura en perjuicio de otros aspectos, omitiendo, en concreto, el significado humano de la cultura como importante elemento de explicación. (Este autor elevaría al rango de principio metodológico la observación participante). Y finalmente surgen también importantes configuracionalistas que se preocuparán principalmente por las pautas inconscientes de la cultura, como **Ruth Benedict** (trata a las culturas como configuraciones, formadas por pautas de acción y pensamiento: según ella, podemos captar la particularidad de cada cultura describiendo no tanto sus rasgos externos, como su configuración, y sus metas o fines, ya que las culturas son totalidades orientadas en el sentido de ciertos temas dominantes), o como **Clyde Kluckhohn** (1905-1960) que preconizó el estudio global e integrativo de la cultura, poniendo en primer plano su noción de valores orientativos, o principios básicos que ordenan y orientan a la cultura en su conjunto.

En *Mirror for Man* de **Clyde Kluckhohn**, en unas veintisieta páginas de su capítulo sobre el concepto de cultura, **Kluckhohn** se las ingenia para definir la cultura como:

1) "el modo total de vida de un pueblo";
2) "el legado social que el individuo adquiere de su grupo";
3) "una manera de pensar, sentir y creer";
4) "una abstracción de la conducta";
5) "una teoría del antropólogo sobre la manera en que se conduce realmente un grupo de personas";
6) "un depósito de saber almacenado";
7) "una serie de orientaciones estandarizadas frente a problemas reiterados";
8) "conducta aprendida";
9) "un mecanismo de regulación normativo de la conducta";

10) "una serie de técnicas para adaptarse, tanto al ambiente exterior como a los otros hombres";

11) "un precipitado de historia" (20).

c. Funcionalismo

Se desarrolla entre las dos guerras mundiales. Estas entreguerras albergan también a la "Escuela Sociológica francesa", donde destaca la figura precursora de **Durkheim**, que se prolonga en **M. Mauss**, **P. Rivet** y **Lévi Brühl**. Todos ellos van a estar influidos por el sociólogo francés **Emile Durkheim** (1858-1917) que explicaba la existencia de determinados fenómenos sociales en términos de su funcionalidad o su contribución a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, que era concebida como un organismo vivo. La tesis fundamental del funcionalismo es el hecho social total o el holismo.

Los autores clave del funcionalismo serían:

Bronislaw Kaspar Malinowski (1884-1942): padre de la etnología moderna y canonizador del "trabajo de campo". Sus fuentes principales son: el evolucionismo de **Morgan** y **Frazer**, la perspectiva de **Freud** (que parece no acabar de comprender) y el psicologismo de **Wundt**, del que evolucionó al pragmatismo de **W. James** y finalmente al behaviorismo. Desconoce la obra de **Max Weber**. El comercio de objetos preciosos no puede ser comprendido sin tener en cuenta la teconología, la jerarquía, lo religioso, es decir, toda la vida civil, económica, política y religiosa de los melanesios.

Malinowski subraya la base psicobiológica de la cultura y creía que "cada tipo de civilización, cada costumbre, cada objeto material y cada creencia cumplen una función vital, tienen una tarea que cumplir, y constituyen una parte indispensable del funcionamiento del conjunto" (1926, 132).

Todos los aspectos de la cultura se encuentran ligados entre sí (funcionalmente integrados) y constituyen un todo significativo, pudiendo ser explicados por la interdependencia de los diversos componentes que constituyen el todo. Además Malinowski responde a por qué existe la cultura: sistema capaz de dar satisfacción a las necesidades humanas biológicas y psicológicas (básicas -alimentación y vivienda-; derivadas de la convivencia -educación, comunicación- e integradoras -religión-). La cultura es pues un instrumento de supervivencia biológica. Distinguirá así siete necesidades humanas básicas, que se corresponden con otras tantas instituciones sociales (1944, 91). (El parentesco, por ejemplo, es la respuesta cultural a la necesidad básica de la reproducción). Junto a esta necesidades psicobiológicas básicas, distingue también otra serie de "necesidades derivadas" (necesidad de socializar a los niños según las pautas de la sociedad

correspondiente). Creía que todos estos distintos tipos de necesidades recibían una respuesta adecuada en términos culturales.

Alfred Reginald Radcliffe Brown (1881-1955): las culturas primitivas y las sociedades deben estudiarse como "organismos" y con métodos parecidos a los de las ciencias naturales (modelo spenceriano). Desde una perspectiva durkheiniana las culturas deben ser tratadas como "objetos". Los hechos sociales son externos a los individuos. Analizar los hechos sociales es objetivarlos y conjuntarlos en una explicación sistemática.

Radcliffe-Brown, que le podemos situar a caballo entre el estructuralismo y el funcionalismo, intentaba explicar la conducta humana sobre la base de consideraciones sociales, rechazando las explicaciones basadas en factores individuales o psicológicos.

La función de las instituciones sociales es sostener la estructura social, esto es, asegurar la cohesión de los sistemas vigentes de relaciones sociales: "la función de la cultura en su conjunto es unir a los seres humanos individuales en el interior de estructuras sociales más o menos estables, es decir, establecer sistemas de grupos que determinen y regulen las relaciones de los individuos humanos entre sí, proporcionándoles una adaptación externa a su entorno, y una adaptación interna entre los individuos integrantes de dichos sistemas, que hagan posible una vida social ordenada" (1931, 62).

Al igual que **Malinowski** consideraba a la sociedad como un sistema integrado; pero en el que cada elemento cultural jugaba un papel específico en la medida en que estaba gobernado por ciertas "leyes fisiológicas generales", válidas para todas las culturas (1929, 40). Para él la meta final de la antropología era el descubrimiento de esas leyes, por referencia a las cuales debe ser explicada cada elemento cultural (1929, 41).

Los deseos de los individuos pueden ser contrarios a las necesidades de la sociedad y tendentes a crear conflictos. Por tanto, resulta imprescindible imponer a los individuos constricciones externas que les obliguen a adaptarse a las necesidades sociales. La cultura, por tanto, no responde a las necesidades de los individuos, sino que subordina a cada individuo a las necesidades de una entidad superior, la sociedad.

Consideraba que era posible llegar a establecer leyes científicas para predecir y explicar la conducta humana. Mientras que **Malinowski** intentaba contemplar la cultura según las categorías de sus propios miembros, **Radcliffe-Brown** buscaba categorías objetivas que pudieran servir para la comparación inter-cultural. Su idea de la primacía de las relaciones sociales lo condujo a considerar la cultura como un factor secundario y derivado, cuyo significado resultaba una derivación de las relaciones sociales.

d. Neoevolucionismo

Sus principales representantes son:

Leslie White (1900-1974): Interesado por la cultura universal, más que por determinadas culturas en concreto. Evolución de la cultura progresiva y unidireccional. La cultura es algo compuesto de rasgos y racimos de rasgos, cuya finalidad es la de satisfacer las necesidades corporales y espirituales del hombre; los rasgos mejor adaptables son los que sobreviven en medio de la competencia cultural. Los fenómenos culturales son suprabiológicos y han de ser estudiados de acuerdo con sus propios principios y leyes (1959, 56).

La cultura estaría dividida en cuatro tipos de componentes culturales: los ideológicos, los sociológicos, los sentimentales o actitudinales y los tecnológicos (1959, 6). De ellos, "el factor tecnológico determina, de manera general al menos, la forma y el contenido" de los demás componentes (1959, 19).

La influencia del entorno en la cultura depende del grado de desarrollo cultural y resulta sólo relevante en el estudio de las culturas concretas, por lo que se lo podía ignorar al estudiar la cultura de forma generalizada (1959, 51).

La visión que **White** tenía de la cultura era, por tanto, determinista: "es, pues, la cultura la que determina la conducta del hombre, y no el hombre el que controla la cultura" (1948, 213).

Las instituciones culturales, según este autor, han de ser comprendidas desde fuera, contemplándolas de una manera "objetiva" y sin adoptar el punto de vista de sus propios participantes. Intentaba así eliminar los elementos subjetivos presentes en el enfoque boasiano, y adoptar una especie de actitud determinista hacia la vida humana.

Alfred Louis Kroeber. Aunque entiende como **White** que la cultura es una entidad supraorgánica -entidad que obedece a leyes propias, que pueden ser estudiadas independientemente de sus portadores-, rechaza las nociones evolucionistas de **White** referidas a la dirección del desarrollo cultural, así como sus presupuestos materialista. Frente a ello, subraya los aspectos ideales de la cultura.

Para **Kroeber** la interpretación de la cultura implicaba una "descripción en términos de contenidos" (1946, 96). De ahí que su tarea fuera la de determinar los aspectos particulares de cada cultura concreta para hacerlos encajar en la totalidad de la cultura.

e. Ecología cultural

La ecología cultural es el estudio de la forma cómo los individuos y los grupos humanos se adaptan a sus condiciones naturales por medio de su cultura.

Sus autor más representativos es:

Julian Steward (1902-1972). A diferencia de **Boas**, **Steward** consideraba al entorno natural como un factor de creatividad, y no solamente de limitación, con relación a la cultura. El entorno natural, según él, ejerce una presión selectiva sobre la cultura (1955, 34). Diferencia entre el núcleo cultural y los rasgos secundarios. El núcleo cultural está constituido por todos los rasgos relacionados con las actividades económicas y de subsistencia. Incluía "las pautas sociales, políticas y religiosas empíricamente destinadas a mantener una estrecha conexión con dichos dispositivos" (1955, 34). Los rasgos secundarios no se hallan tan estrechamente ligados al núcleo, estando, en gran medida, determinados por factores puramente histórico-culturales. Los cambios culturales, por tanto, son básicamente el resultado de cambios introducidos en la tecnología o en alguno de los restantes dispositivos productivos (1955, 37).

Una variante de la ecología cultural es la ecología humana (representada por **Rappaport**): considera la cultura como un sistema de adaptación que capacita a los humanos para adecuarse a su entorno, prestando especial atención a aspectos tan aparentemente no materiales de la cultura como los rituales, a los que se concede un importante papel en la adaptación cultural.

f. El materialismo cultural

Marvin Harris: Propone una teoría de la "evolución sociocultural" mediante principios análogos a la doctrina de la selección natural de las especies. Este principio metodológico, al que se da el nombre de *determinismo tecno-ambiental* (no tecno-económico), "sostiene que la aplicación de tecnologías similares a entornos similares tiende a producir disposiciones similares de la producción y la distribución, lo que, a su vez, da lugar a tipos de agrupación similares que justifican y coordinan sus actividades por medio de sistemas similares de valores y creencias" (1968, 4). En su estrategia de investigación, este principio, "asigna prioridad al estudio de las condiciones materiales de la vida sociocultural" (1968, 4).

Los factores idiosincráticos, sociales e ideacionales, en cambio, no deberían ser incluidos a la hora de hacer afirmaciones sobre el desarrollo regular de la cultura, ya que, aunque pueden llegar a determinar el curso de dicho desarrollo, los casos en que resultan ciertos son "de corto alcance y relativamente escasos" (1968, 659). Al estudiar las causas de la evolución cultural, hay que dar prioridad a los factores demográficos, tecnológicos, económicos y ambientales (1969, 199), ya que éstos son en general las fuerzas motoras.

g. Estructuralismo

Movimiento metodológico e ideológico surgido después de la 2ª Guerra Mundial y que dura hasta los años 60. El estructuralismo francés surge como continuación del "funcionalismo sociológico" de **M. Mauss** y **E. Durkheim**, por una parte y de la obra de **Radcliffe Brown** por otra. Surge como respuesta al existencialismo franco-alemán. Su contexto es filosófico (teoría ahumanista, esteticista y nihilista) y su metodología (base epistemológica extraída del modelo fonológico de la lingüística de **R. Jakobson**) tomada en préstamo de la lingüística. Como dice **R. Barthes**, "la meta de toda actividad estructuralista, sea reflexiva o poética, es reconstruir un "objeto", de forma que en esta reconstrucción se manifiesten las reglas de funcionamiento (las funciones de dicho objeto)".

El autor por excelencia de esta corriente sería **Claude Lévi-Strauss** (1908--). Entiende las culturas como sistemas de signos compartidos, estructurados de acuerdo con principios que gobiernan el funcionamiento del intelecto humano que los genera.

La novedad del enfoque estructural de **Lévi-Strauss** consiste fundamentalmente en que pone el acento en las *relaciones* mismas, antes que en la naturaleza de los términos mediante los cuales se establecen dichas relaciones. Dichas relaciones deben ser estables para evitar el hundimiento del sistema, que se funda en un conjunto de constantes relacionales establecidas entre los individuos y grupos que forman el sistema. A este conjunto de constantes relacionales, **Lévi-Strauss** le da el nombre de *estructura social*.

Proponía en *Las estructuras elementales del parentesco* (1949) que, para estudiar la cultura, la antropología debía emplear los métodos formulados por el lingüista **Troubetzkoy**. Este método propone que:

a) Se desplace la atención del estudio de los fenómenos lingüísticos conscientes al estudio de su infraestructura inconsciente;

b) analizar las relaciones existentes entre los términos, antes que tratar a éstos como fenómenos independientes;

c) emplear el concepto de sistema y descubrir su estructura;

d) intentar descubrir las leyes generales, ya sea por inducción o por deducción lógica (**Lévi-Strauss**, 1963, 31).

Esta concepción implica que el lenguaje subyacente es una infraestructura inconsciente, compuesta de unidades básicas que se relacionan mediante reglas fonológicas y gramaticales, de manera sistemática. **Lévi-Strauss** aplica este tipo de análisis no sólo al estudio de los sistemas de parentesco, sino también al estudio de los mitos, que resultan explicados por él de acuerdo con unas pocas infraestructuras inconscientes, esto es, en términos de unos pocos elementos básicos que se combinan y recombinan entre sí para dar lugar a los fenómenos culturales tal como nosotros los conocemos. Dichas infraestructuras subyacentes a los fenómenos culturales pueden ser consideradas tan universales como las estructuras del intelecto.

El estructuralismo ha adoptado la diferencia lingüística entre *langue* (lengua) y *parole* (habla) establecida por **Saussure**, el lingüista estructuralista suizo. El estudio del lenguaje en tanto que sistema fijo de reglas gramaticales y sintácticas recurrentes (lengua) diferiría del estudio del lenguaje tal como es usado por los hablantes (habla). El problema está en poder determinar la estructura recurrente de la lengua a partir de los datos empíricos que proporciona el habla. En el caso de la cultura, el problema está en descubrir el conjunto constante de relaciones existentes entre los elementos básicos que se manifiestan como fenómenos culturales.

La búsqueda de las estructuras lógicas subyacentes a la variedad de la vida cultural reclama un estudio sincrónico de las costumbres, es decir, un estudio de su naturaleza intrínseca, antes de pasar al estudio de las influencias de elementos externos a ellos que dieron lugar a las transformaciones históricas (estudio diacrónico). La antropología "se dedica a examinar los fundamentos inconscientes" (1963, 21) de la vida social.

Para **Lévi-Strauss**, la antropología resulta ser, pues, el estudio científico de los subproductos generados por las operaciones inconscientes del intelecto. Las operaciones mentales, o estructuras, representan para él el significado real de la cultura. Semejante enfoque evita los peligros del relativismo, puesto que las distintas culturas son consideradas como simples *subproductos distintos del intelecto, ni mejores ni peores unos que otros*.

Las gentes estudiadas son consideradas, de este modo, como simples generadores de cultura; sus acciones están vacías de todo otro sentido que no sea el "sentido" subyacente que les proporcionan las estructuras universales inconscientes. Objeciones serias, pero que no echan por tierra la utilidad metodológica de los instrumentos estructuralistas.

h. Etnociencia, etnosemántica o Nueva etnografía

Los autores más conocidos que podemos citar dentro de esta línea antropológica serían: **Berlin**, **Kay**, **Conklin**, **Frake**, **Goodenough**, **Metzger**, **Romney**, **D"Andrade** y **Tyler**.

Los etnocientíficos consideran la cultura como un sistema de cogniciones compartidas, o un sistema de conocimientos y creencias. En la creación de cultura, atribuyen la primacía al intelecto antes que a los factores biológicos o ambientales. Consideran a las emociones, las acciones, el entorno y demás como elementos materiales organizados por el intelecto humano. Cada cultura concreta es concebida como "un sistema concreto de percibir y organizar los fenómenos naturales, las cosas, los acontecimientos, la conducta y las emociones" (**Goodenough**, 1957, 167). O como dice otro de los grandes representantes de este movimiento: "el objeto de estudio no son los fenómenos materiales como tales, sino el modo cómo éstos se organizan en la cabeza de las personas. Las culturas no son fenómenos materiales, sino organizaciones de fenómenos materiales" (**Tyler**, 1969, 3). Para los etnocientíficos, el intelecto humano genera cultura por medio de un determinado número de reglas finitas o por medio de la lógica inconsciente; el objetivo de los antropólogos es determinar cuáles son estas reglas.

La idea de que, por debajo de la diversidad de la cultura, existe un "conjunto de reglas para la construcción e interpretación socialmente adecuadas de los distintos mensajes" (**Frake**, 1964, 133) se asemeja no poco al trabajo de los gramáticos transformacionistas, como **Chomsky**, y su búsqueda de estructuras mentales a priori y universales subyacentes al lenguaje y a los estudios sobre cognición transcultural llevados a cabo en psicología. Hay que señalar, igualmente, su estrecho parecido con la antropología estructural de **Lévi-Strauss**, profundamente influenciado, a su vez, por los desarrollos de la lingüística contemporánea a su época.

Los antropólogos estructurales están interesados por la formulación de las reglas gramaticales que gobiernan la totalidad de los intercambios sociales y son válidas para todas las culturas, mientras que los etnocientíficos se hallan directamente interesados por la formulación de las reglas gramaticales que rigen cada cultura en concreto. Entendemos la gramática de una lengua cuando podemos enunciar una proposición gramaticalmente correcta, es decir, una que pudea ser considerada como correcta por cualquier hablante nativo. De manera similar, podemos decir que entendemos una cultura desde la perspectiva etnocientífica cuando conocemos las reglas que nos permiten enunciar las formas de conducta que los nativos consideran adecuadas en cada circunstancia.

Debido al énfasis que los etnocientíficos ponen en los problemas cognitivos, el estudio de la gramática de cada cultura suele consistir en estudiar "la forma de las cosas que los individuos tienen en sus cabezas y sus modelos de percepción, para relacionarlos entre sí y, si es posible, llegar a integrarlos" (**Goodenough**, 1957, 36). De ahí que la tarea fundamental de los etnocientíficos sea la de descubrir las formas de percepción de los miembros de cada cultura concreta y el modo como éstos describen su mundo. Esto es lo que los antropólogos llaman descripción *emic* o "interna" de una cultura.

El punto de vista "externo" consiste en la descripción de cada cultura concreta, utilizando las categorías de que el antropólogo dispone, a lo que generalmente suele darse el nombre de descripción *etic*.

Los etnocientíficos tienden a centrar su atención en aquellos aspectos de cada cultura que reflejan de forma más ceñida la concepción que los nativos tienen de su entorno, de la naturaleza humana y de la sociedad. Dan por supuesto que las expresiones lingüísticas y el descurso en general expresan de manera directa los principios que organizan el intelecto humano. De ahí su dedicación al estudio de los sistemas terminológicos, o los sistemas de nombres que los miembros de cada cultura emplean para describir lo que les rodea. Al emplear el término *sistemas*, quieren dar a entender que dichos nombres están organizados de manera sistemática, mediante un conjunto fijo de principios organizativos. En último término, los etnocientíficos esperan poder determinar los principios miembros de la organización para generar cada uno de estos sistemas terminológicos, o *dominios*. Suponen que existe un número fijo y limitado de principios, que son los que todas las culturas emplean para construir sus sistemas propios, si bien los etnocientíficos, a diferencia de los antropólogos estructuralistas, no afirman que dichos principios estén fundados en estructuras mentales subyacentes.

i. La antropología simbólica

La antropología simbólica entiende la cultura como un sistema de símbolos y significados compartidos. Pero cada autor difiere en la definición de la noción de símbolo. Es muy diferente la propuesta de **Schneider**, de la de **Geertz**, o de la de **Turner**.

David Schneider define la cultura como un sistema de símbolos y sus significados: "cada cultura concreta (...), está formada por un sistema de unidades o partes que son definidas de un *cierto modo y que se diferencian entre sí de acuerdo con determinados criterios*" (1968, 1).

Dichas "unidades" culturales o "constructos" definen a la vez el mundo y el sistema de cosas que existen dentro de él. Los constructos culturales tienen una realidad propia que no depende de su existencia objetiva. *Más aún, los constructos culturales son independientes de la* conducta real y observable (1968, 7).

Este autor se interesa por las definiciones de las unidades y las reglas de parentesco norteamericano, no por la conducta real y observable de los parientes entre sí. La conducta no forma parte de la cultura, por lo que puede permitirse ignorarla.El objetivo de **Schneider** es estudiar la cultura sin las perturbaciones que suponen las conductas reales, como un sistema coherentes de símbolos y significados, para llegar a establecer lo siguiente:

a) el núcleo simbólico de cada sistema cultural estudiado, si existe;

b) cómo se relacionan sistemáticamente entre sí los sentidos de las diversas partes, si tal relación existe;

c) cómo se diferencian y articulan entre sí, como unidades culturales, las diversas partes, si tal es el caso (1968, 8).

Al aislar la cultura de las conductas reales, y tratarla como un todo específico, lo que hace es determinar la cultura que estudia sobre la base de lo que los informantes dicen acerca de sus propias vidas. Pero, hay que recordar que fiarse sólo de la información de un sujeto es, cuando menos, arriesgado, puesto que todos tendemos a exagerar nuestros aciertos y a ocultar o minimizar nuestros errores, y muchas veces hablamos mucho más de lo que entendemos como deseable y aceptable socialmente, que de la realidad cruda y cotidiana. En su estudio sobre la cultura del chabolismo (slums) norteamericano, **Oscar Lewis** subraya los peligros de semejante enfoque: "Muchos dirán que el matrimonio legal o eclesiástico, o ambos a la vez, son la forma ideal de matrimonio; pero pocos son los que se casan" (1968, 8).

Avanzando en la forma de entender la cultura de los antropólogos simbólicos, no podemos dejar de hablar de **Clifford Geertz**: Considera la cultura como "un conjunto de mecanismos de control -planes, recetas, reglas, instrucciones-" que guían y ciñen aquellos aspectos de la humanidad que se expresan en la cultura (1965, 107). Dicha humanidad se encuentra no sólo en las propiedades esenciales o estructura de cada cultura en concreto, sino también en los diversos

tipos de individuos que existen en el interior de cada una de ellas, lo que implica estudiar en detalle las vidas sociales de dichos individuos (1965, 115).

En los últimos tiempos, trató la cultura de los pueblos que estudiaba como "un conjunto de textos, que forman conjunto ellos mismos", y que el antropólogo debía interpretar como si de textos literarios se tratara (1972, 29). Dichos textos, sin embargo, incorportan actividades sociales cotidanas de gentes que están implicadas en una acción simbólica, y no solamente un sistema ideacional abstracto.

Dentro de este último enfoque consideraba la cultura como "estructuras de significación socialmente establecidas en virtud de las cuales la gente hace cosas" (1990, 26). Entiende de esta forma la cultura como un sistema de signos interpretables (que el llama símbolos) en interacción, un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible, es decir, densa. Para él la cultura se comprende mejor no como complejos de esquemas concretos de conducta -costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos-, sino como una serie de mecanismo de control -planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones (lo que los ingenieros de informática llamarían 'programas')- que gobiernan la conducta (1990, 51). Y es un sistema público porque la significación lo es.

Si el concepto de cultura que este autor propugna es esencialmente un *concepto semiótico*, la conclusión a la que llega a partir de este supuesto es que su análisis ha de ser interpretativo. "Creyendo con **Max Weber** que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una *ciencia interpretativa en busca de significaciones*" (1990, 20).

La cultura así entendida ha de ser analizada a través de una especulación elaborada en términos de, para emplear el concepto de **Gilbert Ryle**, *'descripción densa'*. Esta descripción densa consiste en desentrañar en los hechos "una jerarquía estratificada de estructuras significativas atendiendo a las cuales se producen, se perciben y se interpretan ..." (1990, 22). Esto lleva a una idea de la investigación antropológica que la concibe menos como una actividad de observación y más como una actividad interpretativa.

"La descripción etnográfica presenta tres rasgos característicos: es **interpretativa**, lo que interpreta es el **flujo del discurso social** y la interpretación consiste en tratar de rescatar 'lo dicho' en ese discurso de sus ocasiones perecederas y **fijarlo en términos susceptibles de consulta**. Una cuarta característica: es **microscópica**." (1990, 32).

Su posición respecto al enfoque anterior es tremendamente crítica y ácida. Para entender su crítica hay que partir del interminable debate sobre la objetividad o subjetividad de la cultura. Entiende que este debate, junto con el intercambio recíproco de insultos intelectuales (¡idealista!, ¡conductista!, ¡positivista!) que lo acompaña, está por entero mal planteado. "Una vez que la conducta humana es vista como acción simbólica -acción que, lo mismo que la fonación en el

habla, el color en la pintura, las líneas en la escritura o el sonido en la música, significa algo- pierde sentido la cuestión de saber si la cultura es conducta estructurada, o una estructura de la mente, o hasta las dos cosas juntas mezcladas" (**Geertz**, 1990, 24). Para él, no se trata de buscar su condición ontológica, sino de captar su sentido y su valor. Así criticará a aquellos que entendían la cultura como una realidad "superorgánica", reificando este fenómeno. Pero también a los que lo han reducido a craso esquema de conducta. Pero sobre todo a los etnocientíficos como **Goodenough**, para quien "la cultura está en el entendimiento y el corazón de los hombres", o **Tyler** que afirman que la cultura está compuesta de estructuras psicológicas mediante las cuales los individuos o grupos de individuos guían su conducta. "La cultura de una sociedad consiste en lo que uno debe conocer o creer a fin de obrar de una manera aceptable para sus miembros" (**Goodenough**). De esta manera, dice **Geertz**, "un subjetivismo extremado se vincula con un formalismo extremado" (1990, 25) y se convierte en una falacia tan demoledora como lo son las falacias del conductismo y del idealismo de las cuales el cognitivismo es una corrección mal pergeñada.

Por su parte, **Victor Turner** basa su trabajo fundamentalmente en la acción simbólica, y considera a ésta y a los sistemas simbólicos en general como instrumentales en un sentido amplio, en tanto que están ligados a finalidades e intereses humanos.

Complementariamente, se muestra interesado por el aspecto formal de los símbolos miembros de la organización en la acción simbólica. Desde su punto de vista, dicho aspecto formal se añade a nuestra comprensión de la actividad cultural, por más que los propios actuantes sean inconscientes de ello. Si bien éste no constituye el único sentido de sus actividades, como pensarían los estructuralistas y los etnocientíficos.

Gran parte de sus trabajos están centrados en el empleo de símbolos durante los procedimientos rituales. Concluye que los símbolos miembros de la organización y sus relaciones "constituyen, no solamente un cojunto de clasificaciones cognitivas para el ordenamiento del universo..., sino también, lo que incluso es más importante, un conjunto de artilugios evocadores para hacer surgir, canalizar y domesticar emociones tan poderosas como puedan ser el miedo, el afecto y la pena". Están así mismo, cargados de finalidad, y tienen un "carácter conativo" (1969, 42), es decir, sirven para orientar la acción.

Turner empieza investigando el significado de los ritos por medio de preguntas a los actores. Luego analiza dichos símbolos para ver si puede establecerse alguna relación formal entre los símbolos mismos, entre los símbolos y sus referentes (lo que éstos representan). Pueden entonces descubrirse relaciones estructurales entre los símbolos que componen el conjunto estudiado, o evidenciarse que dichos símbolos funcionan de manera específica y limitada, sea para comunicar significados múltiples, para unificar fenómenos dispares, o para condesar ideas múltiples (1973, 1).

Aboga por un enfoque interpretativo o hermeneútico de la cultura, centrando su atención en el estudio del empleo concreto de símbolos en contextos concretos y por parte de individuos

concretos. Este método de investigación es distinto del de los estructuralistas y su interés por las estructuras universales o inconscientes del intelecto humano, y distintos también del interés de los etnocientificos por los principios cognitivos básicos. Propone un enfoque empático de la conducta humana, planteando, una labor interpretativa imaginativa por parte del investigador.

j. Antropología dialéctica y crítica

El origen de la Antropología dialéctica y crítica se sitúa en los trabajos de **Karl Marx** (1818-1883) y **Friedrich Engels** (1820-1895).

La fuente de las deficiencias de la sociedad capitalista está en su estructura socioeconómica: división en trabajadores y propietarios. La propiedad comunal de la tierra (en la sociedad primitiva) desapareció: la mayor parte de la sociedad pasó a estar separada de la tierra (capitalismo moderno), su anterior fuente de susbsistencia. Para poder sobrevivir, los miembros despojados de la propiedad (trabajadores) se veían obligados a trabajar para los miembros de la clase propietaria, dueña de los medios de producción. En tales circunstancias, los trabajadores se veían compelidos a intercambiar su fuerza de trabajo a cambio de un precio inferior al valor de su producto. Parte de este beneficio iba a dar a los propietarios (o "capitalistas") (**Marx**, 1965, 67). El resultado de este nuevo sistema social era la alienación de los trabajadores, que resultaban no sólo separados de los resultados de su trabajo (que pasaba a manos de los propietarios), sino también de sus restantes actividades productivas (al resultar fundamentalmente condicionados por la separación del fruto de su propio trabajo), de sus propios compañeros (al verse enfrentados entre sí como competidores), y hasta de su propia humanidad (al ver negada su propia iniciativa). Sobreimpuesta a esta estructura socioeconómica se hallaba la maquinaria gubernamental, el Estado, que actuaba en nombre de los capitalistas para mantener el nuevo status quo social por medio de la policía, el ejército, los órganos de la educación pública, etc.

El interés de **Marx** por la sociedad primitiva se funda en el hecho de que en ésta no se daba el hecho de la alienación ni el aparato político del Estado. Podía observarse subordinación, pero no alienación, mecanismos de control social, pero no Estado. A partir del estudio de los pueblos primitivos resultaba posible profundizar en las deformaciones sufridas por el hombre bajo el capitalismo. Compartía este mismo interés con importantes pensadores sociales anteriores a él, especialmente con **Rousseau**.

El primer tratamiento importante de la sociedad primitiva por parte de **Marx** se encuentra en los borradores de 1857-1858 (*Grundrisse*), que le sirvieron como trabajo preparatorio de *El Capital*. Después de su publicación, dedicó una buena parte de su tiempo al estudio de la sociedad primitiva (**Hobsbawm**, 1964, 49), interés que conservó hasta el fin de sus días. Tras su muerte, **Engels** utilizó las notas de **Marx** sobre **Morgan** para escribir *Los orígenes de la familia, la propiedad privada y el Estado* (1884).

La visión que **Marx** tenía de la evolución cultural era dialéctica, y no mecanicista o unilinear. Los mecanismos del cambio social son variados, complejos y contingentes (guerra, conquiesta, superpoblación, concentración de riquezas, conflictos entre estratos sociales, etc.). En todos los casos, los medio de producción (las fuerzas materiales de producción) y las relaciones de producción (la organización social correspondiente a esos medios) ejercen una importante influencia sobre el resto del edificio social.

El enfoque general que imprime a todos estos problemas implica su teoría del *materialismo dialéctico*: los actores humanos responden a su entorno social y natural, no de una manera mecánica o totalmente determinista, como ocurre en el materialismo cultural o mecanicista, sino de una manera creativa, produciendo siempre resultados nuevos e impredecibles. Dicha respuesta, sin embargo, está mediada por características culturales de cada grupo concreto, que son, a su vez, producto de su historia. "Los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su entera voluntad, o en circunstancias elegidas por ellos mismos, sino que la hacen en circunstancias previamente dadas, que les han sido legadas por las generaciones anteriores" (**Marx**, 1963, 15). Los humanos son un producto de la naturaleza, y se hallan limitados por ella, pero, al mismo tiempo, son capaces de transformarla de acuerdo con sus propios planes. Pueden tomar conciencia de su propia situación y, al hacerlo, adquirir la posibilidad de llegar a cambiarla.

Puesto que el objetivo de sus estudios era la transformación revolucionaria de la sociedad, resultaba imposible separar de él la teoría de la acción. La unidad de la teoría y la práctica se relaciona con la idea de **Marx** de que el método de investigación es en sí mismo dialéctico, esto es, que representa un diálogo con otro sujeto, más que una descripción distanciada de las acciones de un objeto natural, y que el tipo de comprensión y conocimiento adquirido en ese proceso se relaciona de manera directa con los intereses y los puntos de vista del investigador.

El trabajo etnológico de **Marx** quedó detenido en un estadio rudimentario. Los posteriores desarrollos de su pensamiento han seguido dos líneas principales:

- Positivista: marxismo soviético; representa la supresión de la dimensión crítica y emancipatoria de su pensamiento, en favor de una burocracia interesada por el control social.

- Dialéctico-crítica: trata de explicar, a través de la perspectiva de las sociedades primitivas, deficiencias de la sociedad tales como "la compleja división del trabajo, la expropiación de la plusvalía, etc." (**Diamond**, 1979, 2). La posición distanciada y libre de valoraciones propia del positivismo se ve rechazada en favor de un intento de valorización compararativa, que aparece combina con la reafirmación de otra herencia de la Ilustración: "la unidad teórico-instrumental del pensamiento y la acción" (**Diamond**, 1964, XXIII). Y puesto que la base de comparación implica el desarrollo de la conciencia social por parte de los actores, semejante enfoque exige una observación participante y empática. "El estudio del aparato encuentra su significado básico en el intento de comprender la conciencia social que a la vez refleja y crea. De otro modo, el estudio del hombre deja de ser tal, para convertirse en el estudio de las formas ideológicas, sociales, económicas o técnicas, una especie de física social" (1964: XV).

* En Francia se dará una combinación del marxismo crítico con el estructuralismo, con vistas a desarrollar una etnología propiamente marxista: **Terray**, 1972; **Godelier**, 1972.

* Y en Estados Unidos esta línea será desarrollada por **Stanley Diamond**, fundador de la revista *Dialectical Anthropology*.

k. Resumen de las aportaciones desde la Antropología

Resumiendo las distintas aportaciones al concepto de cultura en Antropología podríamos decir que la primera definición, asociada al evolucionismo (**Tylor, Morgan**), incorpora casi todo aquello que ha sido aprendido o producido por el hombre. Corresponde a una definición de cultura en singular, o fenómeno único sinónimo de civilización, orientado a poner en evidencia las leyes del desarrollo racional de la cultura. Frente a esta posición, el historicismo particularista (**Boas**), no pretende hacer generalizaciones, sino que, desde una posición relativista, propone un concepto plural de cultura, esto es, cada sociedad tiene su cultura entendida como una unidad histórica propia. Posteriormente, la orientación funcionalista (**Malinowski**) se interesa por el carácter instrumental de la cultura considerándola como un conjunto de respuestas formalizadas ante las necesidades básicas. Y de nuevo, y asumiendo parte de la crítica historicista, el neoevolucionismo (**White**) reorienta este concepto a la consideración de los elementos interactuantes de la cultura, pero en términos de sus leyes y principios propios. De este neoevolucionismo derivan la ecología cultural (**Steward**) y el materialismo cultural (**Harris**) que explican la cultura, o algunos de sus aspectos, en términos de rasgos ambientales o tecnoambientales. A modo de contraste, las orientaciones idealistas definen el concepto de cultura como sistemas de símbolos, o de conocimiento, que actúan en la formulación de concepciones sobre el orden general de la existencia. Se distinguen cuatro orientaciones. Por una parte, unas de formulación metodológica basada en la lingüística estructural: el estructuralismo (**Lévi-Straus**) interesado por las estructuras culturales universales (mitos), y otra, la Nueva Etnografía o Etnociencia (**Goodenough**) enfocada a obtener descripciones precisas de las categorías culturales. Y, por otra parte, la Antropología Simbólica (**Geertz, Turner**) interesada por la praxis simbólica, y la Antropología Cognitiva (**Keesing, Cole**) vinculada al proceso experimental de conocer y resolver problemas en un contexto cultural particular.

Por consiguiente, tenemos que en el desarrollo del concepto de cultura en Antropología sobresalen dos tendencias: materialismo e idealismo, que se coordinan con dos principios: universalismo y particularismo. Se producen así, las siguientes correlaciones teóricas: un materialismo universalista (evolucionismo), un materialismo particularista (ecología cultural), un idealismo universalista (estructuralismo) y un idealismo particularista (antropología simbólica). Dentro de estas coordenadas predomina el concepto holístico de cultura, como un cuerpo integrado y homogéneo, el cual equivale a la unidad tribal o social. Deriva de ello el confinar la cultura a una sociedad folk, homogénea y excluir de la Antropología Cultural las sociedades

urbanas. A partir de 1930, se rechaza esta versión descriptivo-holística, o fenomenológica, a favor de una abstracción de carácter heurístico. La cultura se fragmenta en una serie de variables analíticas, o conceptos operacionales, y se organizan en términos sistémicos. Esta aproximación sistémica, basada en patrones de interacción social en situaciones diversas, pone de relieve la plurifuncionalidad cultural, y por ende las variantes subculturales. Se aplica este concepto de cultura al estudio de sociedades plurales y complejas, con énfasis sectoriales de carácter subcultural a nivel intracultural (cultura de bar) y a nivel intercultural (cultura de la pobreza).

I. Situación actual en el campo Antropológico

En los últimos tiempos se mantienen dos posiciones dominantes (**Keesing**, 1993):

1.- Las culturas como sistemas adaptativos: representada esta tendencia por las aproximaciones evolucionistas/ecológicas.

Mantienen que:

a) Las culturas son sistemas de pautas de conducta socialmente transmitidas que sirven para relacionar a las comunidades humanas con sus entornos ecológicos.

b) El cambio cultura es ante todo un proceso de adaptación y se superpone a la selección natural.

c) La tecnología, la economía de subsistencia y los elementos de organización social directamente ligados a la producción son los aspectos de la cultura más centrales en cuanto a la adaptación. Es decir, las economías y sus correlatos sociales son algo primario y los sistemas ideacionales -rituales, religión, cosmovisión- son algo secundario, derivado.

d) Los componentes ideacionales de los sistemas culturales pueden tener consecuencias adaptativas: controlando la población, contribuyendo a la subsistencia, manteniendo el ecosistema, etc.

2.- Las teorías ideacionales de la cultura: subrayan los aspectos mentales o ideacionales de la cultura. Representadas por la nueva etnografía (culturas como sistemas cognitivos), el estructuralismo (culturas como sistemas estructurales) y el análisis simbólico (culturas como sistemas simbólicos). Mantienen que:

a) Nueva etnografía: Las culturas son sistemas cognitivos. Epistemológicamente tienen la misma realidad que el lenguaje, como códigos ideacionales inferidos que subyacen a la realidad de los acontecimientos observables.

b) Estructuralismo: Las culturas son sistemas simbólicos compartido que son acumulativas creaciones de la mente. Las condiciones materiales de subsistencia y la economía constriñen (pero no explican) los mundos vividos.

c) Simbolismo: Las culturas son sistemas de símbolos y de significados compartidos. Pero no como los nuevos etnógrafos (**Goodenough**) que los sitúan en la mente de la gente, sino que son compartidos por los actores sociales (están entre ellos, no en ellos). Son públicos, no privados. Su status epistemológico no es metafísico: lo mismo que las rocas o los sueños son "cosas de este mundo".

Ultimamente se han llevado a cabo intentos de integrar las perspectivas marxistas y ecologistas con las perspectivas etnocientíficas y estructuralistas. "El estudio de los aspectos conativos y simbólicos de la cultura ciertamente arroja luz sobre importantes facetas de la cultura, lo que resulta claramente evidente cuando se consigue integrar las perspectivas estructuralistas con las perspectivas marxistas y ecologistas" (**Rossi y O'Higgins**, 1981, 147-148).

Sin embargo, otros autores mantienen que no hay posibilidad de acuerdo, de integración entre esas dos posturas divergentes. "No hay ninguna esperanza de que pueda alcanzarse un compuesto ecléctico con el cual pudieran estar todos de acuerdo: una formulación sobre la cultura en la que **Marvin Harris** y **David Schneider** estuvieran de acuerdo sería probablemente vacía. Y ser eclécticos nos llevaría otra vez a los vagos y oscuros conceptos de cultura que se tenían antes" (**Keesing**, 1993, 54).

3. Concepto de cultura: Definiciones

Si cada corriente antropológica acentuaba unos aspectos u otros haciendo que el concepto de cultura fuera irreconciliable desde los diferentes enfoques, lo mismo pasa a la hora de aplicar esas distintas concepciones a la definición del fenómeno cultural.

Pero no voy a analizar las diferentes definiciones tal como lo planteé en el punto anterior, a través de un recorrido histórico por las diferentes teorías antropológicas y su forma de entender la cultura. Sino mediante el estudio y profundización en los aspectos que acentúa cada definición para así poder establecer al final los rasgos que con más frecuencia se repiten en estas definiciones, elaborando por último una propuesta-síntesis de definición global.

Para ello voy a seguir la propuesta de **Kroeber y Kluckhohn** (1963) que han clasificado las distintas definiciones en seis grupos:

a. Definiciones descriptivas

Conciben la cultura como totalidad comprensiva cuyos aspectos de contenido se describen.

Tylor (1871, 1): "Cultura... es la totalidad compleja que engloba los conocimientos, las creencias, las artes, la moral, las leyes, las costumbres así como las otras capacidades y los demás hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad".

b. Definiciones históricas

Enfatizan uno de los componentes de la cultura, la herencia social o tradición social, sin duda para contraponerla al otro tipo de herencia: la biológica. El problema es que se acentúa excesivamente la estabilidad y la pasividad en la transmisión cultural.

Sapir (1921) fue el iniciador de esta corriente: la cultura es "el conjunto socialmente heredado de prácticas y creencias que determinan la textura de nuestra vida".

Malinowski (1931) sigue esta línea y afirma que "esta herencia social es el concepto clave de la antropología cultural. Se denomina usualmente cultura. (...) La cultura comprende artefactos, bienes, procesos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados".

Linton (1936, 78) apoya también la identificación de cultura con tradición: "la herencia social se denomina cultura", y añade, "la cultura [genéricamente] significa la herencia social total de la humanidad, mientras que en sentido específico, una cultura significa un estilo particular de herencia social".

Mead (1937, 17) realiza una síntesis entre **Tylor** y **Sapir**: "la cultura significa una totalidad compleja de comportamiento tradicional, desarrollado por la raza humana y aprendido sucesivamente por cada generación". Y diferencia al igual que **Linton** el concepto genérico de cultura respecto de una cultura concreta y particular, que admite grandes variaciones en las diferentes sociedades.

Esta concepción de la cultura es la que predomina en los sociólogos de la escuela estructural-funcionalista, como **Parsons**, y en algunas otras corrientes sociológicas.

c. Definiciones normativas

(1) Cultura como regla o pauta de conducta

Wissler (1929, 15): "el modo de vida seguido por la comunidad o la tribu es considerado como una cultura (...). Incluye todos los procedimientos sociales estandarizados". Los términos 'modo de vida' y 'procedimientos sociales' implican tanto pautas comunes y compartidas como sanciones sociales y modos concretos de conducta.

(2) Cultura como ideal o valor orientador

Bidney y Sorokin (1947, 313) entienden que los ideales y valores se constituyen en pautas directamente polarizadoras y canalizantes del comportamiento grupal e individual.

Este sentido es típico de la tradición filosófica, especialmente de la germánica, y de la sociología europea, pero está abandonado actualmente.

d. Definiciones psicológicas

(1) Cultura como ajuste social

Acentúan la función psicológica de ajuste que cumple la cultura, así como su aptitud para resolver problemas. Sin embargo, su iniciador fue un sociólogo, **Sumner** (1906), quien habla de "folkways" como "hábitos individuales y costumbres de la sociedad derivados del esfuerzo por satisfacer necesidades".

Dentro de esta orientación están conocidos psicólogos como **Young** o **Blumental**, e influyó poderosamente sobre autores como **Kluckhohn** o **Whiting**.

(2) Cultura como aprendizaje

Wissler lo afirmó: los fenómenos culturales incluyen todas las actividades del hombre adquiridas por aprendizaje.

Mead y **Ruth Benedict** insisten en los procesos educativos infantiles, al igual que **Young** (1942, 35) que da esta definición: la cultura se refiere a "pautas más o menos organizadas y persistentes de hábitos, ideas, actitudes y valores que son transmitidos a los niños por sus mayores o por otros grupos sociales mientras crecen".

(3) Cultura como hábito adquirido

El acento se pone sobre el individuo, en lugar de hacerlo sobre el grupo.

Murdock (1941, 141) dirá así que la cultura son "las pautas tradicionales de acción que constituyen la mayor parte de los hábitos establecidos mediante los que un individuo encara cualquier situación social".

e. Definiciones puramente psicológicas

Son propias de psicoanalistas y psicólogos sociales como **Horney**, **Kardiner**, **Fromm**, **Alexander** o **Roheim**. Prácticamente consuman la reducción de lo cultural a lo psicológico. Así **Roheim** (1934, 216) entiende la cultura como "la suma de todas las sublimaciones, todos los

sustitutos o formaciones reactivas; en suma, todo cuanto en la sociedad inhibe los impulsos o permite su satisfacción distorsionada".

f. Definiciones estructurales

Esta corriente se introduce a partir de 1940. Su objetivo es acentuar, frente a las definiciones descriptivas, algo que éstas postergaban: la organizada interrelación de los diversos aspectos de una cultura, precisamente en cuanto 'totalidad compleja' (**Tylor**).

La cultura aparece en esta orientación como algo abstracto, como un constructo o modelo conceptual elaborado por el antropólogo sobre la conducta habitual, pero sin ser la conducta misma. La cultura es, pues, un diseño o un sistema de diseños para vivir, no el mismo vivir.

Fueron **Bollard** y **Redfield** quienes difundieron esta perspectiva estructural. Pero fue **Linton** (1945), con su configuracionismo cultural, quien le dió un tratamiento completo: "una cultura es la configuración de la conducta aprendida y los resultados de la conducta, cuyos componentes son compartidos y transmitidos por los miembros de una sociedad particular" (32).

Kluckhohn y Kelly (1945, 98) lo expresan así: "una cultura es un sistema históricamente derivado de modelos de vivir explícitos e implícitos, que tiende a ser compartido por todos o algunos miembros especiales de un grupo".

g. Definiciones genéticas

Hacen hincapié en tratar de responder a las cuestiones de cómo se ha originado la cultura y qué factores la han hecho posible.

(1) Enfasis en la cultura como producto o artefactos

Se centran sobre la tradición, pero resaltan no tanto el proceso transmisor como el resultado o producto del mismo. En concreto, se destaca el aspecto tecnológico, por el cual el ser humano ha transformado su entorno natural. Cultural viene a significar 'artificial'. Destacan este aspecto autores como **Sorokin** y **Murdock**.

(2) Enfasis en las ideas como raíz de la cultura

Distinguen entre cultura 'material' y cultura 'formal', considerando básica la segunda. Entienden que un artefacto no es propiamente cultura, sino la idea que está tras el artefacto. **Blumental** es el autor que más ha insistido en esta orientación: la cultura es la suma total mundial de ideas culturales, pasadas y presentes.

(3) Enfasis en los símbolos

Cassirer define al ser humano como "animal simbólico". A partir de esta línea filosófica, en antropología esta orientación ha sido defendida por **Leslie White** (1934, 15), quien define cultura como "organización de fenómenos -objetos materiales, actos corporales, ideas y sentimientos- que consiste o depende del uso de símbolos".

4. Elementos comunes en las corrientes y definiciones apuntadas

A partir de las distintas perspectivas aportadas por las corrientes antropológicas que he ido desgranando anteriormente, y de las diferentes aportaciones hechas por los autores que han definido la cultura, podemos establecer algunos elementos comunes en las corrientes y definiciones que se han aproximado al fenómeno de la cultura.

Ya expuse anteriormente que autores como **Kessing** (1993) se oponen abiertamente a cualquier posibilidad de acuerdo, de integración de posturas tan divergentes como las que hemos visto hasta aquí. No obstante yo estoy más de acuerdo con **Rossi y O'Higgins** (1981) quienes mantienen que los intentos de establecer elementos comunes, si bien son aproximativos y un tanto genéricos, no por ello son menos valiosos y enriquecedores al tratar de establecer unos parámetros comunes en la interpretación y entendimiento de lo que la cultura sea.

Sin afán de totalidad, voy a tratar de recoger aquellos aspectos más significativos comunes en la mayoría de las perspectivas teóricas y definiciones:

1) La cultura es un **fenómeno social**. Está producida y adquirida socialmente. Compartida por los miembros de un grupo: existe acuerdo sobre el modo de comportarse en tal o cual situación.

2) El comportamiento cultural humano se caracteriza por ser un comportamiento pautado; es decir, que **obedece a pautas** (el término inglés "pattern" significa simultáneamente pauta, patrón, modelo, modalidad, camino).

3) La cultura proporciona un **modelo de vida**. Los comportamientos culturales están estandarizados, "construidos" de acuerdo a un modelo más o menos flexible, pero reconocido como normativo y eficaz en la orientación de las conductas. El modelo se impone al individuo tratando de reducirle las dificultades para vivir pero marcándole un código de la mejor manera de proceder en cada situación. La noción de modelo indica que no existen comportamientos totalmente aislados. Mientras hay unos modelos culturales propios de las diferentes capas sociales, otros son comunes al conjunto social.

Cultura ideal y cultura modal. La cultura ideal son las maneras de vivir propuestas, tal como aparecen en el derecho o en la moral. La cultura modal son las formas en que estas maneras de vivir consideradas como ideales son efectivamente realizadas en el mayor número de casos. Así, en cuanto modelo, toda cultura equivale a la ratificación social de los comportamientos resultantes de la aceptación de las presiones y las normas sociales.

4) La cultura no es fruto de herencia genética, sino la herencia tradicional o **herencia social** históricamente acumulada; es decir, significa lo no genético, lo aprendido y adquirido en sociedad.

Es resultado de un aprendizaje, mediante dos procesos: socialización e inculturación. Socialización: integración de un individuo en un grupo según modelos preexistentes de comportamientos, específicos del grupo y sancionados por éste. Inculturación: socialización no sólo como adaptación al comportamiento, sino también la interiorización de los modelos de conductas propuestos por el grupo.

La cultura en cuanto proceso de aprendizaje, produce así unos "resultados de comportamiento" (**Linton**, 1945), traducidos en el individuo por estados psicológicos, tales como actitudes o sistemas de valores. Es un fenómeno en gran parte inconsciente.

5) **No se puede identificar la cultura con la conducta**, pues la conducta es ya una consecuencia de la cultura; ello nos llevaría a un determinismo cultural del comportamiento (culturalismo). Pero existen otros factores igualmente determinantes de la conducta, como la herencia genética, el influjo del hábitat y de la base tecno-económica, por lo menos.

6) **Tampoco se la puede identificar con la tradición**. Sin duda la cultura está vinculada con la historia e incluye siempre ideas, pautas y valores. Pero la cultura es igualmente un producto social: se trata de un proceso altamente decantador y selectivo que es aprendido activamente por las nuevas generaciones. De ahí la incesante renovación de los símbolos de los que se sirve.

7) Toda cultura es un **sistema de expectativas**: no sólo señala las pautas para el comportamiento individual y grupal, sino que indica igualmente lo que se espera de los mismos. El individuo y el grupo conocen de antemano qué tipos de conducta son admitidos, prescritos o castigados; es decir, qué comportamientos resultarán gratificadores o frustrantes. De ahí el fuerte componente emocional que acompaña inevitablemente a las pautas culturales.

8) La cultura **no es un todo coherente y armónico**. Todo sistema cultural implica ciertas **contradicciones** internas y se encuentra permanentemente **abierto al cambio** y las aportaciones internas y externas. Es decir, que cada sistema cultural se compone de numerosas y diversas **subculturas** de tipo regional, étnico, de status, de edad, de sexo, de profesión, etc. Además, el sujeto, lejos de aceptar pasivamente los patrones culturales, realiza siempre una selección entre alternativas.

Kroeber y Kluckhohn (1952, 181), tras examinar unas quinientas definiciones de cultura, presentan esta definición-síntesis: "la cultura consiste en patrones, implícitos y explícitos, de comportamiento y que rigen el comportamiento; adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios; el núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales (es decir, históricamente obtenidas y seleccionadas) y sobre todo, de sus valores asociados; los sistemas culturales pueden, por un lado, ser considerados como productos de la actuación y, por otro lado, como elementos condicionantes de las actuaciones sucesivas".

D. Naturaleza de la cultura

Si hasta aquí he tratado de establecer una definición del término cultura, una aproximación a lo que este concepto sea, en este apartado intento adentrarme, describir y analizar cuál sea la naturaleza del mismo: sus componentes, sus funciones y su dinámica. Eso sí, de una forma breve y muy somera, pues este no es objeto propio de la tesis, aunque sí imprescindible para poder entenderlo.

Para ello, voy a comenzar por establecer los componentes o elementos que integran la cultura mediante distintas vías: desde los listados de componentes más o menos completos y sistemáticos que han establecido algunos autores, hasta el análisis estructural de la Escuela Histórica Americana que descompone la cultura en rasgos, complejos, áreas y pautas culturales.

A continuación describo las tres funciones principales que cumple toda cultura en una sociedad humana, para terminar en esta caracterización del fenómeno cultural con la descripción de la transmisión y el cambio cultural.

1. Componentes de la cultura

Una de las vías que se han utilizado para establecer los componentes de concepto cultura es la del listado de componentes del mismo. Expongo a continuación los dos ejemplos más representativos de este intento: el de **Tylor** y el de **Boas**. Terminando finalmente por una tabla de autores y sus respectivos listados de componentes.

a. Listados de componentes

Desde la definición clásica de **Tylor**, en la que se enumeraban una serie de componentes culturales:

- conocimientos
- creencias
- arte
- ley
- moral
- costumbres
- capacidades
- hábitos sociales;

los antropólogos se han esforzado en presentar listas más o menos completas. Pero es difícil establecer si tales relaciones de componentes son exhaustivas o se limitan a ser ilustrativas. Sin embargo, en algunos es claramente perceptible una intencionalidad sistemática.

Tal es el caso de **Boas**, quien agrupa los "aspectos de la cultura" en tres apartados:

- el hombre y la naturaleza
- el hombre en relación al hombre
- aspectos subjetivos, como la ética, la estética y la religión.

Pese a su carácter un tanto improvisado, esta sistemática se ha mostrado válida y a ella pueden reducirse las diversas "tablas de componentes" presentadas por otros antropólogos:

Boas (1930,2; 1938, 4-5)	Hombre y naturaleza (alimento, vivienda, tecnología, etc.)	Hombre y hombre	Aspectos subjetivos
Murdock (1941, 143)	Técnicas	Relaciones sociales	Ideas
M. Weber (1920, 47)	Proceso civilizador	Proceso social	Movimiento cultural

Mac Iver (1942)	Orden tecnológico	Orden social	Orden cultural
Thurnwald	Civilización	Vida social	Cultura
Kroeber (1948)	Realidad cultural	Cultura social	Valores culturales
White (1949, 165)	Organización tradicional de objetos	Sentimientos	Ideas, símbolos

b. Otras sistematizaciones

Otras sistematizaciones que han encontrado cierto eco son las de **Sorokin y Kluckhohn**.

El primero distingue cinco sistemas culturales 'puros':
- lenguaje
- ciencia y tecnología
- religión
- arte
- leyes
- ética

Y otros tres sistemas 'mixtos':
- filosofía
- economía
- política

El segundo presenta igualmente una clasificación en cinco categorías:
- predisposiciones innatas
- relación del hombre con la naturaleza
- dimensiones temporales
- personalidad
- modalidad de las relaciones sociales.

c. Análisis estructural

Una vía diferente para el estudio de la naturaleza de la cultura es el análisis estructural tal como lo práctico la Escuela Histórica Americana (en especial **Wissler**, 1923). El análisis

estructural de la cultura la descompone en rasgos, complejos, áreas y pautas culturales, en progresión lógica.

A)- El rasgo cultural es la unidad más pequeña identificable o mínimo elemento definible de la cultura. Se pensó en la posibilidad de llegar a descomponer un sistema cultural hasta sus elementos más simples como procedimiento básico en el estudio de las culturas. Pero pronto se comprobó que se trataba de una vía estérl; lo que presta a los rasgos su significación no es su valor aislado, sino su posición en el sistema y sus relaciones con los demás.

B)- La combinación de varios rasgos da lugar a los complejos culturales como, por ejemplo, un ritual funerario o una modalidad de pesca en una tribu india.

C)- Es la orientación de los complejos culturales la que presta a una cultura sus formas distintivas denominadas pautas culturales.

El concepto de pauta (del inglés 'pattern': patrón, modelo, paradigma, pauta) ha venido a suplantar en gran parte, tanto en antropología como en sociología, al concepto de costumbre, hábito, tradición y, aunque no tanto, al de 'modo' (del inglés "way", camino, modo).

El concepto de pauta tiene una doble valencia:

a) Formal o aspecto objetivo: pauta es la 'forma' característica que adoptan las instituciones de una cultura. Las pautas son reales, no meras abstracciones. Una cultura se constituye por un sistema coherente de pautas institucionalizadas en una sociedad concreta (por ejemplo, el matrimonio, institución universal, pero con una gran diversidad en los medios y en las formas dependiendo de cada cultura, sólo coincidiendo en el objetivo perseguido y en su logro). Su rigidez o flexibilidad depende de la importancia social de lo prescrito y del carácter más o menos abierto o cerrado de un grupo sociocultural. Su imperio alcanza a los mismos comportamientos fisiológicos (división social del trabajo por sexos y edades, regulación del sueño y del reposo, técnicas para comer, beber y defecar, técnicas de reproducción, etc.) y a la totalidad de las funciones psíquicas (la percepción varía en función de la cultura, la memoria y la inteligencia, el concepto de persona, sus componentes y contenidos varía de cualtura a cultura);

b) Psicológica o aspecto subjetivo de las pautas: referida al comportamiento concreto prescrito culturalmente e internalizado por el individuo o grupo. Propiamente la enculturación o socialización se realiza en el seno de un complejo de subculturas: sexo, edad, etnia, clase social, grupo profesional, etc., pero siempre dentro de un marco cultural más amplio. Lo cierto es que "toda conducta cultural está pautada" (**Sapir**); de tal modo que para comprender una actividad realizada por un individuo o un grupo social es preciso poseer previamente la clave cultural. Las "pautas de conducta", de esta forma, podemos decir que tienen como función no sólo guiar la conducta, sino también proporcionar claves para la acción, los valores que la motivan y el significado conferido a la misma; y también una función coercitiva, en cuanto que impone un denominador común.

Ambos aspectos han de tratarse conjuntamente: vertiente objetiva y vertiente psicológica, pautas culturales y patrones de conducta individual forman un todo. **Herskovits** los recoge en su definición de pauta cultural: "aquellos contornos que cobran los elementos de una cultura, aquellas coincidencias de las pautas de conducta individuales manifestadas por los miembros de una sociedad que dan al modo de vida de ésta coherencia, continuidad y formas distintivas" (1973, 224).

Herskovits insiste quizá en exceso al considerar las pautas o patrones culturales como coincidencias de pautas de conducta individual. Ello puede resultar confuso, sobre todo si se prescinde del concepto clave de SUBCULTURA.

Generalmente, una **subcultura** se considera como una expresión diferenciadora en el seno de una cultura por parte de subgrupos o comunidades locales.

Sin embargo, las subculturas constituyen las verdaderas unidades culturales por diferenciación en base al sexo, a la edad, a las características étnicas, a las clases sociales, a los grupos profesionales, etc. Tanto que, hasta cierto punto, al menos, lo que denominamos cultura "x" o cultura "y" no es más que el denominador común abstracto de las diversas subculturas englobadas.

De este modo se hace mucho más inteligible el problema de la variación o del cambio cultural y aún de los movimientos contraculturales: cada grupo elabora incesantemente su subcultura; en un momento dado, esta subcultura no coincide ya con el marco abstracto normativo, lo que introduce una tensión más o menos grave hasta que se restablece el equilibrio en un sentido o en otro.

El concepto de "subcultura" se refiere a aquellos elementos de cultura que comparten los individuos pertenecientes a ciertas categorías socialmente reconocidas, pero no a la totalidad de la población. En esta categoría se engloban las pautas particulares de las diversas secciones de la sociedad originadas en base a la división del trabajo: oficios y actividades de hombres y de mujeres, que generalmente desconocen los unos respecto de las otras y viceversa; igualmente incluyen aquí los conocimientos profesionales del herrero, el sacerdote, el médico, etc., que conllevan habilidades manuales y conocimientos técnicos. Generalmente su función es la de control y solidaridad sociales, por una parte, y la utilización y el control del medio natural, por la otra.

En toda cultura existe una regulación normativa más rígida en unas cuestiones que en otras, en que pueden considerarse válidas dos o más conductas. El campo de permisividad varía grandemente de unas culturas a otras pero generalmente las culturas presentan más alternativas en las cuestiones no vitales o claramente secundarias. En todo caso, las alterntativas representan diferentes reacciones legitimadas frente a una misma situación o bien diferentes técnicas para alcanzar idénticos objetivos. Por lo general, las culturas de las sociedades más simples son más rígidas y ofrecen menor número de alternativas; las sociedad más complejas y modernas, en

cambio, suelen ser mucho más abiertas y flexibles, por lo que presentan un número elevado de alternativas culturales. No obstante, se dan excepciones en ambos tipos de sociedad. Y es que el número de alternativas legitimadas correlaciona propiamente con el grado de permisividad y de flexibilidad cultural.

Aquí aparece de nuevo el concepto de 'subcultura' en cuanto comportamiento pautado de un grupo homogéneo y particular. Aunque los antropólogos acostumbran a hablar de culturas referidas a grupos sociales complejos, en realidad esas culturas totales no son sino un conglomerado de subculturas. En las sociedades más simples estas subculturas corresponden a los diversos grupos particulares en que se compone la sociedad y se transmiten dentro de su propio ámbito. En las sociedades modernas y complejas las subculturas obedecen a los diversos procedimientos de diferenciación social de los grupos. Toda subcultura subsiste mientras los grupos a que pertenecen mantienen su identidad y el control de los individuos que los componen; si esto no sucede, a partir de ese momento la subcultura deja de ser una especialidad para convertirse en una alternativa, abierta a la elección individual de los componentes de la sociedad. En las sociedades modernas las subculturas o especialidades tienden a convertirse progresivamente en alternativas. Ello provoca una cierta desintegración cultural, pero las nuevas condiciones de la sociedad industrial y urbana exigen un amplio margen de flexibilidad y desarraigo.

Pero hay que tener en cuenta, que las subculturas no es lo mismo que el concepto introducido por **Linton** de "peculiaridades individuales". Esta categoría cultural se refiere a ciertos hábitos, ideas y reacciones emotivas condicionadas, que dependen de las experiencias infantiles, educativas, sociales, etc. de los individuos particulares. En parte están sancionadas culturalmente, en parte desbordan o se oponen al ámbito culturalmente sancionado. En todo caso, las peculiaridades individuales marcan la variación que cada individuo introduce en su propio ámbito sociocultural. En este sentido cumplen un papel importante en la dinámica cultural: representan también los descubrimientos, invenciones o adaptaciones que interaccionan con las pautas establecidas y promueven su cambio cuando logran imponerse.

D)- La distribución de pautas de vida similares en una región geográfica más o menos amplia constituye un área cultural. Ocupó activamente a los antropólogos americanos hasta los años cincuenta, pero hoy este tema se considera más bien agotado.

d. Valores y símbolos socioculturales

Algunos autores consideran que los elementos esenciales que componen la cultura son los valores y los símbolos socioculturales. Por esta razón les doy un estatuto especial en este análisis, puesto que quizá hayan sido los dos componentes más estudiados.

- VALORES: se refieren al modo de ser o de actuar que un individuo o un grupo juzgan ideal y que, por lo mismo, hace estimables a las personas o conductas a las que se atribuyen dicho valor.

La consideración de los valores se ha discutido largamente en antropología y en sociología. Pero lo cierto es que tanto los juicios como las conductas están inspirados en valores, se realizan en base a unos valores concretos previamente admitidos.

Los valores son relativos (no se dan valores absolutos) y están dispuestos en jerarquías (escala de valores).

Las pautas y los valores se ofrecen como dos planos superpuestos, los valores subyacentes a las pautas. Son los valores los que confieren a los comportamientos socioculturales una dimensión específica: la significatividad. Además los valores orientan la acción y le prestan una carga afectiva.

- SÍMBOLOS: El hombre, "animal simbólico" **(Cassirer)**, por su capacidad formalizadora de la realidad, jamás percibe ésta de modo directo, sino por la mediación del universo de símbolos: lenguaje, arte, mitos, técnicas, etc.

La estructura del símbolo consta de cuatro elementos:
1) lo significante, lo que ocupa el lugar de otro;
2) lo significado, ese otro subyacente;
3) la significación, relación entre significante y significado;
4) el código o convención que define esa relación entre ambos (si la relación fuera natural se trataría de un signo o señal).

Los símbolos son de naturaleza arbitraria, y por tanto sociocultural.

Entre las más destacadas funciones que cumple el universo de los símbolos se encuentran las siguientes:

* de comunicación, mediante la compleja relación pensamiento-lenguaje.
* de participación, bajo la forma de símbolos de solidaridad (totem, bandera), de organización jerárquica (barrio, casa, vestido, automóvil, etc.), símbolos del pasado tradicional (fechas, personajes), símbolos mágicos y religiosos (ceremonial, imágenes, templos, etc.) y otros más.

Ambos términos los analizaremos más profunda y extensamente al adentrarnos en la definición y caracterización de los elementos componentes de la cultura organizacional.

2. Funciones de la cultura

A continuación, tras el recuento de los distintos intentos de caracterización de los elementos componentes de la cultura, me adentro en la naturaleza de este fenómeno, intentando identificar las diferentes funciones que cumple en el seno de un grupo humano.

a. Identificar a sus miembros

A través de sus maneras de pensar y de vivir que les son comunes, y que les confieren una identidad colectiva.

Como dice **Fischer** (1992, 26) "toda cultura se apoya a este respecto en un conjunto de factores preexistentes que son asumidos como códigos propios de una sociedad y que adoptan por eso mismo una significación muy independiente del contenido material de los actos o de los objetos. Así, los lazos de sangre se convierten en vínculo de parentesco a través de normas específicas que van a regir las relaciones en el seno de un grupo".

b. Proponer modelos de vida

A partir de los cuales la sociedad construye sus modos de vida. Así la cultura juega un papel integrador que socializa los comportamientos y un papel económico que sistematiza la conducta social (no hay que reaprender permanentemente las maneras de comportarse).

c. Conformar la personalidad

Le imprime unas maneras de comportarse, orientando sus gustos, dictándoles unas preferencias por ciertos objetos y un rechazo por otros, etc.

La cultura da, pues, una gran coherencia a las conductas de los individuos, confiriéndoles una personalidad básica constituida por el conjunto de los elementos culturales que van a conformar los rasgos de la personalidad de cada uno (**Kardiner**, 1939). En consecuencia, la cultura tiene como función dinamizar las conductas a través del apoyo cognitivo y afectivo que les dispensa.

No me extiendo más en las funciones de la cultura, porque también serán estudiadas y analizadas en profundidad en el apartado correspondiente a las funciones de la cultura organizacional más adelante.

3. Dinámica de la cultura

Por último, en esta breve caracterización que estoy tratando de hacer de la naturaleza de la cultura intento describir el funcionamiento y la dinámica de dicho término: su origen en el seno de cualquier grupo humano, su transmisión y su cambio.

a. Transmisión de la cultura

La cultura, como conjunto de estilos de vida organizados, no es fruto de la herencia genética, sino resultado de un aprendizaje permanente en el seno de un grupo humano.

Toda cultura, por tanto, es aprendida mediante dos procesos denominados 'socialización' e 'inculturación'. No es que sean dos procesos separados, son dos aspectos de una misma realidad. Lo que pasa es que aquí los separamos únicamente por razones de análisis.

- Socialización: proceso mediante el cual se integra a un individuo en el grupo. Integración hecha según modelos preexistentes de comportamiento dentro del grupo, específicos de ese grupo y sancionados por el mismo. La socialización consistiría en adaptar a un nuevo miembro al marco de los modelos de ese grupo.

- Inculturación: proceso mediante el cual la socialización no se queda en mera adaptación del comportamiento a las normas y pautas establecidas de forma superficial y contemporizadora, sino que el sujeto acaba interiorizando los modelos de conductas más o menos normativos o indicativos propuestos por el grupo, los siente como propios y los organiza en un sistema coherente y estructurado que le confiere sentido y pertenencia.

El proceso de aprendizaje produce unos "resultados de comportamiento" (**Linton**, 1945), que se traducen en los sujetos por estados psicológicos, tales como actitudes o sistemas de valores resultantes de la interacción con el medio social y del aprendizaje que de ahí se desprende.

Pero este proceso de aprendizaje, mediante el cual adquirimos la cultura del grupo al que pertenecemos, no es un proceso del todo consciente. "La dimensión aprendida de la cultura no significa que se trate de un proceso exclusivamente consciente, ni que la cultura sea un fenómeno esencialmente consciente. Se trata, por el contrario, de un fenómeno en gran parte inconsciente. **Sapir** (1967) ha mostrado que los comportamiento culturales, al igual que sucede con el lenguaje, poseen una estructura que generalmente no emana de la conciencia y no llega por necesidad a la conciencia, pero que puede ser descubierta, del modo en se descubren las reglas de la organización fonética de una lengua. Así, en gran parte, los miembros de una sociedad no son conscientes de la significación cultural de los elementos que la componen" (**Fischer**, 1992, 25).

b. Cambio cultural

Factores que promueven el cambio cultural:

- Difusión cultural: a partir de una idea determinada, produce en una cultura específica unas semejanzas con otras culturas. Ejemplos que podemos poner frutos de este factor, pueden ser los 'anglicismos': incorporación de palabras del idioma inglés a la lengua propia.

- Procesos de colonización cultural total o parcial: recepción directa por un grupo de elementos culturales, propios de otro. Supone un contacto entre estos dos grupos que poseen culturas diferentes, pero este contacto se ha producido por la migración de un grupo poseedor de estos elementos, imponiendoselos por la fuerza al otro grupo.

- Aculturación: cuando dos culturas establecen un contacto continuo de primera mano. **Herskovits** (1973, cap. XXX, pp. 546-564) lo llama la "transmisión cultural en marcha". En general la aculturación hace referencia a todos los procesos que producen semejanzas por la coexistencia de diferentes culturas en un sistema social o en una situación determinada. En este plano, la aculturación consistirá, por ejemplo, en adoptar la alimentación de otro país (pizza, cuscus) sin que este comportamiento suponga un mayor conocimiento del grupo del que se toma este elemento cultural.

Tres formas de aculturación:

* Intercambios: suponen relativa igualdad entre culturas.

* Préstamos culturales concretos: supone una cultura más compleja, prestigiosa y potente que la otra.

* Convergencias culturales casuales.

E. Resumen

He tratado de desarrollar el concepto de cultura, su origen y evolución, desde sus orígenes en la reflexión filosófica, sobre todo en la época de la Ilustración, hasta su aplicación a las ciencias humanas, especialmente en la Antropología como disciplina que ha hecho del fenómeno cultural centro y objeto primordial de su investigación.

Ciertamente, por esta importancia excepcional, me he centrado en la utilización de la noción de cultura a través de una perspectiva histórica en la Antropología, desde el Evolucionis-

mo unilinear, pasando por el Difusionismo o particularismo, el Funcionalismo, el Neoevolucionismo, la Ecología cultural, el materialismo cultural, el Estructuralismo, la Nueva etnografía, o la antropología simbólica hasta la más reciente Antropología dialéctica y crítica.

Una vez visto como se ha usado este término desde las distintas concepciones antropológicas, siguiendo a **Kroeber y Kluckhohn** (1952) me he tratado de introducir en este concepto de cultura desde las definiciones más relevantes que se han dado por distintos autores procedentes de todos los campos de las ciencias sociales. Así, siguiendo a estos autores, he pasado por definiciones de tipo descriptivo, histórico, normativo, psicológico, o definiciones marcadamente estructurales, para llegar a establecer los elementos comunes en las corrientes y definiciones apuntadas.

A continuación he tratado de profundizar en la naturaleza del fenómeno cultural, viendo los distintos componentes de esta término que han sido descritos por diferentes autores, así como las distintas funciones que se le han asignado a la cultura en el seno de los grupos y las sociedades, para finalmente tratar de establecer los principos básicos de la dinámica y funcionamiento de la cultura.

Pues bien, una vez perfilado el concepto de cultura en general, sobre todo a través de sus aristas antropológicas, me adentraré en el siguiente apartado en lo que es propiamente la cultura organizacional, iniciando su análisis por el origen y surgimiento de este término específico en las distintas ciencias sociales.

II.- Orígenes del concepto de "cultura organizacional"

A. Introducción

Como decía, en este apartado voy a intentar analizar ya la cultura organizacional comenzando por el origen y surgimiento de este término específico en las distintas ciencias sociales.

Trataré de hacer un recorrido muy breve por los orígenes de este concepto y su utilización en distintos campos de las ciencias humanas, centrándome fundamentalmente en el campo de la Teoría Organizacional, que es el que más nos puede interesar por su amplio desarrollo y mayor profundización en este tema y por su aplicabilidad al terreno de la educación.

B. Antecedentes

Dentro de la concepción mecanicista o tecnocrático-eficientista de la administración científica del trabajo, la organización se entendía como una máquina bien ajustada y el concepto de cultura organizacional no tenía cabida. Este concepto empieza a ser investigado sólo cuando la organización se comienza a concebir, dentro del funcionalismo como un sistema abierto que se relaciona con su medio ambiente al cual debe adaptarse (**Alonso Amo**, 1990, 45).

El origen del concepto de "Cultura Organizacional", "cultura corporativa" o como queramos denominarlo, podríamos remontarlo, como señalan **Louis** (1985), **Hoy y Miskel** (1987), **Garmendía** (1988) y **González** (1990), a **Elton Mayo** y sus colaboradores, en los años 20, como reacción al management científico impuesto por **Taylor**. Podemos situar ahí las primeras referencias al tema, puesto que van a ser "ellos los primeros en destacar la importancia de las normas, sentimientos y valores de los grupos de trabajo, las interacciones en el lugar de trabajo y sus efectos en la vida organizativa" (**González**, 1990, 42). Como consecuencia del experimento de Hawthorne, se vio por primera vez en las ciencias empresariales, que además de las dimensiones cuantitativas taylorianas hay otras dimensiones cualitativas que pueden influir claramente en la capacidad de trabajo del sujeto.

Pero, quizá los antecesores más inmediatos de este concepto en el campo de la teoría organizativa sean **Barnard** (1886-1961) y **Drucker** (1909), como afirman **Borrell** (1988) y **Bañares** (1994).

Barnard, en su obra principal *The Functions of the Executive* (1968) parte de la idea de que la organización es una clase de cooperación humana consciente, deliberada y orientada a la consecución de un fin. Él va a ser el primero en introducir el concepto de 'sistema' para explicar la organización: "Si las organizaciones son sistemas, se sigue que las características generales de los sistemas son las de las organizaciones (...). Podemos decir que un sistema es algo que tiene que ser considerado como un conjunto, porque cada parte está referida a todas las demás incluidas en él de manera significativa" (1968, 77).

Esta concepción de la organización como sistema pone de relieve el carácter dinámico de la organización. Entiende así las organizaciones como organismos vivos.

De este modo **Barnard** llega a los conceptos de organización formal y organización informal. La organización formal la entiende como "un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas" (1968, 81) con un fin determinado. Mientras que por organización informal entenderá el conjunto de interrelaciones personales y asociaciones que se dan en el interior de la organización (1968, 115).

Lo importante no es esta distinción, sino su afirmación de que ambos conceptos son inseparables: así, a veces la organización informal será el origen de la organización formal, y otras veces es la organización informal la que se inicia al hacerse realidad la organización formal.

Ciertamente **Barnard** nunca hablará explícitamente de "cultura de la organización". Pero muchas de las ideas que aparecen cuando habla de las relaciones entre la organización formal e informal, están directamente relacionadas con este concepto. Por ejemplo, al decir que "la cadena sin fin de relaciones entre personas en una sociedad da por resultado el desconocimiento, en muchos aspectos, en amplias áreas y entre muchas personas, de muchos estados uniformes de opinión que cristalizan en lo que llamamos costumbres, hábitos, instituciones" (1968, 123) o al afirmar que las organizaciones formales ponen de manifiesto muchas de las actitudes, estados de opinión e instituciones que se desarrollan en las organizaciones informales (1968, 123), parece que está planteando hasta qué punto se da una cierta formalización de aspectos que tienen su origen de modo espontáneo o informal. Pero aunque se acerca, no aborda directamente el tema de la cultura.

Lo mismo podemos decir de su afirmación respecto a la toma de decisiones. Que aunque admite que en su mayoría son racionales, sin embargo, "esto no quiere decir que la organización no implique acciones inconscientes, automáticas, reflejas. Al contrario, la exposición de la organización informal, ha dejado indicado que los procesos organizativos no lógicos son indispensables para la organización formal" (1968, 192). En este texto podemos hallar los principios de la cultura corporativa, como comenta **Bañares** (1994, 74).

Barnard, igualmente, entiende que tiene que haber cierta relación entre el buen funcionamiento de la organización y la vivencia, por parte de sus miembros, de algunos valores que den sentido a la sujeción de sus fines personales al fin común de la organización. Se refiere a valores propios, unos de inteligencia y otros de lo que él llama 'inspiración', que estima como imprescindible para crear un sentido de unidad y establecer ideales comunes, pues cree que es necesaria una aceptación emocional más que intelectual de esos fines (1968, 293-294).

Todos éstos van a ser temas que posteriormente se desarrollarán en el estudio de la cultura organizativa.

Al igual que **Barnard**, **Drucker** nunca utiliza el término "cultura de la organización", pero expone una teoría de la dirección que fomenta el establecimiento de organizaciones con una sólida cultura.

Aunque no me voy a detener en este autor tan extensamente, al menos recoger que es el que más se va a aproximar al tema de la "cultura organizacional" al hablar de las empresas como comunidades de seres humanos, "y una comunidad humana debe basarse en creencias comunes y debe tener principios comunes que simbolicen su conexión" (1979, 93). Creo que es suficiente para entender a este autor como antecedente inmediato de este concepto.

C. Surgimiento y expansión

Aunque el contenido del concepto de 'cultura organizacional', fuera conocido ya en los primeros estudios sociológicos sobre la empresa (**Weber**, 1904 o **Lloyd Warner**, 1930-1935 nos recuerdan la influencia cultural del entorno sobre la empresa ; el primero con su obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, y el segundo con su concepto de empresa como 'sistema social abierto'), y fuera utilizado como explicación de actitudes y comportamientos ante y en las empresas multinacionales durante su expansión a partir de 1950 (**Miller y Form**, ya en 1951, en su obra *Sociología industrial* aplican directamente esta temática a los grupos informales; **E. Jacques** (1951, 251), va a definir la cultura empresarial tomado de la antropología cultural, en su obra *La cultura cambiante de una fábrica* como el paradigma de comportamiento y de pensamiento habitual, compartido más o menos ampliamente por los miembros de una organización, que los recién incorporados deben aprender a interiorizar, definición que parece que no ha cambiado mucho hasta ahora), dicho concepto no iba a adquirir carta de ciudadanía teórica y empírica hasta los años setenta (**Infiestas**, 1991; **Morales Gutiérrez**, 1994).

Como señalan **Kilman, Saxton y Serpa** (1985) y **Schein** (1990), en los años 40 la psicología de las organizaciones puso especial atención en las relaciones humanas y en el entrenamiento de líderes, utilizando el concepto de 'isla cultural'; en los 50 en la dirección por objetivos y el trabajo de grupos, utilizando el concepto de 'sistema'; en los 60 se centró en los

aspectos de la estructura organizacional, en los 70 en la estrategia corporativa y en los 80 en la cultura organizacional.

Efectivamente, el uso del término "cultura de la organización" como tal, se disparó a comienzos de los años 70, en el ámbito de la sociología industrial, concretamente en el 'management empresarial' (**Garmendía**, 1988, 7; **Vázquez**, 1990). En estos años el concepto de cultura fue crecientemente vinculado al de análisis organizativo. Con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de las organizaciones se empezó a hablar de una perspectiva cultural del estudio de las organizaciones (**Turner**, 1971; **Pettigrew**, 1979; **Louis**, 1980). Aparecen publicaciones que tratan la gestión organizativa como una actividad simbólica (**Peters**, 1978; **Pfeffer**, 1981), mientras otros llaman la atención sobre el poder de los símbolos, leyendas, historias, mitos y ceremonias en la organización (**Mitroff y Kilmann**, 1976; **Dandridge, Mitroff y Joyce**, 1980).

En un primer momento, tuvo interés por su valor explicativo: se consideraba la cultura como un factor que daba razón de "comportamientos no racionales" que provocaban problemas en la empresa. Más tarde pasó a considerarse como un factor de diferenciación de cada corporación, que repercutía en su mayor o menor rendimiento (**Bañares**, 1994).

Pero será en los años 80 cuando esta forma de abordar el análisis de las organizaciones adquiera una gran vigorosidad académica. Tal es así que **Tunstall** (1986, 110) afirma que: "Cuando los futuros historiadores de empresas miren hacia atrás, conmemorarán los ochenta como la década de la revolución cultural en empresas americanas. Verdaderamente, cada año se está reconociendo que la cultura, cualquiera que sea su definición, juega un significativo papel en las estructuras y estrategias que se toman a largo plazo en la compañía". Como dicen **Hofstede et al.** (1990, 286), el término "cultura organizacional" entró en la literatura académica de Estados Unidos con el artículo de **Pettigrew** "On Studying Organizational Cultures" del año 1979, en la revista *Administrative Science Quarterly*. Este mismo término, en singular, había sido usado casualmente por **Blake y Mouton** en 1964 para referirse a lo que otros denominaban 'clima'. Más usado había sido el término 'cultura corporativa', un vocablo que ya había figurado en un artículo de **Silverzweig y Allen** en 1976, pero que sólo ganaría popularidad después de la aparición de un libro con este mismo título de **Deal y Kennedy**, en 1982.

Las causas de esta eclosión, en torno a las décadas de los 70 y 80, son múltiples. La crisis económica cuya salida no se entreveía. Los movimientos sociales ligados a mayo del 68, que exigen un posicionamiento más crítico ante el capitalismo y la ética empresarial ultraliberal y calvinista. El surgimiento de una literatura que afirma los valores postmaterialistas y anticapitalistas. La crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano, ante el éxito de la empresa japonesa, atribuido, al menos parcialmente, a la cultura japonesa transmitida a sus empresas (**Pascale y Athos**, 1981). La edición del libro de **Peters y Waterman** (1982) *En busca de la excelencia* en el que investigan las empresas americanas de mayor éxito, y en donde uno de los factores analizados claves, distintivos de la excelencia, es la cultura organizativa (**Garmendía**, 1988; **Infiestas**, 1991; **Morales Gutiérrez**, 1994). Ambos autores,

provenientes de la empresa de asesoramiento McKinsey, utilizaron el esquema de las 'siete S' en su encuesta. Los tres primeros criterios (estrategia, estructura y sistemas) los denominan factores "duros" (hard) que son los que hasta ahora dominaban, mientras que los otros cuatro factores (aptitudes, estilos, staffs y valores compartidos) se representan como los factores "blandos" (soft), que son los que han decidido, para ellos, los éxitos empresariales. Los valores comunes (shared values) fundamentan los puntos claves de la estructura de la investigación. La gran aceptación, extraordinaria, que ha tenido este libro, en particular por parte de los directivos, provocó la idea de que en la cultura organizacional se dispone de una vía de configuración para asegurar el éxito organizacional: un 'Management by Culture'.

D. Resumen

El concepto de "cultura de la organización" se podría remontar, como apuntan **Louis** (1985), **Hoy y Miskel** (1987), **Garmendía** (1988) o **González** (1990), a **Elton Mayo** y sus colaboradores, allá por los años 20, cuando frente al management científico de **Taylor**, estos autores hacen hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y cómo repercute esto en el funcionamiento de la organización.

Pero realmente, cuando el uso del término "cultura de la organización" se dispara es a comienzos de los años 70, en el ámbito de la sociología industrial, concretamente en el 'management empresarial' (**Garmendía**, 1988; **Vázquez**, 1990). Aunque será en los años 80 cuando esta forma de abordar el análisis de las organizaciones adquiera una gran vigorosidad académica.

El término "cultura organizacional" entró en la literatura académica de Estados Unidos con el artículo de **Pettigrew** "On Studying Organizational Cultures" del año 1979, en la revista *Administrative Science Quarterly*. Pero sólo ganaría popularidad después de la aparición del libro de **Deal y Kennedy**, *Culturas corporativas*, publicado en 1982.

Las causas de esta eclosión, en torno a las décadas de los 70 y 80, son múltiples. La crisis económica cuya salida no se entrevela. Los movimientos sociales ligados a mayo del 68, que exigen un posicionamiento más crítico ante el capitalismo y la ética empresarial ultraliberal y calvinista. El surgimiento de una literatura que afirma los valores postmaterialistas y anticapitalistas. La crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano, ante el éxito de la empresa japonesa, atribuido, al menos parcialmente, a la cultura japonesa transmitida a sus empresas (**Pascale y Athos**, 1981). La edición del libro de **Peters y Waterman** (1982) *En busca de la excelencia* en el que investigan las empresas americanas de mayor éxito, y en donde uno de los factores analizados claves, distintivos de la excelencia, es la cultura organizativa (**Garmendía**, 1988; **Infiestas**, 1991; **Morales Gutiérrez**, 1994).

Hoy día vuelve a ser un término de actualidad, puesto que cada vez se habla más de la necesidad de generar culturas participativas y colaborativas en el funcionamiento de las organizaciones si se quiere que éstas realmente sean eficaces en la consecución de sus objetivos, en momentos en que el trabajo en equipo y la coordinación de las distintas funciones son elementos esenciales en una buena calidad del desarrollo organizativo.

III.- Tendencias actuales en cultura organizativa

Para adentrarme en el concepto de "cultura organizativa" he comenzado por describir brevemente cómo surge históricamente este concepto, en qué contexto social y a qué se debe su expansión. A continuación voy a tratar de exponer las distintas concepciones y enfoques desde los que se puede uno aproximar a su definición, puesto que no es neutral ni indiferente la elección de paradigma desde el que se aborda este concepto.

Sigo la metodología de la construcción contextualizada del concepto de "cultura organizativa" (**Domínguez**, 1994), puesto que es la forma que considero más enriquecedora y que nos aporta un auténtico entendimiento de cualquier fenómeno, no limitado a una descripción sin más, sino a un recorrido histórico e ideológico por las distintas caracterizaciones que ha tenido el mismo, para al final poder situarme desde una perspectiva concreta y definirlo haciendo explícita la ideología que subyace en mi planteamiento.

Empiezo, por tanto, por analizar las tendencias actuales que se dan en el análisis del concepto de cultura organizativa, puesto que cada una responde a una ideología y a unos intereses concretos, que trataré de hacer también explícitos.

Allaire y Firsirotu (1984) en un interesante y pormenorizado trabajo, establecen una serie de paralelismos entre la concepción de cultura que proponen las diferentes teorías de antropología cultural y las que desarrollan las teorías de la organización, tratando de reorganizar los hallazgos para proponer un concepto integrador de cultura organizacional. Su clasificación de los conceptos de cultura en antropología, siguiendo a **Keesing** (1974), establece una división entre:

a) aquellas teorías que entienden la cultura como un **sistema ideacional** (la cultura se localiza en la mente de los miembros de esa cultura o en los productos de las mentes -símbolos y significados compartidos-, pero cultura y sociedad son dos campos distintos aunque interrelacionados -cultura se refiere al sistema de ideas y de significados, mientras que el campo social abarca la interacción entre individuos);

b) y aquellas que lo entienden como un **sistema sociocultural** (la cultura es un componente del sistema social, manifestado en el comportamiento -la foma de vida- y los productos del comportamiento).

Entre las primeras sitúan la etnociencia de **Goodenough**, el estructuralismo de **Lévi-Strauss**, o la antropología simbólica de **Geertz** o **Schneider**. Entre las segundas, el funcionalismo de **Malinowski**, el estructuralfuncionalismo de **Radcliffe-Brown** o el difusionismo histórico de **Boas**, **Benedict**, **Kluckhohn**, **Kroeber**.

La tipología que continúan haciendo se sitúa en esta misma línea de diferenciación entre lo sociocultural y lo ideacional. Es una línea enormemente intersante para profundizar en una clasificación de las distintas teorías que analizan el fenómeno de la cultura organizacional. Y hay otras muchas clasificaciones distintas entre sí como la de **Erickson** (1987), la de **Schein** (1991) o la de **Sackmann** (1991) entre otras muchas.

Pero me ha parecido más clarificadora y más en consonancia con el propósito de esta tesis la propuesta coincidente en sus líneas fundamentales que hacen la mayoría de los autores analizados como pueden ser **Barley**, 1983; **Bates**, 1986, 1987; **Morgan** et al., 1983; **Smircich**, 1983, 1985; **Garmendía**, 1988, 1994; **Peiró**, 1989; **Alonso Amo**, 1990; **Meek**, 1992; **Meyerson**, 1992; **Thevenet**, 1992; **González**, 1990, 1994; **Lorenzo Delgado**, 1995; entre otros.

Para todos estos autores, existen dos grandes perspectivas o enfoques diferentes a la hora de acercase al estudio de la Cultura Organizativa:

* La cultura entendida como **variable organizativa**: la cultura como algo que ~~tiene~~ la organización.

* La cultura entendida como **metáfora explicativa** de lo que es la organización: la organización es una cultura.

A su vez, se ha venido defendiendo dentro del primer enfoque dos líneas de investigación completamente distintas (**Kast y Rosenzweig**, 1987):

- La cultura entendida como **variable externa**.
- La cultura entendida como **variable interna**.

M. T. González (1990), considerando incompleta esta clasificación, añadirá una segunda subdivisión a la perspectiva de estudio de la Cultura Organizativa como metáfora, completando así la cuarta línea de investigación que podemos ver en la actualidad:

* El enfoque de análisis cultural que defiende **Bates**: que podemos denominar, como la cultura entendida como **metáfora crítica**.

Son cuatro formas distintas de asomarse a lo que supone, en qué consiste y para qué se analiza la cultura de una organización. Una causa clara de esta diversidad de enfoques en el acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional es que la cultura es un punto de encuentro y confluencia entre diversas ciencias sociales y lógicamente va a reflejar los distintos sesgos aproximativos, ya sean de la Antropología, de la Sociología, de la Psicología Social, de la Psicología Industrial (o la Organizacional) o de la Teoría Organizativa (**Schein**, 1990, 109).

Cada perspectiva conlleva modos e intereses de investigación divergentes. Suponen puntos de vista diferentes sobre el estatuto ontológico de la realidad (la cuestión de la objetividad o

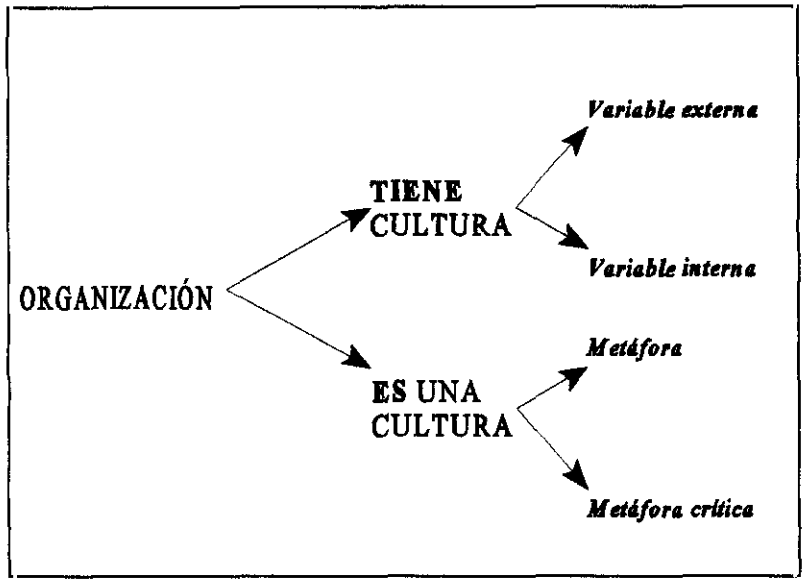


Ilustración 1. Enfoques de estudio de la cultura organizativa

subjetividad de la realidad) y sobre la naturaleza humana (la cuestión de la determinación o no de la conducta humana). Lo cual les lleva a tener distintos presupuestos sobre la organización y la cultura (**Smircich**, 1983).

Las dos primeras, aunque son distintas, tienen puntos convergentes muy claros. Ambas se enmarcan en el marco funcionalista, la visión estructural-sistémica y el paradigma social del realismo. Ambas derivan de similares asumpciones básicas sobre la naturaleza de la realidad social y de la naturaleza humana. Ambas asumen que la realidad social se expresa en términos de relaciones generales y contingentes entre sus más estables y nítidos elementos, nombrados como variables. Ambas comparten la concepción de la organización como organismo que existe dentro de un entorno que le influye en los comportamientos. En el primer caso, la cultura es parte del entorno y es vista como una fuerza determinante; y en el segundo caso, la cultura es vista como resultado de la representación humana, "un subsistema como la tecnología, las estructuras, los productos y los hombres" (**Morales Gutiérrez**, 1994). En ambas las consecuencias de la investigación buscan ser aplicadas al manejo eficaz de las organizaciones. Los intereses que subyacen en ambas es el control organizacional (**Smircich**, 1983).

Las dos últimas, aunque dentro de ellas se entienda la naturaleza de la cultura desde diferentes perspectivas (cognitiva, simbólica, estructural o psicodinámica), son totalmente diferentes que las que tratan la cultura como una variable. Abordan la idea de cultura como un instrumento espistemológico para estudiar la organización como un fenómeno social. Entienden la organización como una forma particular de expresión humana. De este modo, la concepción de la naturaleza de la realidad tiene un status mucho menos concreto, ya que no tiene existencia objetiva, independiente del ser humano. Es un producto de las relaciones simbólicas y de los significados compartidos a través de los continuos procesos de interacción humana (**Smircich**, 1983, 353; **Alonso Amo**, 1990, 50-51). La utilización del verbo ser, en vez del tener, respecto a la relación entre la cultura y la organización "significaría esencialmente que se pasa de un análisis clásico de la organización, con la ayuda de conceptos de análisis-sistema o de esquemas funcionales, a un método antropológico o etnológico en el que el investigador estudia la organización como si se tratase de una tribu lejana o de una comunidad cualquiera. Dicho de otra forma, detrás de este cambio de verbo existe una voluntad de cambiar las formas de interpretar

la organización y los métodos de recoger la información" (**Thevenet**, 1992, 24; **Morales Gutiérrez**, 1994, 52).

La intersección entre la Teoría de la Cultura y la Teoría de la Organización nos la describe de la siguiente forma **Smircich** (1983, 342):

Conceptos de "cultura" desde la Antropología	**TEMAS EN ORGANIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DEL MANAGEMENT**	**Conceptos de "organización" desde la Teoría de la organización**
La cultura es un instrumento al servicio humano en sus necesidades biológicas y psicológicas (**Funcionalismo de Malinowski**)	**MANAGEMENT COMPARATIVO O INTERCULTURAL**	Las Organizaciones son instrumentos sociales para realizar tareas de forma efectiva (**Teoría clásica del Management**)
La cultura funciona como mecanismo adaptativo-regulatorio. Une las individualidades en estructuras sociales (**Estructural-funcionalismo de Radcliffe-Brown**)	**CULTURA CORPORATIVA**	Las organizaciones son organismos adaptativos que existen mediante procesos de intercambio con el entorno (**Teoría de la Contingencia**)
La cultura es un sistema de cogniciones compartidas. La mente humana genera cultura mediante un número finito de reglas (**Etnociencia de Goodenough**)	**COGNICIÓN ORGANIZACIONAL**	Las organizaciones son sistemas de conocimiento. La "organización" descansa en la red de significados subjetivos que los miembros de la organización comparten en diversos grados y *aparece al manifestarse en una serie* de reglas y conductas (**Teoría cognitiva de la Organización**).
La cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos. La acción simbólica necesita ser interpretada, leida y descifrada para ser entendida (**Antropología simbólica de Geertz**)	**SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL**	Las organizaciones son patrones de discurso simbólico. La "organización" es sostenida a través de modos simbólicos tales como el lenguaje que facilita significados y realidades compartidas (**Teoría simbólica de la Organización**)
La cultura es una protección de la infraestructura inconsciente universal de la mente (**Estructuralismo de Levi-Strauss**).	**PROCESOS INCONSCIENTES Y ORGANIZACIÓN**	Las formas y prácticas organizacionales son la manifestación de procesos inconscientes (**Teoría transformacional de la Organización**)

A continuación profundizo en cada una de las perspectivas que he comenzado introduciendo en este apartado.

A. Cultura como variable externa

La noción de cultura como variable externa está ligada a una concepción de la organización funcionalista (**Garmendía**, 1988). Se entiende aquí la organización como una entidad que existe objetivamente y que tiene un carácter instrumental: instrumento humano utilizado para realizar determinadas tareas con la finalidad de alcanzar una serie de metas (la satisfacción de determinadas necesidades/valores). Como dice el propio **Garmendía** "es curioso el paralelismo entre el celo teleológico de los postulados (unidad, indispensabilidad, universalidad) del funcionalismo cultural con los principios universales de la teoría clásica de la organización y del 'one best way' taylorista. En ambos casos, las consecuencias perseguidas son las causas de la cultura y de la organización como cristalización del entorno axiológico" (1988, 8).

Al entender que la cultura es una variable ambiental, se entiende que puede ser analizada y estudiada al igual que otras variables (estructura, tamaño, conducta del lider, etc.) con vistas a determinar cuáles son las relaciones de contingencia que existen entre ellas y, en consecuencia, conocer cada vez más cómo aumentar la eficacia de la organización.

La gestión organizacional se considera que está enormemente condicionada por el entorno, del que incorpora claras líneas directrices para actuar. Podemos recoger aquí las clásicas relaciones entre ética protestante y espíritu del capitalismo (**Max Weber**, **Robert K Merton**), motivación para el logro y el rendimiento (**David McClelland**), grado de industrialización y estilos de dirección (**L. L. Cummings**, **Stuart M. Schmidt**), mentalidad y des/centralización de la toma de decisiones (**H. A. Simon** conectó las diferencias entre empresas británicas y alemanas en este aspecto con las respectivas culturas de cada nación).

Esta forma de abordar el análisis de la cultura como cristalización del entorno (**Garmendía**, 1988) es propio del campo del Management Comparado. El Management Comparado está interesado por las diferencias en la dirección y la práctica organizativa entre distintos países. Aquí la cultura es considerada como un factor ambiental, sinónimo de 'país' o 'nación'; una variable explicativa (**Ajiferuke y Boddewyn**, 1970) o una estructura amplia (**Cummings y Schmidt**, 1972) que influye en el desarrollo y refuerzo de determinadas creencias: el contexto cultural (**Alonso Amo**, 1990, 46). Este campo podría ser dividido en dos líneas: una, que desde una perspectiva macro, examina la relación entre cultura ambiental y estructura de la organización, y otra, que con una perspectiva micro, investiga las similitudes y diferencias en las actitudes de la dirección o equipos directivos de culturas diferentes (**Everett**, **Stening** y **Longton**, 1982; **Whorton y Whorthley**, 1981; **Meyer**, 1981). En definitiva, se entiende que, puesto que las distintas sociedades poseen culturas diferentes, éstas influirán en las estructuras y procesos

organizativos, y en las actitudes, necesidades y motivaciones de los directores o gestores de la organización. La cultura es así importada en la organización a través de sus miembros (**Slocum**, 1971). Su presencia se supone que es puesta de manifiesto en modelos de acciones y actitudes de los miembros individuales de la organización, especialmente en los directivos (**Smircich**, 1983).

Podríamos, representar esta perspectiva esquemáticamente, siguiendo a **Smircich** (1983, 343), en donde la cultura es tratada como una variable independiente que se 'infiltra' dentro de las organizaciones a través de sus miembros. Su presencia se manifiesta en los patrones de conductas y acciones de los miembros de la organización.

Pero, como bien señalan **Allaire y Firsirotu** (1984), "en estos estudios el foco está en la cultura de la sociedad y su impacto en la organización, no, en ningún caso, en las 'propiedades culturales de la organización'" (194).

Es decir, la investigación sobre la influencia que tiene una determinada cultura en las organizaciones que forman parte de ella, constituye una vía para comprender las diferencias en la conducta organizativa de unos países a otros, pero no son investigaciones sobre la cultura de la propia organización.

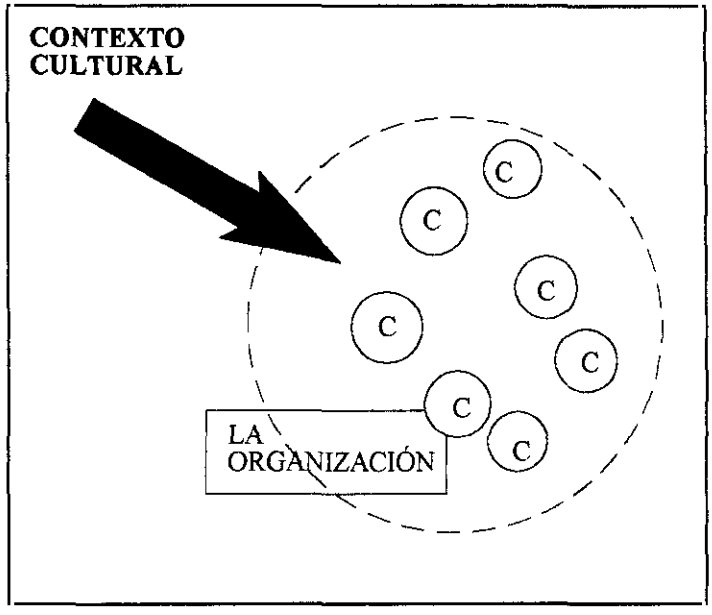


Ilustración 2. Cultura y Management Comparado: **Smircich**, 1983, 343.

Un buen ejemplo de este tipo de enfoque lo tenemos en la investigación que realizó **Hofstede** (1980a). **Hofstede** pasó un cuestionario a 116.000 empleados que tenían ocupaciones semejantes en más de 50 sucursales nacionales de la misma corporación multinacional. El cuestionario contenía enunciados de valor que reflejaban cuatro índices o dimensiones a lo largo de los cuales diferían las culturas de varios países (colectivismo/individualismo, distancia frente al poder, nivel de incertidumbre y machismo). Usando esas cuatro dimensiones, **Hofstede** halló algunas diferencias nacionales netas de tipo cultural entre los empleados. Los resultados reflejaron las diferencias culturales entre los diferentes países y cómo éstas influían en el entendimiento y funcionamiento de la organización. Posteriormente, y dando un giro hacia el análisis no sólo de la cultura como variable externa, sino como elemento diferenciador de las propias organizaciones, este mismo autor (**Hofstede**, 1991) ha investigado sobre 20 unidades organizacionales (cinco organizaciones danesas y cinco alemanas), usando una metodología cualitativa (138 horas de entrevista con nueve informantes por cada unidad organizacional) y cuantitativa (un cuestionario pasado a una muestra de cada unidad, consistente

en diferentes miembros de la estructura organizativa). A partir de esta investigación ha construido una especie de tipología de las organizaciones en función de seis dimensiones: orientadas a los procesos vs. orientadas a los resultados; orientadas a los empleados vs. orientadas al trabajo; orientadas a lo voluntario vs. orientadas a lo profesional; sistemas abiertos vs. sistemas cerrados; poco control vs. estrecho control; normativas vs. pragmáticas.

Han sido numerosos los trabajos dirigidos a comparar la administración y prácticas gerenciales o directivas en diferentes países y ámbitos geográficos. **Farmer y Richman** (1965) fueron pioneros, otros fueron arrastrados por la "moda del management japonés" como **Ouchi** (1982), **Pascale y Ahtos** (1983), etc. Así, se ha desarrollado toda una enorme diversidad de investigaciones destinadas a evaluar las relaciones entros los factores ambientales y sistemas de valores de las culturas "nacionales" y las prácticas directivas y no directivas en las organizaciones y sus valores internos. Pueden encontrarse interesantes estudios sobre influencias culturales ambientales en las organizaciones en autores que podemos situar dentro de esta perspectiva como **Ghiselli y Poter**, 1966; **Negandhi y Estafen**, 1967; **Roberts**, 1970; **Kraut**, 1975; **Weinshall**, 1977; **Bloids**, 1985; **Janieson**, 1985; **Lowe y Morgan**, 1985; **White**, 1985; **Sorge**, 1985; **O'Connor** (1995) que usa las dimensiones culturales de **Hofstede** (1980), etc. Asimismo, las influencias que los sistemas de valores de las sociedades y naciones tienen sobre las organizaciones, y la adaptación de valores y creencias japonesas a las empresas norteamericanas pueden analizarse en los trabajos de **Drucker** (1971; 1977; 1981), **Ouchi** (1982), **Ouchi y Jaeger** (1978), **Ouchi y Price** (1978), **Johnson y Ouchi** (1974), etc. Queda claro que en todas estas investigaciones y trabajos la cultura es un factor externo que influye en las prácticas y actitudes de las personas, colectivos y organizaciones.

En el ámbito educativo podemos situar a autores como **Rossman et al.** (1988) que apuntan cómo las culturas escolares reflejan, de diversas maneras, la cultura social de la que forman parte. Esta influencia de la cultura social se hace a través de las expectativas institucionales de conducta y de la socialización para desempeñar una ocupación educativa. También son significativos en este sentido los trabajos de **Meyer y Rowan** (1983), **Meyer** (1984) sobre cómo los centros educativos incorporan, aunque sólo sea en términos simbólicos, los mitos y expectativas que tiene la sociedad acerca de lo que debe ser la escuela. O los de **Pascual** (1988) que investiga sobre la incidencia de determinados rasgos culturales de nuestro país en las dinámicas de participación y construcción de una cultura participativa en los centros educativos.

Las organizaciones tienen culturas propias, pero según todos estos autores, son un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía política, de su cultura (**Griffeth, Hom, Nisi y Kirchner**, 1985).

B. Cultura como variable interna

Pues bien, la idea de la cultura como una variable interna a la propia organización, como un subsistema de la organización (**Leal Millán**, 1991, 56) o como dice **Garmendía** (1988), como 'diseño estratégico interno', está ligada a una concepción sistémica de la organización: "la llamada 'teoría contingente de la organización' (**Woodward**, **Pugh**, **Hickson**, etc.) se instala en esta nueva perspectiva, aunque no utilice el término 'cultura de la empresa'" (**Garmendía**, 1988, 10). La cultura organizativa es así un sistema abierto en continua interacción con otros sistemas que son, a su vez, subsistemas de un suprasistema o sistema más general.

Bertalanffy (1976, 204-205) el iniciador y propulsor fundamental de la corriente sistémica, afirmaba "que toda ciencia social -incluyendo la sociología, la economía, ciencia política, psicología social, antropología cultural, lingüística, historia y humanidades) es la ciencia de los sistemas sociales y tendrá que usar el enfoque de la ciencia general de sistemas ya que finalmente, es el sistema más amplio y extenso desarrollado en la historia humana. Ante todo, la teoría de sistemas demuestra que se puede aplicar a la sociología; incluso ha sido adaptada por Parsons, Merton y muchos otros. El universo cultural ejemplifica las leyes de sistemas". Entendiendo por sistema el "conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de uno o varios objetivos" (**Ortigueira**, 1984, 1).

En este sentido, esta corriente, mayoritaria respecto a la anterior, entiende que la cultura es una variable más de la organización, del suprasistema organizacional. Define de esta forma la cultura como un atributo o cualidad de la organización, como algo propio de ella y que puede ser analizada y relacionada con otros aspectos como el desempeño, la satisfación o los planes estratégicos. Aquí, al igual que en el anterior enfoque, la cultura es una variable más que debe ser tenida en cuenta junto con otras variables como la estructura, el liderazgo, la estrategia o la tecnología, con vistas a determinar cuáles son las relaciones de contingencia que existen entre ellas y, en consecuencia, conocer cada vez más cómo aumentar la eficacia de la organización. "El marco de la teoría de sistemas propicia la consideración de la cultura como variable, al igual que considera variables la estructura, el tamaño, la tecnología y los patrones de liderazgo. Esta variable 'cultura', que es más subjetiva, se ha introducido en el modelo sistémico al reconocer que dentro de la organización se producían procesos simbólicos" (**Alonso Amo**, 1990, 48).

Entender la cultura como una variable interna a la propia organización, es sustentada desde la corriente denominada Cultura Corporativa.

En este caso, se entiende que las organizaciones son micro-sociedades que producen bienes y servicios, y, como un 'autoproducto' (**Smircich**, 1983, 344) también producen distintos artefactos culturales tales como rituales, leyendas y ceremonias, lo cual lleva a que cada organización tenga sus propios patrones disitintivos de cultura y/o subculturas. La investigación aquí no se centra en el contexto cultural, sino en las cualidades socio-culturales que se desarrollan dentro de la propia organización (**Alonso Amo**, 1990, 48). Cada organización tiene unos rasgos

o patrones culturales distintos y distintivos. Es decir, la 'individualidad' organizativa se expresa en términos de su cultura. Las organizaciones producen cultura.

La cultura, entonces, desde esta perspectiva, constituye una variable organizativa representada por los patrones de significados compartidos por sus miembros, apoyados en determinadas creencias, valores, normas, rituales de funcionamiento (**Peters y Waterman**, 1982; **Deal y Kennedy**, 1985; **Conway**, 1985;...). En este sentido, se está reconociendo que hay aspectos informales, intangibles en la organización, y se argumentará que pueden influir poderosamente en la capacidad de la organización para hacer frente a los retos que se le presentan. Hasta ahora las variables típicas consideradas en esta línea investigadora habían sido la estructura, el tamaño, la tecnología y los modelos de liderazgo. Pero fueron introducidas variables más intangibles, como la cultura, dentro del modelo sistémico de organización.

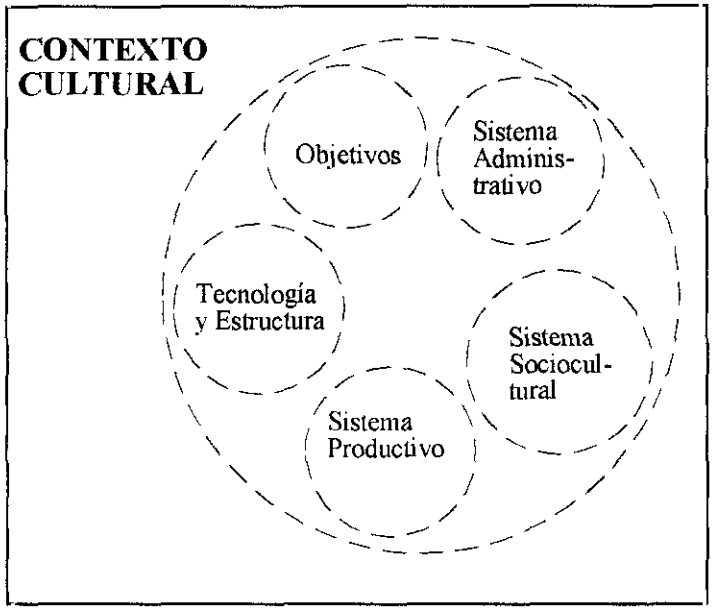


Ilustración 3 Cultura y Cultura Corporativa. **Smircich**, 1983, 345.

Cuando nos situamos en esta perspectiva de la "Cultura Corporativa" se entiende que la cultura viene a ser, como dicen distintos autores (**Smircich**, 1983; **Sergiovanni**, 1984, 1987; **Firestone y Wilson**, 1985; **Owens y Steinhoff**, 1988; **Schein**, 1991, 1992; **Leal Millán**, 1991), el 'pegamento' normativo y social que mantiene unida a la organización. Este pegamento, constituido por supuestos tácitos, valores, normas, y manifestado en rituales, símbolos, artefactos culturales es, como señalan los mismos **Firestone y Wilson** (1985) un mecanismo de integración y articulación más importante, para el funcionamiento de la organización, que los mecanismos de integración burocráticos (normativa, reglamentación, ejercicio de la autoridad, etc.), puesto que expresa los valores y las creencias compartidas, proporcionando pautas de conducta seguras y compartidas.

En este sentido, se mantiene que la adecuada gestión de esta variable ('dirección por la cultura' o 'management cultural') es un camino imprescindible para aumentar la eficacia organizativa (en otros momentos, la teoría organizativa enfatizó otras variables, tales como la estructura o las conductas de liderazgo). Las organizaciones que potencian, "tienen" o crean ciertos tipos de cultura pueden lograr mejores resultados y ser más exitosas (**Smirchich**, 1983; **Conway**, 1985; **Paterson et al.**, 1986; **Meyerson**, 1992). Así, la dirección exitosa de una organización estaría ligada a la consecución de la cultura "excelente" que permita aumentar la eficacia de dicha

organización; como exponen **Firestone y Wilson** referido al ejemplo de la escuela como organización: "Las culturas fuertes, con un contenido apropiado, pueden promover la eficacia escolar, y los directores pueden contribuir a tales culturas" (1985, 10). Como se puede ver esto es lo mismo que se dice en el mundo de la empresa desde una perspectiva de ingeniería cultural cuando se habla de que una cultura organizacional fuerte es el origen de mejores resultados en las industrias (**Kotter y Heskett**, 1992).

Incluso esta concepción del manejo de la cultura desde la dirección, esta ingeniería cultural ha recibido un nombre específico: "management simbólico". Así lo expresa **Pfeffer** (1993, 261) cuando dice que "la misión de la gente que está interesada en ejercer poder e influencia, es hacer que los otros se sientan bien haciendo lo que ellos quieren que hagan. Esto requiere practicar lo que se conoce como management simbólico. (...) El management simbólico opera fundamentalmente en el campo de lo ilusorio y se esfuerza por utilizar con la mayor efectividad el lenguaje, los ambientes y las parafernalias para producir en la gente emociones fuertes..."

De esta forma, la cultura organizativa cumple dos funciones esenciales en la organización para esta perspectiva: puede utilizarse como mecanismo de control para aumentar la eficacia organizativa y cohesiona a los miembros de la organización:

> "Podrían destacarse dos rasgos básicos en el planteamiento de la cultura como variable de la organización:
>
> 1) El considerar que ésta es una variable que puede ser manipulada con vistas a aumentar la eficacia organizativa (**Smith y Peterson**, 1990, 117-121); y
>
> 2) el mantener que la cultura constituye un elemento que cohesiona y da significado a la organización" (**González**, 1994, 84).

Sobre esto **Meek** (1992) señala que "parece que en gran parte el uso de la cultura como un concepto unitario que expresa por un lado cohesión social e integración y por el otro eficacia organizativa, es el resultado de la transferencia del concepto de cultura al análisis organizativo desde una tradición teórica y sociológica: el paradigma teórico estructural-funcionalista" (citado en **González**, 1994, 87).

Este planteamiento de ingeniería cultural se ha ido trasladando cada vez con mayor entusiasmo al campo educativo: **Shapier y King**, 1985; **Paterson et al.**, 1986; **Owens y Steinhoff**, 1988. La cultura se convierte así en el instrumento que puede utilizar la dirección escolar, para influir y dirigir la organización hacia metas eficaces. Surge así el reciente discurso en torno al liderazgo cultural y simbólico (**Sergiovanni**, 1984, 1987; **Owens**, 1987). Generando la conciencia de que es la dirección el elemento esencial a la hora de marcar o conformar una visión o concepción escolar que permita orientar la organización hacia una cada vez mayor eficacia mediante medios culturales (**González**, 1994, 85).

C. La cultura como metáfora

Las anteriores visiones estaban vinculadas a la imagen de la organización como organismo. Hay, no obstante, muchas otras formas de concebir la organización: como máqinas, como cerebros, como teatros, como textos, como prisiones psíquicas, como sistemas políticos (**Morgan**, 1990). La metáfora de la cultura es la que utilizan diversos autores para referirse a la imagen apropiada para definir la organización. Y esta concepción de la cultura como metáfora viene a poner de relieve que el modelo sistémico era insuficiente (**Alonso Amo**, 1990, 51).

La metáfora vuelve la imaginación hacia las formas en que forja una equivalencia o identidad entre elementos separados de la experiencia. Específicamente, la metáfora crea significados mediante los cuales entendemos un fenómeno a través de otro. "Las investigaciones en el moderno psicoanálisis (**Lacan**, 1966; **Lemaire**, 1977) y en el estructuralismo lingüístico (**Jakobson y Halle**, 1956) demuestran que los tropos son cruciales en la estructuración consciente y en la actividad inconsciente" (**Morgan**, 1983, 602). De hecho, como dice el mismo **Morgan**, cuando nosotros hablamos sobre un grupo de gente como 'una organización' "nosotros estamos usando una metáfora para capturar un aspecto significativo de las relaciones entre esa gente en un espacio y un tiempo concretos. Sin tal concepto nosotros no tendríamos forma de entender cómo y por qué están organizados y por qué ellos son vistos como 'una organización'" (1983, 604). Acabará afirmando que la idea de una ciencia libre de metáforas es simplemente inaceptable (1983, 606).

Algunos teóricos han visto la organización como una cultura. El uso de la cultura como una metáfora es muy diferente de las analogías entre las organizaciones y las máquinas o los organismos. Supone un salto de la comparación con objetos tangibles a la comparación con otro fenómeno social, una concepción que aumenta el espacio de ambigüedad porque la cultura no tiene un status concreto. La cultura como metáfora "va más allá de la visión instrumental de la organización derivada de la metáfora de la máquina, y más allá de la visión adaptativa derivada de la metáfora del organismo. La cultura como metáfora conlleva una visión de la organización como una forma expresiva, una manifestación de la conciencia humana. Las organizaciones pasan así, a ser entendidas y analizadas no ya sólo en términos económicos y materiales, sino fundamentalmente en sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos" (**Smircich**, 1983, 347; **Alonso Amo**, 1990, 50). La organización de esta manera ya no sería algo existente objetiva e independientemente de las personas que la constituyen. Sólo pueden tener entidad real y sentido como "patrones de relaciones y significados simbólicos que se mantienen a través de procesos continuos de interacción" (**González**, 1990, 47).

El enfoque de la realidad como construcción social (**Berger y Luckmann**) de significados encaja perfectamente en esta línea que entiende la cultura de la organización como imagen. El ya clásico postulado de **W. I. Thomas** que afirma que "si los individuos definen las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias", o aquello de la profecía que tiende a autorrealizarse, nos proporcionan líneas de comprensión sobre la importancia que los procesos subjetivos o

las imágenes del personal tienen para el funcionamiento de la organización. Por ello, **Garmendía** (1988) va a hablar de esta perspectiva denominándola, en vez de metáfora, 'imagen'.

Por tanto, detrás de esta expresión están todas aquellas aportaciones que entienden que la cultura, más que una variable que afecta externa o internamente a la organización, es la esencia misma de la organización.

La cultura no es algo que tenga la organización, sino que la organización es una cultura (**Weick**, 1983).

Nos situamos, así, en una perspectiva donde la organización deja de ser concebida como un instrumento para el logro de metas, para pasar a ser entendida como una forma expresiva, un fenómeno cultural. Dicho con otras palabras, la organización es una construcción social, una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros: "(esta) perspectiva supone, en el campo de la Organización, reconocer que las organizaciones son artefactos culturales, asentados en sistemas de significados compartidos y, por tanto, en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean ese significado" (**González**, 1990, 48). Red de significados e imágenes compartidos (**Garmendía**, 1988), sistemas interpretativos compartidos (**Peiró**, 1989, 25), son diferentes formas de aludir al mismo hecho diferencial: la organización se define por su cultura.

Smircich (1983, 1985); **Greenfield** (1984; 1986, 154); **Weick** (1979) y otros, defienden esta visión de la organización como artefacto cultural.

La cultura se convierte así en un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social o como una forma particular de expresión humana. Estudiar la cultura no es otra cosa que estudiar la significación social, la 'construcción' de la realidad, o lo que es lo mismo, estudiar cómo llegan a ser significativos para los miembros de la organización, las cosas, los acontecimientos, las interacciones. Como consecuencia, el foco de atención del estudio cultural de la organización nos llevaría a situarnos, como dice **González** (1990), en el ámbito de la interpretación y el significado. Más que estudiar la cultura como elemento de la organización, se estaría haciendo un análisis cultural de la vida organizativa, se estaría preguntando cuáles son los esquemas interpretativos que hacen posible la organización, de dónde provienen tales esquemas y cómo se generan, comunican y se mantienen (**Morgan**, 1990, 116).

En esta perspectiva, la investigación también se centra en los símbolos, historias, mitos, lenguaje, etc. Pero en este caso no son considerados sólo como artefactos culturales, sino como procesos generativos que producen y conforman significados, que son esenciales para la existencia de la organización, como dicen **Smircich** (1983, 353) y **Alonso Amo** (1990, 51). Cuando la cultura es considerada como una metáfora, la atención del investigador se desplaza desde la preocupación sobre el por qué produce la organización y cómo puede producirlo más eficientemente a cómo está estruturada la organización y qué significa estar organizada. "Para

nosotros, mirar a las organizaciones en términos culturales es entenderlas constituidas y mantenidas simbólicamente, dentro de patrones más amplios de significado. Así como la tarea del antropólogo consiste en interpretar, decodificar y reconstruir los sistemas de significados de grupos específicos, nuestra tarea puede ser entendida como la de interpretar, decodificar y reconstruir el significado de las organizaciones en la edad moderna. Y así como estudiar una cultura significa para el antropólogo estudiar la construcción del mundo (por parte de los sujetos), el estudio de la organización puede significar estudiar la construcción de la organización" (**Smircich**, 1985, 66).

De esta forma, la cultura ya no será en este enfoque el resultado cabal de una actividad de gestión como en las anteriores perspectivas, sino que emerge como un proceso de asignación compartida de significados a las experiencias colectivas. Ya no será una variable organizativa, sino el producto de significados y símbolos negociados y compartidos que surge de la interacción social de los miembros que constituyen la organización (**Meek**, 1992). Si en las anteriores aproximaciones, se buscaba cambiar los artefactos, productos y manifestaciones culturales y, en algunos casos, los valores de la organización, en ésta lo que se intentará negociar para promover el cambio serán las creencias básicas de la organización compartidas y asumidas por sus miembros y por lo tanto cambiar la propia identidad de la organización. No es quedarse en transformar el componente cultural de la organización y de aquellos aspectos en los que incide: rendimiento, productividad, satisfacción; sino que es ir más allá: transformar radicalmente la identidad de la propia organización, con un alcance mucho más amplio y global (**Peiró**, 1989).

Pero dentro de esta forma de entender la cultura como metáfora hay que distinguir diferentes maneras de acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional.

El concepto de cultura organizacional ha sido importado del campo de la antropología, donde no hay un claro consenso sobre su significado. Dentro de la antropología, veíamos que la cultura es un concepto con diversas acepciones: para la Antropología cognitiva, la cultura consistía en conocimientos compartidos (**Goodenough**, 1971); dentro de la Antropología simbólica, la cultura era un sistema de símbolos compartidos (**Geertz**, 1973); y de acuerdo a la Antropología Estructural y psicodinámica, la cultura sería una manifestación y una expresión del inconsciente (**Rossi y O'Higgins**, 1981). Todas estas conceptualizaciones diferentes de la cultura dentro de la antropología moderna, han llevado a crear distintos modos de análisis organizacional (**Infiestas**, 1991, 135).

1. La perspectiva cognitiva

De acuerdo a la rama de la Antropología Cognitiva llamada etnociencia (**Goodenough**, 1971), como hemos visto ya, la cultura es un sistema de cogniciones compartidas, o un sistema

de conocimientos y creencias. En la creación de cultura, los etnocientíficos atribuyen la primacía al intelecto antes que a los factores biológicos o ambientales. Consideran a las emociones, las acciones, el entorno y demás como elementos materiales organizados por el intelecto humano. Cada cultura concreta es concebida como un sistema concreto de percibir y organizar los fenómenos naturales, las cosas, los acontecimientos, la conducta y las emociones (**Goodenough**, 1957). "El objeto de estudio no son los fenómenos materiales como tales, sino el modo cómo éstos se organizan en la cabeza de las personas. Las culturas no son fenómenos materiales, sino organizaciones de fenómenos materiales" (**Tyler**, 1969, 3). Para los etnocientíficos, el intelecto humano genera cultura por medio de un determinado número de reglas finitas o por medio de la lógica inconsciente; el objetivo de los antropólogos será por tanto determinar cuáles son estas reglas (**Rossi y O'Higgins**, 1981).

Esta perspectiva cognitiva ha sido aplicada a los estudios de organización (**Argyris y Schon**, 1978; **Weick**, 1979). Aunque no utilicen explícitamente el término cultura, su énfasis cognitivo les conduce a ver las organizaciones como redes de significados subjetivos o estructuras de referencia compartidas y que a los ojos de un observador externo aparecen como reglas o una gramática compartida.

Argyris y Schön (1978) hablan de las organizaciones como 'empresas cognitivas'. Su metodología de diagnóstico se basa en estudios de caso sobre cómo los miembros de una organización diseñan escenarios que revelan las teorías-en-uso (asunciones, creencias, supuestos; lo que **Schein** (1988) llamará presunciones básicas) que guían su interacción. En este sentido, **Sathe** define la cultura como "el conjunto de entendimientos importantes (generalmente no declarados) que los miembros de una comunidad tienen en común" (1983, 6).

Weick sostuvo que "una organización es un cuerpo de pensamiento pensado por pensadores pensantes" (1979, 42). Desde este enfoque la tarea es manejar mitos, imágenes y símbolos. Este autor rechazó específicamente la conceptualización de las organizaciones como dominadas por rutinas, procedimientos operativos estándar y mecanismos para la reducción de la incertidumbre, con una correspondiente desenfatización del pensamiento y la cognición. Para él, las organizaciones son al mismo tiempo prácticas de pensamiento o esquemas causales, y encarnan también tipos específicos de prácticas pensantes o algoritmos.

Aunque un presupuesto común en todos los autores que trabajan desde esta perspectiva es que el pensamiento está ligado a la acción, la mayor consecuencia práctica de entender las organizaciones como empresas sociales sustentadas cognitivamente es el énfasis en la mente y el pensamiento. Los miembros de la organización son vistos más como pensantes que como actuantes (**Smircich**, 1983, 350).

2. La perspectiva simbólica

Antropólogos tales como **Turner** (1971), **Geertz** (1973) tratan la sociedad, o la cultura, como sistema de símbolos y significados compartidos, ya lo hemos visto.

Geertz piensa que la perspectiva cognitivista de **Goodenough** y de los 'nuevos etnógrafos' es reduccionista y espúreamente formalista. Los significados no están 'en la mente de la gente', los símbolos y significados compartidos por los actores sociales -están entre ellos, no en ellos- son *públicos, no privados (en esto* **Geertz** *sigue a* **Husserl**, **Wittgenstein** y **Ryle**). Los sistemas culturales son ideacionales, pero en el sentido en que un cuarteto de Beethoven es ideacional (más allá o entre sus manifestaciones en las mentes individuales o en interpretaciones concretas). Dice que las pautas culturales no son reificadas o metafísicas: lo mismo que las rocas o los sueños 'son cosas de este mundo'. **Geertz** define su manera de ver la cultura como semiótica. Estudiar la cultura es estudiar los códigos de significado compartidos. Tomando de **Ricoeur** el concepto de 'texto' en sentido amplio, **Geertz** ha visto la cultura como "un ensamblaje de texto" (1972, 26). De este modo la antropología simbólica se convierte en asunto de interpretación, no de desciframiento (y en esto se diferencia de **Lévi-Strauss**), y la interpretación consiste en 'descripción densa' que ha de ser profundamente incorporada a la riqueza conceptual de la vida social (1972, 36).

El mismo **Turner** afirma que los símbolos empleados y sus relaciones "constituyen, no solamente un conjunto de clasificaciones cognitivas para el ordenamiento del universo..., sino también, lo que incluso es más importante, un conjunto de artilugios evocadores para hacer surgir, canalizar y domesticar emociones tan poderosas como puedan ser el miedo, el afecto y la pena'. Están así mismo, cargados de finalidad, y tienen un 'carácter conativo" (1969, 42), es decir, sirven para orientar la acción. **Turner** empieza investigando el significado de los ritos por medio de preguntas a los actores. Luego analiza dichos símbolos para ver si puede establecerse alguna relación formal entre los símbolos mismos, entre los símbolos y sus referentes (lo que éstos representan). Pueden entonces descubrirse relaciones estructurales entre los símbolos que componen el conjunto estudiado, o evidenciarse que dichos símbolos funcionan de manera específica y limitada, sea para comunicar significados múltiples, para unificar fenómenos dispares, o para condesar ideas múltiples (1973, 1).

Igual que **Geertz**, aboga por un enfoque interpretativo o hermeneútico de la cultura, centrando su atención en el estudio del empleo concreto de símbolos en contextos concretos y por parte de individuos concretos. Este método de investigación es distinto del de los estructuralistas y su interés por las estructuras universales o inconscientes del intelecto humano, y distinto también del interés de los etnocientíficos por los principios cognitivos básicos. Propone un enfoque empático de la conducta humana, planteando, una labor interpretativa imaginativa por parte del investigador.

Pues bien, cuando la perspectiva simbólica es aplicada al análisis organizacional, la organización, como la cultura, es concebida como un patrón de discurso simbólico. Y necesita ser interpretado, leido o descifrado con el fin de entenderlo. El investigador debe articular los temas recurrentes que representan los patrones del discurso simbólico y que especifican las claves de unión entre los valores, creencias y la acción. Los temas, expresados de varias formas simbólicas, representan el corazón del análisis simbólico de la cultura de una organización. El foco de esta forma de análisis organizacional es cómo los individuos interpretan y entienden su experiencia y cómo esas interpretaciones conectan con las actuaciones. La actividad del investigador aquí es documentar la creación y mantenimiento de la organización a través de la acción simbólica (**Smircich**, 1983).

3. La perspectiva estructural y psicodinámica

La cultura puede ser entendida como la expresión de un proceso psicológico inconsciente. Esta visión de la cultura inicia el surgimiento de la antropología estructural de **Lévi-Strauss**. Y también está presente en el trabajo de los teóricos de la organización que desarrollan aproximaciones psicodinámicas al análisis organizacional. Desde este punto de vista, las formas y las prácticas organizacionales son entendidas como proyecciones de procesos inconscientes y son analizadas con referencia a la tensión dinámica entre procesos inconscientes y sus manifestaciones conscientes (**Smircich**, 1983).

La cultura refleja el trabajo de la infraestructura inconsciente. Desde esta perspectiva, el propósito del estudio de la cultura es revelar las dimensiones ocultas y universales de la mente humana. La tarea del análisis estructural es "descubrir el orden de relaciones que cambia un grupo de elementos que han limitado su propio significado dentro de un conjunto inteligible. Este orden puede ser denominado 'la estructura'" (**Turner**, 1977, 101).

Desde esta perspectiva, muchos de los análisis organizacionales deberían ser criticados por ser demasiados limitados en su alcance. La investigación organizacional tiende a tratar sólo con el nivel superficial de componentes que son, de hecho, los elementos del modelo conscientemente compartido tanto por los participantes como por los analistas. Sin embargo, el análisis organizacional guiado por la perspectiva estructuralista o psicodinámica penetra bajo el nivel superficial de la apariencia y desciende para descubrir los fundamentos objetivos del orden social. Hay pocos analistas organizacionales que hagan esto. Como ejemplos podemos citar a **Turner** y **Mitroff**. **Turner** es uno de los que intenta aplicar explícitamente el tipo de análisis de **Lévi-Strauss** a las organizaciones (en unos casos, para entender las diferencias entre orden burocrático e industrial (1977) y en otros, para diagnosticar los conflictos organizacionales (1983)). **Mitroff** (1982) trabaja más sobre los arquetipos de **Jung**, que sobre el estructuralismo de **Lévi-Strauss**,

para descubrir los patrones estructurales que unen el inconsciente humano con sus manifestaciones en el orden social (**Smircich**, 1983).

En esta línea también han trabajado otros autores como **Barley** (1983), **Gregory** (1983), etc.

D. La cultura como metáfora crítica

Esta orientación deriva de la nueva sociología de la educación (**Bates**, 1983; **Bernstein**, 1975; **Bourdieu y Passeron**, 1977; **Bowles y Gintis**, 1976; **Giroux**, 1983; **Whitty**, 1985; **Young**, 1971).

Los autores que defiende esta perspectiva se han caracterizado más por su posición crítica y sus críticas a los enfoques anteriores que por su aportación sistemática y organizada. Ciertamente nos recuerdan la importancia del contexto ideológico y conflictivo que rodea toda posición, aportación fundamental y valiosa. Pero más que construir una explicación comprensiva del fénomeno de la cultura organizacional desde sus planteamientos e intereses, se quedan en hacer aportaciones críticas a las perspectivas anteriores.

Empezaremos por eso recordando la crítica que realizan a la perspectiva que entiende la cultura como una variable.

1. Crítica de la cultura como variable

Desde el análisis cultural propuesto por **Bates** (1986, 1987) que él recoge de esa nueva sociología de la educación, se considera que la concepción de la cultura como variable presentada por los partidarios de la cultura corporativa y definida anteriormente, sirve a determinados intereses materiales e ideológicos.

Esta perspectiva, aunque pretenda ser neutral y objetivo, encubre unos intereses esencialmente ideológicos al ocultar los conflictos, la desigualdad y las clases sociales, fenómenos inherentes a la organización: "debido al legado teórico estructural-funcional tienden a ignorar o encubrir conflictos inherentes y rasgos estructurales importantes de la organización, particularmente la estructura de poder y conflicto, la desigualdad estructurada y la significación de la estructura de 'culturas de clase'" **Meek** (1992, 195).

Se pretende con la ingeniería cultural conseguir un 'control ideológico', en lugar del anterior control burocrático. Un control basado en "manipular" la cultura organizativa.

Alonso Amo reconoce que "puede ser causa de frustración el hecho de servirse de la cultura corporativa como instrumento de gestión organizacional al igual que sucedía con instrumentos más técnicos y cuantitativos que aparecieron en los años 60 y 70 (desarrollo organizacional, enriquecimiento del puesto de trabajo, calidad de vida laboral)" (1990, 48).

Para **Bates**,aplicado al ámbito de las organizaciones educativas, todo el discurso sobre la eficacia escolar y la cultura escolar 'excelente' -originado al trasladar un discurso surgido en el ámbito industrial a la escuela- remite a una manipulación cultural en aras de buscar dicha excelencia. Y una cosa es la preocupación antropológica por entender, y otra bien distinta la preocupación gerencial por manipular. Si "los antropólogos se han preocupado por tratar de mantener la integridad de las culturas, a pesar de la inevitable intervención que su estudio envuelve, sin embargo, la tradición gerencial-administrativa no tiene tales escrúpulos" (1987, 82).

Como dice este mismo autor, habría que tener en cuenta que hay una serie de cuestiones erróneas: "Primero, la noción de cultura que subyace es esencialmente trivial, estática y manipulativa; segundo, omite cualquier consideración seria de las políticas culturales; tercero, no distingue entre las relaciones de producción material que caracterizan a la corporación y los procesos de producción y reproducción cultural que caracterizan a la escuela" (**Bates**, 1987, 85).

Lo que critican del entendimiento de la cultura como variable es, como reconoce **Peiró**, que "según ellos, la cultura es un poderoso medio de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de las relaciones de contingencia que tengan aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones. Al centrar su interés en la determinación de estrategias predictibles de control organizacional y en la mejora de los métodos de gestión empresarial, mantienen la tesis de que la cultura puede ser gestionada y por ello, dirigen sus esfuerzos a entender cómo lograr mayor eficacia en esa gestión" (1989, 25). En definitiva, lo que vienen a criticar es si la pretensión de esa línea de investigación anterior no sea sino un instrumento sutil para hacer más eficiente y aceptables las prescripciones oficiales determinadas desde los niveles de poder central (**Escudero**, 1992; **Bolivar Botía**, 1993). Así lo admite también el mismo **Bates** (1987): "Proponen un cambio desde las formas tradicionales de control burocrático, hacia técnicas de control ideológico basadas en la manipulación de la cultura empresarial. (...) Esta forma de control ideológico implica la intervención de los directivos en la conciencia de los trabajadores" (83).

Autores como **Peretti y Vachete** (1984), **Tunstall** (1985), **Thevenet** (1985, 1992), **Sánchez Creus** (1987), **Leal Millán** (1991) y muchos otros de los ya citados como ingenieros culturales, afirman que la cultura ha de traspasar la frontera de conceptos sugestivos y seductores, para convertirse en algo operativo y utilizable como una nueva herramienta de indiscutible valor para el gestor de organizaciones. "Más seriamente, la cultura es ante todo la expresión de que existe una particularidad tal en la empresa que puede ésta determinar el éxito o el fracaso de

ciertas técnicas de gestión, estrategia, o estructura. Ella significa también que una parte de las soluciones a estos problemas se encuentra en la empresa misma. La cultura puede no ser más que una moda, y, en este caso, habrá sensibilizado mucho a la gente en una problemática útil en su práctica cotidiana; la cultura puede ser algo más en la medida en que sirva de nuevo paradigma para describir situaciones de gestión"**Thevenet** (1985, 29).

Incluso se pretende que las subculturas dentro de una organización sean utilizadas, y en la medida de lo posible gestionadas, por los dirigentes de la organización. Así, se afirma que el gerente, el directivo de una organización, debe estar "constantemente enterado de la posible existencia de diferencias sistemáticas en cuanto a creencias, valores y patrones de comportamiento dentro de su organización. También debe ser capaz de reconocer cuando la diversidad de culturas se relaciona con el comportamiento disfuncional en la organización, y en consecuencia, en qué momento debe ser tratado" (**Margulies y Wallace**, 1985, 59). Ingeniería cultural aplicada a las subculturas: "Las microculturas se pueden administrar, al igual que se puede administrar la cultura global o general de la organización, y estas microculturas (...) forjan una visión relativamente unificada de la realidad. Esta visión puede modificarse, puede planificarse, organizarse, dirigirse y controlarse. Las culturas son un recurso de la organización" (**Leal Millán**, 1991, 33). De esta forma hablan, no sólo este autor, sino todos los ingenieros culturales, de estudiar la cultura organizacional desde un punto de vista netamente directivo (**Wilkins y Ouchi**, 1983; **Sathe**, 1983; **Koprowski**, 1983), de cambiar la cultura corporativa, de diseñar mejoras en la misma como forma de mejorar el rendimiento de las organizaciones, de incrementar su eficacia y rentabilidad (**Deal y Kennedy**, 1985; **Hickman y Silva**, 1984); incluso se ha hablado de "auténticas culturas de gestión íntimamente ligadas al desarrollo de la capacidad estratégica de las empresas" (**De Woot y Desclee**, 1984, 54).

Desde esta perspectiva habría preguntarse quién o quiénes son los que definen la excelencia organizacional que se persigue con la tan traida y llevada eficacia organizativa: parece que hasta ahora se decanta el asunto por los directivos. En este sentido entonces, nos podríamos preguntar igualmente: ¿excelencia para quién?, ¿para los trabajadores o para la dirección?; ¿eficacia a costa de quién?, ¿a costa de qué? "Los ingenieros culturales utilizan el análisis cultural a favor de los directivos. Por ejemplo, no incorporan la consideración de los intereses de los trabajadores en sus análisis, excepto para asumir que lo que es bueno para la corporación es bueno para los trabajadores" (**Bates**, 1987, 82).

Igualmente, **Trice y Beyer** (1985) parecen asumir que los directivos son los legítimos intérpretes de las apropiadas ideologías y los correctos valores en una organización. El resto de los miembros de la organización entran únicamente como objetos de ritos directivos o como una fuerza conservadora que debe, de acuerdo a la dirección, comprometerse en el cambio cultural requerido. No obstante, estos autores reconocen el riesgo de que los directivos puedan no tener los valores y la ideología correctos o que podría no ser una actuación ética contrarrestar la posible resistencia legítima al cambio cultural.

Presumiblemente se asume que la importancia cultural de los directivos en las organizaciones es predominante y que este grupo define el bien común y por lo tanto ocupa la correcta posición moral para decidir sobre los valores 'deseables' y los ideales" (**Alvesson**, 1991, 218). Este nuevo estilo podría quedarse en una nueva versión del taylorismo al disociar la dirección y el resto del personal: "se supone que la alta dirección es racional y que ella confecciona y configura a su antojo los programas de desarrollo de la organización. Ella se arroga la competencia de introducir en cascada, de arriba hacia abajo, los cambios organizativos, incluida la transformación de la cultura" (**Garmendía**, 1994, 17).

Otro problema añadido, es que no nos podemos olvidar que toda ciencia social es ideológica y que hay que tener en cuenta que si hablamos de cultura como conjunto de creencias, valores, supuestos, ideologías, formas de ver el mundo, etc., estos están impregnados de unos intereses marcados por la historia, el poder y la lucha de determinados sectores sociales, tanto dentro como fuera de la organización, por hacer hegemónicos "sus intereses".

Sin embargo hay muchos que aún mantienen su supuesta neutralidad científica como recoge **Alvesson** (1991, 209): "los investigadores sociales convencionales, incluyendo muchos que escriben sobre el tópico de la ideología corporativa, tratan la ideología como un fenómeno empírico que existe 'fuera de', que puede ser aislado y relacionado con otras variables (**Beyer**, 1981; **Kilmann et al.**, 1985; **Meyer**, 1982; etc.)".

Por ejemplo, si nos preguntamos para qué sirve la Teoría Organizacional en la práctica, habrá que reconocer que el valor práctico de la teoría del management es ser potencial proveedora de técnicas y conocimiento de utilidad (interés técnico de **Habermas**) para hacer más eficaz la organización, como sostienen los enfoques anteriormente citados. Y tenemos que reconocer que esto es un tipo de ideología que sirve a unos determinados intereses, que potencia un tipo de lenguaje con el que analizar y solucionar los problemas. Y esta ideología responde a los intereses de los directivos más que de los empleados, por ejemplo. "Los estudios procedentes de una perspectiva de interés técnico son normalmente atribuidos a la ideologia managerial de maximización del control social para el logro de la producción y el fiel comportamiento de acuerdo con el orden social predominante" (**Alvesson**, 1991, 216).

Como reconocen **Alvesson** (1989, 1991), **Knights y Willmott** (1987), **Stablein y Nord** (1985), la mayoría de los estudios dentro de la corriente del simbolismo organizacional son fundamentalmente dirigidos por intereses técnicos de conocimiento, "en directa oposición al discurso ideal de **Habermas** y por tanto a la emancipación" (**Stablein y Nord**, 1985, 22). De hecho, los tres artículos más frecuentemente citados, relacionados con el simbolismo organizacional, son buenos ejemplos de esta orientación técnica: son **Peters** (1978), **Pfeffer** (1981) y **Trice y Beyer** (1985). **Pfeffer** (1981) habla sobre "la dirección por la acción simbólica" y **Peters** (1978, 10)dice que "los símbolos son la mejor materia de la conducta directiva. Los ejecutivos, después de todo, no sintetizan productos químicos ni operan con vagones de transporte; ellos comercian con símbolos". Así mismo **Trice y Beyer** (1985, 377) sugieren formas en que los directivos

pueden usar los "ritos de paso" organizacionales para que los miembros de la organización "puedan ser indoctrinados con las nuevas ideología y valores deseados".

Se podrían poner muchos ejemplos: **Deal y Kennedy** (1985), **Pascale** (1985), **Sathe** (1985), o en el ámbito escolar **Beare** (1982), **Millikan** (1984), **Duignan** (1985). Pero sólo voy a exponer de forma más pormenorizada a los primeros autores para no extenderme excesivamente en la misma idea. **Deal y Kennedy** (1985) hablan de "saber manejar la cultura -por ejemplo, cómo crear héroes-", que es "uno de los ingredientes clave para el éxito final" de la organización. De hecho, siguen afirmando, "el éxito final de un director general depende en gran parte de la interpretación precisa de la cultura corporativa y de su capacidad para pulirla y darle forma, adecuándola así a las necesidades cambiantes del mercado" (19). Para ellos la labor más importante de los gerentes de una organización es "moldear y realzar los valores" (22); pero no sólo esa función, sino que advierten a "los gerentes que no toman en cuenta los aspectos dramáticos del ritual de transición, (porque) desperdiciarán una oportunidad de usarlos para ampliar la influencia de la cultura" (80), y les recuerdan que pueden aprovechar muchos rituales organizativos no solo planeándolos, sino tomando parte en ellos: "participan en el adoctrinamiento de los nuevos empleados, instrumentan la celebración que se realiza cuando hay un ascenso, se aseguran de que todos sepan por qué se está ascendiendo a la persona. Sacan un provecho especial de las jubilaciones, ungiendo al jubilado como héroe cultural, la personificación de los valores y creencias medulares de la compañia. (...) Estos rituales se convierten en poderosas palancas que la alta gerencia puede accionar para conservar su control y ejercer su influencia" (83). En definitiva, dicen que "es necesario que los altos gerentes reconozcan y utilicen esta red cultural para lograr sus objetivos" (90).

Beare (1982) fue uno de los primeros en abogar por la manipulación de la "imagen corporativa" de la educación y la reconstrucción de las culturas internas y externas para poder competir de forma efectiva en el 'mercado'.

Millikan (1984), se inserta dentro de la tradición de la manipulación directiva al postular el "desarrollo de la cultura" para crear "culturas efectivas" como forma de reducir las diferencias entre las escuelas públicas y privadas en cuanto a su eficacia.

Duignan (1985) también reivindica la manipulación de la cultura escolar en la búsqueda de la excelencia, siguiendo la inspiriación de **Peters y Waterman**: "Una institución, tal como una escuela, debe tener un código de valores y creencias que formen un ingrediente esencial en la vida cultural de tal institución. También, los miembros de la institución deben estar comprometidos con esos valores que ejemplifiquen en sus acciones y comportamientos" (1985, 4).

Parece claro, como sugiere el mismo **Alvesson**, que "los lectores de estos textos son estimulados a pensar sobre la crucial importancia de los directivos, como actores que tienen una influencia educativa sobre otra gente, siendo estos últimos reducidos básicamente a objetos del management simbólico" (1991, 218).

Podemos observar igualmente que los estudios sobre cultura, en un aumento creciente, están teniendo una orientación funcionalista (**Calás y Smircich**, 1987), y se han focalizado sobre lo que interesa y preocupa a los técnicos, tal como los valores económicos de controlar la cultura y los significados compartidos (**Barley et al.**, 1988). La asunción clave de estos autores, procedente de un interés técnico del conocimiento, es que el conocimiento sobre el funcionamiento de los símbolos permite cambiar y controlar los significados, explotándolos y subordinándolos a las órdenes de algunos de los protagonistas de la organización, especialmente los directivos. Ritos, rituales, ceremonias, mitos, símbolos verbales, arquitectura corporativa y otros artefactos físicos de la cultural deben ser los blancos de la acción racional intencional. La tarea de muchos teóricos del management simbólico parece ser 'racionalizar' los símbolos de la vida organizacional con el fin de mejorar la eficiencia y alcance de la dirección (**Alvesson**, 1991, 216).

Hay que tener en cuenta igualmente que los investigadores de las Universidades y de las empresas consultoras tienen un grado muy bajo de autonomía respecto a los grupos de presión externa, especialmente los empresarios. Estos últimos normalmente no intervienen directamente para intentar influir en la investigación y en la enseñanza, pero es normal ver en las Universidades a los directivos como un grupo cuyos intereses hay que respetar, incluso servir, y se acaba adaptando la investigación y la enseñanza para anticiparse a sus demandas. Sobre todo aquellos que trabajan como consultores están particularmente atentos a sincronizar su visión con la de sus presentes o futuros clientes, pues son los que pagan. El riesgo de perder o menguar la integridad parece obvio (**Alvesson**, 1991, 219).

Como dice **Guest**, "al igual que los mitos del cowboy y del salvaje oeste sirvieron para disimular la realidad de la matanza de los indios, el 'management' de los recursos humanos puede servir para disimular el asalto al movimiento sindical en USA. Se ofrece el rostro benevolente (de este 'management'): sus practicantes son el James Stewart de la nueva frontera industrial" (1990, 393).

2. Crítica a la cultura como metáfora

Una segunda línea de crítica de los autores que entienden la cultura como una metáfora crítica incide incluso en el enfoque de los que se limitan a entender la cultura como una metáfora sin más.

La perspectiva que entiende la cultura como una metáfora, ligada estrechamente al pensamiento antropológico, especialmente a la versión etnográfica, está directamente relacionada con el ejercicio del interés práctico del conocimiento (**Habermas**), y podría proveer valioso conocimiento desde el punto de vista emancipatorio. De acuerdo a **Stablein y Nord** "el simbolismo parecería conducir al desarrollo de la investigación desde el interés emancipatorio.

Centrando la atención sobre la creación de significados parecería inevitablemente dirigido a reconocer la conflictividad de preferencias e interpretaciones, y por eso tendrían que reconocer los observadores cómo algunas preferncias son institucionalizadas sobre otras. El estudio de los sistemas de significados en las organizaciones humanas podría informar criticamente preguntando por la relevancia de las asunciones inconscientes y los procesos institucionalizados que, en jerga marxista, conducen a los humanos a ser controlados por sus propias creaciones en vez de controlarlas ellos" (1985, 21).

Pero, como también reconocen **Stablein y Nord**, la aproximación hermeneútica al simbolismo organizacional, y aún más la fenomenológica, no dan explícitamente con la trampas ideológicas, las prisiones psíquicas y aspectos similares de interés prioritario desde un punto de vista emancipatorio. Así, **Nord** (1985) viene a mostrar cómo la metáfora del pegamento empleada en la caracterización de la cultura organizativa es inapropiada por su desconsideración de enfoques diferenciadores. En su lugar, propone la **metáfora del magnetismo** por cuanto implica un examen de las dinámicas por las que varias partes (subculturas) se sitúan en el campo, se atraen o se repelen; del modo en que el campo magnético en sí mismo puede cambiar la estructura de los componentes individuales, operar con elementos no magnéticos y con aquellos, que siendo antimagnéticos, pueden destruir el campo.

No obstante, aunque la mayoría de los estudios en el campo del simbolismo organizacional están dentro de la línea funcionalista y pragmática como ya dije, sin embargo hay algunos que parecen estar más ligados al interés emancipatorio[1].

En la crítica a la perspectiva que ve la cultura como una metáfora, habría que reproducir la crítica que hacen a la perspectiva anterior de la 'cultura como variable interna' sobre su presunción de que quienes crean y deben manejar la cultura son los dirigentes y que los empleados deben jugar el papel de objetos sumisos a las directrices patronales. Muchos de los autores que entienden la cultura como una metáfora, también asumen esta visión: **Schein** (1988), **Husenman** (1986), **Anzizu** (1985), etc.

Igualmente se critica a aquellos autores que dentro de esta visión metafórica, siguen utilizando el análisis cultural con el único fin de perseguir una mayor eficacia organizativa, en definitiva un nuevo control neotaylorista vía ideológica, como es el caso claro de **Husenman** (1986).

Parecen criticar de igual forma a los autores que se sitúan en la perspectiva de la cultura entendida como metáfora por su tendencia hacia el idealismo, puesto que entienden que la cultura es esencialmente ideacional, es decir, conocimiento compartido dentro de un grupo social,

[1] Algunos de esos se pueden encontrar en el nº2, vol. 11, de la revista *Journal of Management* del año 1985, editada por **Frost**. Para ver una revisión más completa, se puede acudir a **Alvesson y Berg**, 1991.

olvidando la infraestructura material que influye directamente en las concepciones y la cultura de cada momento histórico determinado.

A partir de esta crítica, **Bates** (1987) propone entender la cultura como el "conjunto de formas de vida de una sociedad o corporación" (88), siguiendo la propuesta de **Clarke, Hall, Jefferson y Roberts** (1981, 52): "La cultura de un grupo o clase es la peculiar y distintiva 'forma de vida' de un grupo o clase, los significados, valores e ideas encarnados en las instituciones, en las relaciones sociales, en los sistemas de creeencias, en las costumbres y en la moral. Cultura son las formas distintivas a través de las cuales la organización material y social de la vida se expresa".

La mayoría de las sociedades contienen en su interior una variedad de grupos cuyas experiencias y relaciones con el conjunto de la sociedad son sustancialmente diferentes. Algunas de las más obvias diferencias se deben a la raza, la religión, la geografía o la clase social. Como las experiencias de los miembros de esos grupos difieren, es obvio que su conciencia social también diferirá, es decir, ellos han aprendido a entender y relacionarse con los miembros de su grupo, con los miembros de otros grupos y con la sociedad en general de una forma particular. Ello impide que todos los miembros y grupos dentro de una sociedad (o corporación o escuela) compartan un cultura común.

A partir de este punto de partida, estos autores entienden que no es posible el análisis y la búsqueda de la cultura de una sociedad particular, asumiendo un patrón unitario de creencias, valores, costumbres, relaciones y artefactos que son compartidos igualmente por todos los miembros de esa sociedad.

No es real una visión homogeneizadora de la cultura organizacional. Aunque la cultura puede cumplir una función aglutinadora entre los miembros de la organización, no necesariamente conlleva que el resultado sea el consenso y la cohesión basada en sistemas de valor compartidos (**Meek**, 1992). Las organizaciones son en sí mismas áreas de conflicto y lucha y como apunta **Gregory** (1983) uno de los principales focos de disputa suelen ser los valores: las organizaciones no son culturas homogéneas sino espacios multiculturales, de modo que la cultura puede ser una fuente de conflicto en vez de un elemento de cohesión.

Es necesario para estos autores un acercamiento más diferenciador y, por ende, más conflictivo y menos neutral a la vida organizativa, reivindicando la emergencia de subculturas diversas y el enfrentamiento entre ellas como elementos necesarios y presentes en las dinámicas del funcionamiento organizativo.

La perspectiva del análisis cultural que proponen insiste en que la cultura de una sociedad no puede ser entendida a menos que "la naturaleza y organización de las relaciones y luchas entre la cultura dominante y las culturas subordinadas sean tenidas en cuenta" (**Bates**, 1987, 89).

Ciertamente el estudio de la cultura de una organización estaría incompleto si no tomamos en cuenta la cultura imperante (o subcultura dominante que se ha impuesto sobre las demás) y

cómo influye en el resto de las subculturas de la organización. Pero el problema más habitual no ha sido olvidar este aspecto, sino que no ha sido muy frecuente encontrar análisis de las subculturas de las organizaciones. "La cultura organizacional ha sido tratada generalmente como unitaria, como una entidad homogénea" (**Leal Millán**, 1991, 34). No obstante, algunos autores sí han profundizado en las características propias de las subculturas y contraculturas de la organización. Ya desde la década de los ochenta autores como **Gregory** (1983) examinaban las diferentes formas y visiones que conforman diferentes subcultaras en las empresas del "Silicon Valley", o **Riley** (1983) comparaba las diferencias en el uso de símbolos políticos por dos subgrupos de dos organizaciones diferentes de profesionales. Actualmente, se ha recuperado esta dimensión y nos encontramos con análisis de organizaciones, sobre todo en el ámbito educativo, desde la perspectiva de las subculturas que las configuran.

Las subculturas no son un factor anecdótico en la dinámica organizativa, pues constituyen el terreno en el cual la mayoría de los miembros de la organización adquieren lo esencial de sus conocimientos y comprensiones o significados fundamentales, de sus prejuicios y de sus criterios de valoración; siendo igualmente el principal terreno de acción de los líderes naturales, escapando la mayoría de las veces al control de los directivos y gestores de la organización. Son, en definitiva, el campo de batalla cotidiano de las organizaciones. "Las investigaciones más recientes, que se han venido haciendo en Estados Unidos en el campo de las ciencias sociales, han demostrado, en forma contundente, que pertenecer a un grupo tiene más influencia sobre nuestras actitudes, motivaciones y conducta que cualquier otro fenómeno social" (**Ouchi**, 1982, 37).

Van Maanen y Barley (1985) definen las subculturas como subunidades de miembros de la organización que interactúan regularmente entre sí, identificándoles como un grupo distinto dentro de la organización, que comparten un marco de problemas definidos en común y actúan sobre la base de comprensiones colectivas únicas para el grupo.

Pierre **Lacroix** (1983) caracteriza las subculturas como "culturas comunitarias" frente a la cultura global de una organización. Entiende que las "culturas comunitarias" son aquellas antropológicamente ligadas a la existencia de grupos restringidos, caracterizadas por la afiliación y el reconocimiento, así como por la identificación, que aparecen en oficinas, talleres, etc. y que constituyen un habitat o marco de vida relativamente pequeño donde una serie de personas trabajan, influidas de forma conjunta por un determinado número de factores naturales, familiares, anecdóticos y vivenciales.

Por contra, la "cultura global" es una cultura abstracta, que engloba a toda la organización y cuya función esencial es la de identificar y unir a todo el personal, algo sociológicamente indispensable para asegurar la coherencia y la unidad de la organización. La concibe así, como una cierta superestructura, mientras que las culturas comunitarias son mucho más existenciales en la vida de los grupos. Esta cultura global, en tanto que representa lo compartido por todos los grupos, es más delicada y frágil a la hora de cambiarla, además de mucho más lento el proceso de transformación puesto que las creencias y valores que representa sustentan de algún modo las grandes directrices estratégicas o a largo plazo de la organización.

Sin circunscribir la caracterización de la cultura comunitaria a aquella propia de un sector laboral, sino a las características más generales de lo que podría ser una subcultura dentro de una organización, podemos reformular la tabla que nos ofrece **Lacroix** (1983, 47) de la siguiente forma:

FACTORES CONSTITUTIVOS DE LA CULTURA GLOBAL	FACTORES CONSTITUTIVOS DE LAS SUBCULTURAS
1) Tipo de dirección elegido o mantenido: centralización, feudalismo, burocracia, anarquía, descentralización.	**1)** Adaptación o deformación sectorial del tipo de dirección global.
2) Finalidades y objetivos globales.	**2)** Finalidades y objetivos de cada grupo o cultura comunitaria.
3) Estructuras y funciones de acuerdo al organigrama oficial.	**3)** Estructuras informales en función de los roles sociales y las influencias de los líderes.
4) Mentalidades, comportamientos y valores ligados a las metas de la organización global.	**4)** Mentalidades, comportamientos valores asociados a las metas del grupo, a sus actividades y a su código de conducta.
5) Planes y objetivos globales, así como métodos y procedimientos generales de gestión y de acción.	**5)** Objetivos particulares y métodos y procedimientos particulares adecuados a esos objetivos.
6) Estilo general de ejercer el poder de decisión, autoridad y competencia. Pactos y oposiciones entre sectores oficiales. Contrapoderes organizados. Negociaciones políticas oficiales.	**6)** Modalidades prácticas de ejercicio del poder; estilos personales de autoridad y de influencia. Equilibrio, alianzas y rivalidades entre clanes y coaliciones. Negociaciones de influencias entre líderes grupales.
7) Redes oficiales de información, a través de instancias y tablones de anuncios. Informes, memorias, documentos, circulares. Acceso oficial a la información. Vocabulario técnico de la profesión.	**7)** Red de rumores y transacciones oficiosas sobre las informaciones. Intercambios informales, interpretaciones y retenciones de información. Vocabularios de clan y coalición.
8) Celebraciones oficiales: cena oficial, día del patrono.	**8)** Celebraciones informales: cumpleaños, salidas de fin de semana, etc.
9) Valores oficiales la organización.	**9)** Normas del grupo.
10) Aspecto general edificios y locales.	**10)** Ubicación territorio grupo.

Según **Deal y Kennedy** (1985, 148) estas diferencias culturales propias de las subculturas se convierten en problema para la cultura general de la organización cuando

- no hay un intercambio formal o informal entre las subculturas
- una intenta públicamente minar la posición de las demás
- se vuelven exclusivas, clubes con derecho de adminisión, imponiendo restricciones para poder pertenecer a ellas

- cuando los valores de la subcultura tienen mayor prioridad que los valores compartidos de la organización global.

Pero esto es una visión ingenua de la dinámica organizativa, desde un punto de vista sociocrítico, puesto que se entiende que el funcionamiento habitual y connatural de las subculturas dentro de una organización es precisamente ese: rechazando el intercambio entre ellas, minar la posición de las demás en la lucha por el reparto de los recursos, la exclusividad de las mismas buscando adeptos incondicionales y rechazando los valores globales de la organización. Esta perspectiva entiende que las subculturas nacen fruto de esa lucha por el poder.

Un fenómeno peculiar de la dinámica subcultural es cuando una subcultura se transforma en contracultura. Esto parece que se da sobre todo en organizaciones en las que los directivos o la subcultura dominante ejercen un control autocrático sobre el resto de los grupos o coaliciones subculturales de la misma (**Sherif y Sherif**, 1953; **Argyris**, 1964; **Likert y Gibson**, 1986; **Huse y Bowditch**, 1975). De tal forma algunas subculturas que no encuentran cauces de expresión o de participación en la dinámica organizativa se convierten en contraculturas que comparten un común antagonismo contra la cultura dominante. Esto produce un sentimiento de solidaridad y proporciona una serie de valores o crrencias centrales que justifica la lucha y oposición enconada. Nacen las contraculturas, los antihéroes, rebeldes y proscritos (**Deal y Kennedy**, 1985).

Estas escisiones entre subculturas es lo que **Davis** (1985) denomina "gaps". Según él uno de los objetivos principales de los directivos es cerrar estas brechas o "gaps" entre las subculturas de la organización y reducir la separación y el aislamiento experimentado por la o las contraculturas.

El resultado de esta perspectiva sociocrítica es que la búsqueda del 'conjunto de formas de vida' (cultura) de una sociedad específica llega a ser la búsqueda de varias culturas dentro de ella y el examen de sus relaciones revelado a través de las luchas entre ellas durante unos momentos históricos concretos.

Diversos autores explicitan algunos de los factores que indican y explican la existencia de subculturas en conflicto dentro de toda organización:

- ✓ las organizaciones que seleccionan a su personal lo suelen hacer entre diferentes grupos sociales: ya sea entre dos o más poblaciones significativamente diferentes, en función de la clase, la etnia, la raza o el sexo (**Toffler**, 1985, 101-103; **Callies**, 1986, 23). Y esto influye en la creación de subculturas enfrentadas y en conflicto.
- ✓ las subculturas que se originan en función de las cuestiones relacionadas con las tareas, resultado lógico de los requerimientos de diferentes tareas, de las tecnologías utilizadas por las diferentes funciones (**Lawrence y Lorsch**, 1976). Así parece suceder entre los profesores de letras y los de ciencias.
- ✓ los sistemas de recompensas de la organización pueden fomentar determinados patrones de comportamiento, de creencias y de valores en una subcultura particular (**Von Glinow**, 1985; **Sethia y Von Glinow**, 1985) que sean distintos tanto de las metas

expresas de la organización considerada globalmente, como de las metas de otras subculturas dentro de la organización.

- ✓ en las organizaciones que atraviesan períodos de cambio cultural, aparecen al menos dos subculturas a nivel básico, una cultura comprometida con el cambio y los nuevos valores y conductas que se pretenden alcanzar; y otra cultura formada por todos aquellos empeñados o aferrados a los viejos valores o cánones culturales que durante años prevaleción en la organización (**Hofstede**, 1980).
- ✓ en función de los diferentes grupos de edad se suelen originar diferencias culturales, dado que los mayores han recibido influencias educativas y sociales que les hace ver el mundo de forma diferente a los más jóvenes.
- ✓ de acuerdo con las diferentes tareas o funciones se generaran también diferentes subculturas, pues no suelen tener nada que ver el mundo cultural, los intereses o las motivaciones de un administrativo en un centro educativo, con los intereses y expectativas de un profesor del mismo centro.

El cambio cultural, en esta perspectiva, ya no será control tecnológico o ideológico-persuasivo (como proponen los ingenieros culturales), sino que provendrá de la dinámica originada por la lucha entre tales culturas a través de la negociación y el consenso entre los intereses de las diversas coaliciones subculturales en conflicto.

Trabajos como los de **Giroux** (1980), **Nord** (1985), **Bates** (1986, 1987), **Lynn** (1988), **Ball** (1989) recogen las posibilidades y riqueza de este enfoque.

Como dice **Coronel** (1993, 95) "es preciso pues, mostrar el error que supone identificar la cultura con la búsqueda de la excelencia, y enfatizar la naturaleza ideológica de las construcciones culturales, sus diferencias, la existencia de subculturas y su relación con las culturas de la sociedad". Y tampoco debemos perder de vista, desde el punto de vista crítico, las relaciones de la cultura con formaciones ideológicas y sociales dominantes, su estrecha relación con la estructura sociocultural, y entender el enfrentamiento cultural como un proceso social fundamental que rompe la estática y el equilibrio pasivo generando plataformas desde las cuales poder abordar el cambio. En definitiva, la línea sociocrítica, nos aporta la propuesta no sólo de desprender a la noción de cultura del halo de neutralidad y estatismo con el que la han revestido perspectivas anteriores, sino también de rescatar sus dimensiones políticas, ideológicas y conflictivas abandonando cierto misticismo en su análisis.

La aplicación de esta visión al mundo educativo se articula sobre la idea de que las organizaciones educativas son lugares de lucha entre intereses conflictivos que negocian continuamente la realidad, los significados y los valores de la vida escolar (**Bates**, 1988).

E. Resumen

Parece que en todas partes y todos los sectores hablan de cultura. Así en las jornadas sobre "Calidad y Consumidores" celebradas en febrero de 1996 tanto el Ministro de Industria, como el presidente del Consejo de Consumidores y Usuarios pedían que se potenciara e impulsara una "cultura de la calidad" como factor estratégico de competitividad, mejora del nivel de vida y respeto al medio ambiente. Desde la administración educativa se habla de fomentar una "cultura de la participación" en los centros educativos. En los medios de comunicación social se insiste en educar al ciudadano en una "cultura de la tolerancia". Pero, esos términos no son neutrales, según quién lo defina y desde que orientación ideológica, el término "cultura" adquiere un tinte totalmente diferente.

Así, desde una perspectiva funcionalista-eficientista (**Hofstede**, 1980; **Ouchi**, 1981; **Pasquale y Athos**, 1981), para la cual la organización existe objetivamente y tiene un mero carácter instrumental, la cultura es una variable ambiental (la cultura social) que influye en los procesos organizativos y en las actitudes de los miembros de la organización. De esta forma los teóricos del Management Comparativo buscan encontrar los patrones culturales externos que influyen en las diferentes creencias y actitudes dentro de las organizaciones según éstas se hallen asentadas en distintos países y culturas.

Sin embargo, desde una perspectiva sistémica, que entiende la organización como un sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, la cultura es una variable interna más de la organización producida por ella, constituida por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por sus miembros y manifestada en rituales, símbolos, normas y artefactos culturales. Pero hay que entender que, a pesar de esta nueva línea de entendimiento de la cultura, los "ingenieros culturales" que mantienen esta postura (**Firestone y Wilson**, 1985; **Deal y Kennedy**, 1985; **Peters y Waterman**, 1982), lo que siguen buscando con el análisis de la cultura organizativa es, al igual que la perspectiva anterior, aumentar la eficacia de la organización desde la dirección. De tal forma, los teóricos de la Cultura Corporativa, por su parte, tratan de delimitar las formas en que la cultura corporativa está interrelacionada con otras dimensiones y variables, y cómo esto influye en los procesos claves de la organización.

Una tercera perspectiva, la interpretativo-simbólica, que entiende la organización como un fenómeno cultural, una construcción social, constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros, entiende que la cultura como una metáfora explicativa de la organización (**Morgan**, 1990). Así la cultura se convertiría en la esencia de la organización. La organización de esta manera ya no sería algo existente objetiva e independientemente de las personas que la constituyen. Sólo pueden tener entidad real y sentido como "patrones de relaciones y significados simbólicos que se mantienen a través de procesos continuos de interacción" (**González**, 1990, 47).

La cultura no es algo que tenga la organización, sino que la organización es una cultura (**Weick**, 1983).

Nos situamos, así, en una perspectiva donde la organización deja de ser concebida como un instrumento para el logro de metas, para pasar a ser entendida como una forma expresiva, un fenómeno cultural. Dicho con otras palabras, la organización es una construcción social, una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros: "(esta) perspectiva supone, en el campo de la Organización, reconocer que las organizaciones son artefactos culturales, asentados en sistemas de significados compartidos y, por tanto, en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean ese significado" (**González**, 1990, 48). Es una red de significados e imágenes compartidos por el personal que la integra (**Garmendía**, 1988). Son "sistemas interpretativos compartidos por sus miembros" (**Peiró**, 1989, 25).

Smircich (1983, 1985); **Greenfield** (1984); **Weick** (1979) y otros, defienden esta visión de la organización como artefacto cultural.

Dentro de este enfoque, a su vez se podrían diferenciar tres perspectivas fundamentales: la cognitiva, la simbólica y la estructural o psicodinámica.

Los teóricos organizacionales afectos a la perspectiva cognitiva consideran la organización como un sistema de cogniciones compartidas. Su interés se centra en explorar las redes de significados o las reglas por las que los miembros de la organización llegan a coordinar su acción, con el fin de diagnosticar e intervenir en la estructura organizacional.

Los teóricos de la organización ligados al enfoque simbólico se preocupan por interpretar y descifrar los patrones de la acción simbólica que dan y mantienen el sentido de la organización. Entienden que las estructuras simbólicas, como el lenguaje por ejemplo, facilitan compartir la visión de la realidad, aunque esa realidad es cambiante, puesto que siempre está abierta a la reinterpretación y renegociación.

Los teóricos organizacionales influidos por la antropología estructural o la psicodinámica trata de entender la manera en que las formas y prácticas organizacionales manifiestan procesos inconscientes. Su intención es penetrar el nivel superficial de apariencia para penetrar en el funcionamiento del inconsciente.

Nos faltaría únicamente por describir la última perspectiva o corriente teórica que aborda el estudio de la cultura de la organización, desde unos supuestos diferentes, y que por tanto la entiende de una forma diferente. Se trata de la corriente sociocrítica. Este enfoque, que entiende la organización como una construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de la organización y en donde se da un permanente conflicto entre los distintos grupos de

interés por acceder al poder y repartirse los recursos escasos de la misma, van a criticar las concepciones anteriores, puesto que ocultan esta realidad.

Los teóricos críticos recuerdan los intereses que conlleva todo conocimiento y el control ideológico a que puede ser sometida la cultura organizacional, planteándose críticamente los anteriores acercamientos a este fenómeno.

Como autores significativos dentro de esta perspectiva se podría citar a **Bates** (1986, 1987); **Stablein y Nord** (1985), **Alvesson** (1989, 1991), etc.

Se pretende con las perspectivas anteriores, dice **Bates** (1986, 1987), conseguir un 'control ideológico', en lugar del anterior control burocrático. Un control basado en "manipular" la cultura organizativa. En definitiva, lo que se plantea es si la pretensión de las líneas de investigación ya expuestas no sea sino un instrumento sutil para hacer más eficiente y aceptables las prescripciones oficiales determinadas desde los niveles de poder central (**Escudero**, 1992; **Bolivar Botía**, 1993).

Por lo que para ellos la cultura de una organización no puede ser entendida a menos que "la naturaleza y organización de las relaciones y luchas entre la cultura dominante y las culturas subordinadas sean tenidas en cuenta" (**Bates**, 1987, 89).

El cambio cultural, ya no será control tecnológico o ideológico-persuasivo (como proponen los ingenieros culturales) sino que provendrá de la dinámica originada por la lucha entre tales culturas.

Veámos este resumen representado en la siguiente tabla.

PERSPECTIVAS ACTUALES EN CULTURA ORGANIZATIVA				
	FUNCIONALISMO: Cultura como variable externa	**SISTÉMICOS: Cultura como variable interna**	**INTERPRETATIVOS: Cultura como metáfora**	**SOCIOCRITICOS: Cultura metáfora crítica**
Concepción Organización	Existe objetivamente y con carácter instrumental.	Microsociedades con sus propios patrones de cultura y/o subculturas que identifican su 'individualidad' organizativa	Fenómeno cultural, construcción social; constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros	Construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de la organización
Concepción Cultura	Variable ambiental que influye en procesos organizativos y actitudes de los miembros	Variable organizativa informal constituida por supuestos, valores y manifestada en rituales, símbolos	Esencia de la organización. Mecanismo epistemológico para estudiar la organización	Metáfora marcada por los intereses técnico y práctico que hay que orientar hacia el interés emancipatorio
Foco de la investigación	Contexto cultural: Cultura de la sociedad y su impacto en la organización	Relaciones de contingencia entre variables: una de las variables son las cualidades socioculturales dentro de la organización	Análisis cultural de la organización: cuáles son los esquemas interpretativos que hacen posible tal organización	Estudio crítico de los símbolos y de la manipulación de los símbolos
Finalidad investigación	Aumentar la eficacia de la organización desde la dirección	Aumentar la eficacia de la organización desde la dirección	Entender la cultura para "determinar qué tipo de clima, valores y filosofías son posibles y deseables para una organización dada" (**Schein**, 1988, 305)	Precaverse contra el control ideológico del 'management cultural'
Corrientes teóricas	Gestión Comparada	Cultura Corporativa	Análisis cultural	Análisis cultural crítico
Autores	**Hofstede**(1980) **Ouchi** (1981); **Pasquale y Athos** (1981).	**Firestone y Wilson** (1985), **Deal y Kennedy** (1985), **Peters y Waterman** (1982)	**Smircich**(1983, 1985); **Greenfield** (1984); **Weick** (1979, 1983); **Schein** (1988)	**Bates** (1986, 1987); **Stablein y Nord** (1985); **Alvesson** (1989, 1991)

IV.- Definición de cultura organizativa

A. Introducción

La definición del concepto "Cultura Organizativa" es enormemente complejo, por diversas razones:

- Por su afinidad con la Antropología donde hay múltiples acepciones que no se ponen de acuerdo acerca de qué es la cultura, cuáles son sus componentes y cuál su contenido (**Erickson**, 1987; **Sackman**, 1991) como hemos visto anteriormente. Ya lo mantienen así diversos autores:"el concepto de cultura ha sido importado desde la antropología, donde no hay consenso sobre su significado; no debería sorprender que haya tanta variedad en su aplicación al estudio organizacional" (**Smircich**, 1983, 339);"las definiciones de cultura organizacional comparten las características comunes con las definiciones antroplógicas de cultura social" (**Kast y Rosenzweig**, 1987, 703).

- Por las distintas perspectivas desde la que se puede enfocar dicho concepto como vimos en el capítulo anterior de cara a su análisis y comprensión.

- Por la diversidad de definiciones que pueden encontrarse en la literatura, como veremos, desde aquellos que la definen como los modos compartidos de pensar, sentir y percibir en la organización que se adquieren y transmiten fundamentalmente a través de símbolos, hasta aquellos que la definen como el modo en que aquí hacemos las cosas (**Deal y Kennedy**, 1986; **Patterson et al.**, 1986; **Rossman et al.**, 1988) o como las asumpciones compartidas que confieren sentido a la realidad organizativa (**Smircich**, 1983, 1985; **Sackman**, 1991).

- Por los múltiples términos que se utilizan para hablar de ella: mitos, historias, símbolos, supuestos tácitos, creencias, expectativas, rituales, etc. (**Deal**, 1985; **Bolman y Deal**, 1984) o por los vocablos que utilizan determinados autores como intercambiables con el término cultura, ya sea clima organizativo, ethos, orden moral o sistema social (**Sackman**, 1991) .

El concepto de cultura es, en este sentido, un concepto-paraguas debajo del que se incluyen otros muchos. Pero, como apunta **Barley** (1983, 393) toda esta 'familia' de términos asociados a la noción de cultura nos permite inferir que en los estudios organizativos la 'cultura' está, de algún modo, ligada a la noción de cognición social y a la noción de "dar sentido" contextual al hecho de organizarse. La cultura, pues, hace referencia a cómo los miembros de una

organización, de un colectivo, organizan su experiencia. William B. **Reinner** (1981, 1), vicepresidente de la Aluminium Company of America, dice en este sentido que "la cultura significa diferentes cosas para distintas personas. Para unos, es su familia, o su religión. Es la ópera o Shakespeare, unos pocos platos y utensilios de una excavación romana. Cada libro de texto ofrece una definición, pero yo prefiero una simple: cultura es los valores y conductas compartidas que teje una comunidad de forma conjunta. Son las reglas de juego; los significados ocultos entre las líneas de un libro de reglas o reglamento que aseguran la unidad. Todas las organizaciones tienen una cultura propia tal como la que hemos definido".

A partir de las perspectivas definidas en el anterior capítulo voy a recoger a continuación diversas definiciones de distintos autores enmarcándolas dentro de sus tendencias o enfoques correspondientes, para luego construir la propia a partir de todas esas aportaciones. Pero no he querido desgranar aquí las definiciones una detrás de otra, como si fueran un rosario mal enhebrado, sino organizarlas con un cierto sentido. Para ello he tratado de ayudarme de alguna clasificación.

B. Criterio de clasificación de las definiciones

He explorado las aportaciones de **D'Andrade** (1984) y **Peiró** (1989), pero al final me quedo con la propuesta ya analizada anteriormente de **Smircich** (1983) -la de **D'Andrade** es prácticamente similar, aunque con otros términos-, la cual a pesar de ser la primera y más antigua, me sigue pareciendo la más interesante y acertada para mis propósitos.

Municio (1988a, 2-3), siguiendo a **Erickson** (1987, 12 y ss.), que a su vez se inspira en **D'Andrade** (1984), afirma que los antropólogos se han referido en general a la cultura como al "sistema de significados y símbolos que de forma implícita o explícita, deliberada o no son aprendidos y compartidos por los miembros de un grupo social natural", para llegar a concluir que "la cultura de una sociedad es, en definitiva, el conjunto de valores, creencias y principios que guían su actividad". Una vez sentados estos principios, se detiene en exponer las tres concepciones de cultura desarrolladas por **Erickson**, que se inspira a su vez en **D'Andrade** (1984), quien las elabora a partir del estudio de las pincipales aportaciones al concepto de cultura:

Las tres parten del supuesto de que la cultura es esencialmente ideas y creencias, no conductas, aunque éstas pueden interpretarse a la luz de aquéllas. "En todas estas concepciones, la cultura es vista como conocimiento y como construcción de significados, antes que como comportamiento social o sus artefactos" (**Erickson**, 1987, 22). Cada uno de estos modelos de entender la realidad condiciona la actuación, condiciona la dinámica de la vida interna y la imagen exterior institucional.

Una de las concepciones define la cultura por analogía a bits de información en un computador o la información genética en un criadero de animales. De acuerdo con esto la cultura está formada por pequeñas piezas de conocimientos almacenados, como en un gran estanque de información, dentro de los límites de un grupo social. La información que se distribuye es común para toda la población pero no tiene por qué ser poseída por todos en la misma medida.

Otra perspectiva la ve como porciones de conocimiento, de manera que supone sólo un marco de referencia que determina lo que es "la realidad" para los miembros del grupo. Un conjunto de símbolos es compartido por los miembros que los utilizan una y otra vez en múltiples combinaciones, pero que en definitiva proporcionan coherencia, identidad de puntos de vista y pautas de comportamiento similares.

La tercera concepción ve la estructura social y la cultura estrechamente enlazadas, de forma que se pueden identificar en la unidad social modelos distintos de compartir el conocimiento. Las diferencias culturales tienen su explicación en el estatuto, poder o posición política, como por analogía se pueden representar las diferencias de presión o temperatura en líneas sobre un mapa del tiempo. Una corriente de trabajo dentro de esta tercera concepción (será la perspectiva sociocrítica que he recogido a partir de **Mª Teresa González**) entiende la cultura como producto del conflicto social entre diferentes grupos de interés que se diferencian culturalmente cada vez más aunque continúen en contacto entre ellos. Desde esta perspectiva lo importante no es la definición de la naturalez de la cultura sino la posición relativa de las personas o grupos respecto al conocimiento poseido. A través de la experiencia y de la vida social las personas obtienen información, pequeños bits o grandes estructuras, y la posibilidad de aumentar su conocimiento cultural. Pero la nueva cultura es aceptada, aprendida y recordada o rechazada ignorada u olvidada de acuerdo con su posición en el conjunto social por lo que la diferenciación entre los grupos tiende inevitablemente a aumentar.

De estas tres concepciones de la cultura, **Erickson** (1987, 22) afirma que la tercera es la más comprehensiva porque abarca a las otras dos (tanto a la cultura como bits de información distribuidos de forma diferente entre subgrupos de la sociedad como la cultura como conjunto de símbolos compartidos extensamente en una sociedad concreta). Dice que también es más dinámica que las otras dos ya que da cuenta del cambio sociocultural y del conflicto tanto como de ciertas clases de estabilidad y homeostasis. Quizá la mayor diferencia entre esta tercera concepción y las dos anteriores se refiera al papel de la tradición en el proceso por el cual el conocimiento cultural llega a ser compartido por los individuos de un grupo. En las dos primeras concepciones, la tradición es central: la cultura compartida es el resultado de la enseñanza explícita e implícita y del aprendizaje a través de las generaciones. En la tercera concepción, aunque la transmisión cultural intergeneracional es tenida en cuenta, lo que se enfatiza más enérgicamente es la invención y difusión de nuevos patrones culturales dentro de la propia generación, por raxones de juego opositor y resistencia.

El propio **Municio**, siguiendo la propuesta de **Erickson** (1987), terminará afirmando que estas tres perspectivas de cultura suponen diferentes supuestos básicos sobre la naturaleza de las personas, de las instituciones y de las relaciones sociales.

Esta posición defendida por **D'Andrade** (1984) y recogida por **Erickson** (1987) y **Municio** (1988a) coincide básicamente con los enfoques a los que aludíamos en el apartado referido a las perspectivas actuales en el estudio de la cultura organizativa, siguiendo el esquema planteado por **Smircich** (1983), con la aportación de **González** (1990).

La primera posición de **D'Andrade** (1984) la podemos identificar con la perspectiva de la "cultura como variable externa" donde un grupo social o población de una entorno social comparte una serie de información cultural común -ese estanque de información básica-, que influye en su actuación, pero que no toda la población asimila por igual, puesto que si no seríamos autómatas, y de ahí la diferenciación cultural.

La idea de una cultura como marco de referencia que determina lo que es la realidad para los miembros del grupo, como conjunto de símbolos compartido por los miembros de una organización, la podemos asimilar a la perspectiva de la "cultura como variable interna", que como el propio **D'Andrade** (1984) dice proporciona coherencia, identidad de puntos de vista y pautas de comportamiento similares.

La tercera concepción que identifica o interrelaciona estrechamente la estructura social, es decir, la organización y la cultura, la podemos asimilar con la concepción de la "cultura como metáfora", en la que se utiliza la cultura como modelo explicativo de la unidad social. Dentro de esta concepción **Erickson** (1987) introduce a su vez una corriente de trabajo que explica las diferencias culturales en función del estatuto, poder o posición que detentan los grupos en el conjunto. Esta cuarta orientación podríamos emparejarla con la propuesta que hemos denominado "cultura como metáfora crítica" que entiende la organización como construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de la organización.

Dado que esta clasificación que proponen tanto **D'Andrade** (1984), **Erickson** (1987) como **Municio** (1988a) es similar a la que he expuesto anteriormente de forma pormenorizada y no aporta grandes novedades a la de **Smircich** (1983) y **González** (1990), mantendré la propuesta inicial.

Peiró, por su parte, propone otra clasificación distinta a la de **Smircich** (1983). Aunque este autor no nos da una definición explícita de cultura, aporta una serie de criterios para clarificar el concepto: los contenidos, la formación social que la configura, la génesis y el cambio de la cultura y, finalmente, los efectos que produce, van a ser los indicadores que establecen el posicionamiento de los diferentes autores a la hora de definir la cultura de la organización.

"A la hora de describir los contenidos culturales, existen alternativas bien distintas. Unos autores se han centrado en la consideración de las costumbres, mitos, símbolos y otros artefactos culturales; otros han prestado atención a los valores, filosofía, ideologías y un tercer grupo ha señalado como elemento constitutivo el conjunto de creencias básicas compartidas por un determinado grupo o colectivo. En función de la concepción adoptada varían, lógicamente, las estrategias de análisis, diagnóstico, gestión y cambio cultural.

También difieren los autores al precisar la formación social que configura la cultura. Unos se refieren a la organización y por ellos hablan de una única cultura organizacional más o menos fuerte y persiguen como objetivo su fortalecimiento. Otros defienden la existencia de diversas culturas dentro de una misma organización (unas dominantes y otras minoritarias) y por ello la posibilidad de choques, coexistencia o integración de las mismas. También aquí, la adopción de una u otra posición incide en el tipo de análisis que se realiza de la cultura de una empresa y en el tipo de intervenciones que se proponen.

En relación con los procesos de génesis y transformación de la cultura también hay diferencias importantes. Unos autores analizan el sistema de recompensas que emplea la organización y la forma en que ésta procesa la información disponible mientras que otros insisten en procesos sociocognitivos, de dinámica de grupos y de interacción social.

Finalmente, en relación con los resultados o efectos que la cultura produce unos centran su atención en aspectos de la organización y de sus miembros (eficacia, productividad, satisfacción, implicación para el trabajo) mientras otros consideran que los cambios de la cultura afectan a la propia realidad e identidad organizacional" (1989, 24).

Pero esta clasificación no la voy a utilizar por las siguientes razones: el primer criterio no es válido para el fin que me proponía porque realmente no es fácil diferenciar a los distintos autores y sus respectivas definiciones en función de los contenidos culturales en que se van a centrar, ya que la mayoría habla tanto de creencias, como de ideologías, símbolos, ritos, artefactos culturales, etc., aunque luego no los utilicen o identifiquen unos con otros. Y aunque nos fijáramos sólo en el uso que hace cada autor de su concepto central, la diferenciación sería mucho mayor de la propuesta por **Peiró** y tan exhaustiva que sería imposible entenderla como marco de clasificación. El concepto central que se use puede incluir ideologías (**Harrison**, 1972), un conjunto coherente de creencias (**Baker**, 1980; **Sapienza**, 1985) o de asunciones básicas (**Wilkins**, 1983; **Schein**, 1988), un conjunto de valores compartidos (**Deal y Kennedy**, 1983; **Peters y Waterman**, 1982), el "deseo colectivo" (**Kilmann**, 1982, 1) o el "programa colectivo de la mente humana" (**Hofstede**, 1980, 25). Todos estos conceptos son usados tanto desde una perspectiva funcionalista como desde un punto de vista sistémico, tanto desde el enfoque de la cultura como algo que una organización tiene como desde la visión de la cultura como algo que es una organización. No sólo esto, sino como dice **Sackmann** "cada autor tiende a usar estos conceptos de diferentes formas, creando bastante confusión conceptual y ambigüedad" (1992, 141).

Respecto al segundo criterio: Definiciones que hablan de una sola cultura organizativa o de varias subculturas dentro de una organización, podemos decir que la mayoría de los autores actualmente se inclinan por esta segunda posición, reconociendo que es prácticamente imposible una cultura homogénea y determinante en el seno de cualquier organización humana. Lo que sí van a acentúar unos u otros es la relación entre ellas, apoyando aquellos más la dimensión conflictiva y de choque entre poderes y estos otros las dimensiones más de gestión de las subculturas y contraculturas hacia el orden y el 'buen funcionamiento' del sistema. Este es un tema que vamos a tratar por separado por lo que dejaremos este aspecto para analizar más adelante, no incluyéndolo aquí como criterio clasificador.

El tercer criterio no me parece excesivamente relevante para el propósito que nos venimos planteando aquí (cómo se genera y cambia la cultura), puesto que en este enfoque de la cultura como variable interna, sea vía blanda (sociocognitivamente, mediante dinámica de grupos o por interacción social) o vía dura (recompensas, procesamiento información) la génesis y transformación de la cultura siempre persigue el mismo fin: la eficacia de la dirección en implantar sus objetivos. Y esto es lo que caracteriza a esta perspectiva, no diferenciándose los autores porque explícitamente consideren que los medios 'blandos' o los 'duros' sean mejores para conseguir dicha finalidad. Todos tenderán a proponer la utilización de los mejores medios para conseguirlo. Lo que sí parece diferenciar a algunos autores es la cuestión de si se debe o no cambiar la cultura (**Calver y Llopis**, 1993). Unos son más reticente a modificar la cultura para aplicar una estrategia organizativa: (**Schein**, 1988), **Kast y Rosenzweig** (1987); mientras que otros apuestan decididamente por este cambio: **Beckhard** (1972), **Hatten y Hatten** (1987), **Lorsh** (1986) o **Muñoz Seca** (1989). Como este es un tema que vamos a tratar más adelante, en el apartado de Cambio Organizacional, dejaremos para entonces ver las distintas implicaciones de cada una de las posturas.

En cuanto al último criterio: Definiciones que se centran en los resultados o efectos que la cultura produce, sobre si lo que afecta la cultura o su cambio es a determinados aspectos de la organización y de sus miembros o a la propia identidad organizacional, esto es lo que diferencia básicamente a las perspectivas de la cultura entendida como variable interna o como metáfora, por lo que no lo vamos a incluir en esta segunda subclasificación, puesto que ya está diferenciada en la primera.

Por lo tanto, como ya dije, seguiré el esquema de **Smircich** (1983) que es el que me parece más relevante y significativo, con las matizaciones de **González** (1990). Con lo cual tendríamos la siguiente estructura organizativa donde voy a tratar de situar las definiciones que exponga a continuación (si bien hay que tener en cuenta que ninguna definición puede encajar perfectamente con una clasificación que compartimenta y diferencia tan taxativamente las posturas):

* Definiciones que entienden la cultura como una variable externa.

* Definiciones que entienden la cultura como una variable interna.

* Definiciones que entienden la cultura como una metáfora.

* Definiciones que entienden la cultura como una metáfora crítica.

C. Definiciones que entienden la cultura como una variable externa (Funcionalismo)

En general estos autores van a definir la cultura organizativa como el resultado de las distintas influencias de la cultura social que traen consigo los componentes de la organización. La cultura organizativa será así el fruto del entorno en donde se desarrolle la organización. Su función será la adaptación al medio en que se desarrolla la organización. Por tanto la finalidad de una cultura viene a ser interpretar, dar sentido e incluso adaptarse a su entorno. Así lo afirmaba **Malinowski** (1975), desde una perspectiva funcionalista, que entendía que las diferentes culturas de las sociedades y grupos humanos (ritos, costumbres, tabúes, etc.) no son sino un intento colectivo para reducir el nivel de incertidumbre y hacer el entorno más predecible y manejable. La cultura, es decir, las formas de pensar, las normas, los marcos de referencia, los valores, etc., unen a la gente en una forma natural y espontánea de enfrentarse con el medio que les rodea, de satisfacer sus miedos e interrogantes e incluso de estructurar su orden social de poder y autoridad.

Quizá el autor más representativo de esta corriente sea el investigador danés **Hofstede**. Dado que esta línea de investigación no va a ser especialmente significativa en nuestro trabajo, sólo voy a exponer la definición de este autor y la de **Ouchi** como más significativas.

Hofstede (1980a, 21) ofrece la siguiente definición de la cultura: "la cultura constituye la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o sociedad y a los de otro. La cultura está formada por los patrones del pensamiento que los padres transmiten a sus hijos, los maestros a sus alumnos, las personas a sus amigos, los líderes a sus seguidores y éstos a sus líderes. La cultura se manifiesta en los significados que la gente atribuye a diversos aspectos de la vida; su manera de concebir el mundo y su papel en él; en sus valores, o sea en lo que considera 'bueno' y 'malo'; en sus creencias colectivas, o sea lo que juzgan 'verdadero' y 'falso'; en sus expresiones artísticas, es decir, en lo que para ellos es 'hermoso' y 'feo'. La cultura, aunque básicamente se encuentra en la mente del hombre, se cristaliza en las instituciones y en los productos tangibles de una sociedad, que refuerza los programas mentales a su vez. La administración en el seno de una sociedad está muy restringida por su contexto cultural, ya que es imposible coordinar las acciones de la gente sin un conocimiento profundo de sus valores, creencias y expresiones".

Ouchi, uno de los primeros autores que ha hablado de cultura organizativa, inspirándose en las empresas de Japón, considera que "la tradición y las condiciones predominantes conforman la cultura de una compañía. Es más, este término implica los valores de una empresa, tales como agresividad, defensa, agudeza, valores todos que dan los lienamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones" (1982, 214). De esta forma propone que la cultura de la organización "consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias arraigados dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia" (1982, 49).

Otros autores que podríamos incluir aquí serían **Roberts**, 1970; **Slocum**, 1971; **Everett, Stening y Longton**, 1982; **Bhagat y McQuaid**, 1982; **Komin**, 1990. Por ejemplo, **Harbison y Myers** (1959) estudiaron la variación de las creencias en los líderes, desde la autoritaria hasta la participativa en países con diferentes grados de industrialización. **Inzerilli y Laurent** (1979) examinaron las concepciones sobre estructura organizativa desarrolladas por directivos franceses y americanos. **Sekaran** (1981) midió las diferencias en la estructura cognitiva de variables organizativas relevantes de empleados de banca de USA y de la India. El estudio realizado sobre más de 200 directivos de grandes empresas llevado a cabo por **Kotter y Heskett** (1992). O los análisis de **Meyer y Rowan** (1983) y **Meyer** (1984) sobre cómo las escuelas asumen los mitos y expectativas que la sociedad tiene sobre lo que deber ser una escuela. Como ya comenté, las investigaciones de **Rossman et al.** (1988) que analizan cómo las culturas sociales influyen poderosamente en la configuración de las culturas escolares a través de las expectativas institucionales de conducta y a través de la socialización de cara a desempeñar una ocupación educativa. O el trabajo de **Pascual** (1988) que estudia la influencia de algunos rasgos culturales de nuestra idiosincrasia nacional en las dinámicas de participación y construcción de una cultura participativa en los centros educativos.

D. Definiciones que entienden la cultura como una variable interna (Sistémicos)

Esta perspectiva quizá sea la que más abunde en definiciones puesto que desde este enfoque eclosionó el movimiento de la cultura organizativa y es el que más rápida y extensamente se expandió, sobre todo en el campo de la organización empresarial.

Una de las primeras definiciones de cultura organizacional, la podemos situar en esta línea. Ya en 1951 **Elliot Jacques** definía la cultura empresarial como el "paradigma de comportamiento y de pensamiento habitual, compartido más o menos ampliamente por los miembros de una organización, que los recién llegados deben aprender a interiorizar" (1951, 251).

Y pocos años más tarde **Bower** (1966), director administrativo de McKinsey y Cía. durante años, afirma que la cultura organizativa es "la forma en que hacemos las cosas aquí".

Pascale y Athos no emplean el término "cultura corporativa" explícitamente, pero se refieren a los objetivos de orden superior de la organización como un vocablo similar que "incluyen los valores espirituales o ideas significativas compartidas por las personas que se integran en la empresa, y hacen refererencia a la misión, entendida en su sentido más amplio, a que se consagran la firma y su personal" (1984, 110). Esta definición alude a 'valores espirituales' o 'ideas significativas' que son definidos por la empresa. En este mismo sentido se expresaban **Peters y Waterman** (1984, 75) que consideran la cultura como una representación de los valores compartidos por los miembros que componen una organización.

Deal y Kennedy entienden la cultura corporativa como "la suma de valores, mitos, héroes y símbolos que ha llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella" (1986, 4), y también como el "grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo" (1983, 501), asegurando que "los valores son la piedra de toque de cualquier cultura corporativa. En tanto que esencia de la filosofía de la empresa para alcanzar el éxito, los valores proveen un sentido de dirección común para todos los empleados y quías para su conducta diaria (...). De hecho, pensamos que a menudo, las empresas tienen éxito porque sus empleados pueden identificar, abrazar y actuar conforme a los valres de la organización" (1986, 21). Estos autores, como ya expuse en el apartado de perspectivas de estudio de la cultura organizacional, consideran la cultura como medio para alcanzar el éxito. Es decir, buscan la cohesión de la organización para lograr una mayor eficacia. Están dentro de una concepción que no consigue escapar de un cierto mecanicismo.

Davis (1984, 1) afirma que "la cultura corporativa es el modelo de valores y creencias participadas que dan significado a los miembros de una organización y los proveen de reglas para su comportamiento en la organización. Toda organización tendrá su propia palabra o frase para describir qué se entiende por cultura; algunas de éstas son: ser, núcleo, cultura, ethos, identidad, modo, modelos, filosofía, propósitos, metas, espíritu, estilo, visión y camino. Para la mayoría de los directivos estos términos significan la misma cosa".

Y una de las más recientes aproximaciones al fenómeno de la cultura organizacional, la de **Claver y Llopis** parece incidir más en los aspectos simbólicos y rituales de la organización como piezas claves que configuran la cultura organizativa: "Por cultura empresarial entendemos el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización para la solución de los problemas gerenciales internos y de los relacionados con clientes, proveedores y entorno" (1993, 90).

Kilmann (1984, 11) denomina cultura "a la voluntad colectiva de los miembros" y afirma que ello señala "lo que la corporación realmente busca o aquello con lo que realmente cuenta en orden a progresar".

Gil Estallo (1986) comienza afirmando que "la cultura -valores compartidos en *En busca de la excelencia* y objetivos de orden superior en *El secreto de la técnica empresarial japonesa*- forma parte del 'software' de la organización, junto al estilo, a los sistemas, al personal y a las destrezas; mientras que el 'hardware' lo constituyen la estrategia y la estructura" (7), para más adelante acabar definiéndola diciendo: "para nosotros la cultura organizativa es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización (...) Esto es, la imagen que puede ser apreciada por todas aquellas personas que entran en contacto por cualquier motivo con la organización en cuestión, que sus miembros han interiorizado y que, por tanto, les ayuda en su identificación con el medio interno y externo de la organización" (9)

Borrell (1988, 184) en la línea de la propuesta anterior de **Gil Estallo** (1986) nos dice: "La cultura organizativa vendría a ser como el 'software' de toda organización, la cual podría quedar definida por los valores compartidos y objetivos de orden superior que tiene una organización"

Pümpin, Kobi y Wuthrich (1985, 8), siguen esta misma línea al entender por cultura de empresa el "conjunto de normas, de valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa".

Gogel y Siat (1986) apuntan que la cultura organizacional es "el conjunto de normas, de valores, de modelos de conducta, de lenguaje, de ritos y de tabús que caracterizan a una sociedad y que proceden de la personalidad de sus fundadores y de su propia historia".

Kast y Rosenzweig (1987, 701) prácticamente en el mismo sentido, definen la cultura organizacional como el "conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros de la organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización".

Etkin y Schvarstein (1989, 207) entienden por este término "los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. (...) Es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas".

Cardona (1986, 2) considera que la cultura "consiste en unos patrones de comportamiento no ya congénitos sino adquiridos, determinados por unos valores y creencias comunes específicos que determinan la conducta del grupo. Son los valores espirituales en sentido amplio, ideas significativas o ideas-fuerza compartidas por las personas que integran el grupo. Es el modelo que marca toda la forma de actuar y reaccionar, y del que no somos conscientes". Tras esta definición, se enecuentra una concepción de la cultura entendida como comjunto de valores que el miembro de la organización asume de modo inconsciente.

Pümpin y García Echeverría (1986, 149), utilizando la tipología de **Harrison** (1978) para acercarse a la concepción de cultura organizacional, afirman que "la cultura empresarial recoge el conjunto de normas de opinión y sistema de valores que va a caracterizar el comportamiento de los directivos y de los colaboradores. Expresa la forma en la que el trabajador emprende y resuelve las tareas (por ejemplo, de forma burocrática, o de forma poco convencional), en la actitud básica ante el trabajo (por ejemplo, una fuerte intensidad en el trabajo o un pulular improductivo), en la actitud frente a los clientes (por ejemplo, una fuerte disposición para el servicio o desinterés) y en otras muchas áreas".

Posteriormente (**Pümpin y García Echeverría** 1988, 20-21), profundizan más en este concepto: "Bajo el concepto de cultura empresarial entendemos el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa. (...) Se puede entender

por cultura empresarial el tipo y forma en que una empresa soluciona los problemas y acepta las situaciones". En esto último tratan de recoger aquella propuesta de cultura corporativa de algunos autores que la entienden como "the way do things around here".

Val Nuñez (1994, 18), siguiendo a **Pümpin y García Echevarría** (1988), define la cultura organizativa, referida al mundo de la empresa, como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento, posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa, las actuaciones de la dirección, el estilo de dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar esa corporación, así como la imagen de la empresa. De esta forma la cultura empresarial se recoge y se manifiesta en símbolos, rituales, tabúes, mitos y otras manifestaciones donde los valores están ordenados por una preferencia jerárquica". Para esta autora, la cultura empresarial definiría cómo se identifica el miembro de la organización, cómo concibe este miembro los sistemas de valores de esa institución y su relación con su sistema de valores, la capacidad para poder instrumentar la organización, así como la coherencia e identidad doctrinal dentro de la propia institución.

Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987, 91) entienden que cultura corporativa "es un término que describe sistemas de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo son las cosas) para crear normas de comportamiento (la manera en que han de hacerse las cosas aquí), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización".

Hargreaves et al. (1992) establecen que la cultura organizacional puede ser definida en función de dos factores: el contenido (que agruparía creencias, valores, hábitos y modos de hacer, asumidos por los diferentes grupos de la organización) y la forma (que se refiere, según ellos, a los patrones de relación y asociación entre los miembros de la cultura).

Morales Gutiérrez (1993, 390) entiende por cultura organizativa "aquellos valores que conforman el ambiente de una institución determinada y nuclean la identidad de una organización". Aunque este mismo autor va a evolucionar en su pensamiento y se situará posteriormente en la siguiente clasificación.

Orbegozo (1987, 237) insiste en la idea de que "toda organización comparte una serie de valores y creencias, es decir, toda organización tiene una 'cultura'".

Chiavenato (1987, 464) comienza afirmando que la "cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización", por lo que le incluyo en este apartado. A continuación diferencia la cultura de los valores: "cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores que determinan los sistemas de información y los procedimientos de trabajo" (1987, 465), y parece indicar que la cultura se encuentra más allá o en un substrato más profundo que los valores.

Martín-Moreno (1989, 213) habla de cultura organizacional como el "conjunto de asunciones explícitas o implícitas que caracterizan el modo de ser y actuar de un grupo y que lo diferencian de otros grupos".

Desde una perspectiva cognitiva, **Sackmann** define la cultura corporativa como compuesta por tres tipos de conocimiento: "dictionary, directory, recipe y axiomatic knowledge forman un mapa cognitivo cultural. Dentro de esta perspectiva, los artefactos y las manifestaciones de conducta son consideradas expresiones de la cultura situadas a un nivel superficial" (1992, 142).

Entiende por esos términos lo siguiente: El conocimiento "dictionary" comprende las "descripciones compartidas, incluyendo etiquetas y conjuntos de palabras o definiciones que son usadas en una organización concreta. Se refiere al 'que' de las situaciones, su contenido, tal como lo que se considera un problema o lo que es considerado un ascenso en la organización. Como tal, refleja la semántica o los significados (**Broms y Gahmberg**, 1987) que son adquiridos paso a paso (**Schütz y Luckmann**, 1975) en una situación cultural particular" (1992, 142).

El conocimiento "directory" se refiere a "las prácticas compartidas. Es un conocimiento sobre las cadenas de sucesos y sobre sus relaciones de causa y efecto. Delinea el 'cómo' de las cosas y los sucesos, sus procesos, tales como cómo se soluciona un problema específico en una organización dada o que gente actualmente va a ser promocionada. Es similar a la teoría de la acción de **Argyris y Schön** (1978)" (1992, 142).

El conocimiento "recipe", "basado en juicios, se refiere a las prescripciones para estructurar e improvisar estrategias. Expresa "lo que debería ser" y recomienda ejecutar ciertas acciones, cómo puede ser solucionado un problema particular o lo que una persona debería hacer para ser ascendida. (...) Es similar a la teoría adoptada de **Argyris y Schön**" (1992, 142).

El conocimiento "axiomatic", "se refiere a las razones y explicaciones sobre las causas finales percibidas que subyacen a un suceso. Representa las premisas que son equivalentes a axiomas en matemáticas en donde son un conjunto de a priori y no pueden ser reducidas aún más. Este conocimiento gira sobre el 'por qué' suceden las cosas y los acontecimientos, por qué surge un problema particular, o por qué la gente es promovida en una organización dada. Este conocimiento es similar a las asunciones básicas de **Schein** (1985, 14)" (1992, 142).

Thévenet (1992, 27-28), siguiendo a **Schein** (1983b), define "la cultura como un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales compartidas por los miembros de una organización que operan de forma inconsciente, que han permitido resolver problemas y aún lo están haciendo y que deben transmitirse a los nuevos". En principio parecería orientarse como el propio **Schein** hacia la idea de una cultura como metáfora explicativa de la organización, pero el tratamiento que la da y la finalidad de control que persigue tan definido, rompe tal pretensión.

Rossman, Corbett y Firestone (1998, 4) entienden que la cultura organizativa es el "conjunto de expectativas compartidas sobre lo que es y debe ser la acción diaria en el centro".**Bolivar Botía** siguiendo a estos autores y refiriéndose al ámbito escolar entiende que la cultura organizacional conlleva un conjunto de normas, creencias y valores, que constituyen el marco interpretativo de referencia e identidad (símbolos y significados) del centro; y este conjunto es aprendido (socialización o enculturación de profesores noveles y alumnos) y/o compartido por el grupo. La cultura escolar provee así a sus miembros de un marco referencial para interpretar

los eventos y conductas y para actuar de modo apropiado y aceptable a la situación" (1993a, 41). Y en una publicación posterior, define las culturas profesionales de la enseñanza como "los supuestos, cuerpos de conocimientos y creencias compartidas/vigentes, así como las formas de relación y articulación en el contexto organizativo y laboral de los centros" (1993b, 70).

Uttal no presenta una definción propia. Recoge lo que a su modo de ver quieren expresar los distintos autores que tratan sobre este tema, y afirma que entiende por cultura "un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)" (1983, 66).

Aunque **Robbins** reconoce la existencia de un enfoque que concibe las organizaciones como culturas, e intenta incluirse en él hablando de "significados comunes entre sus integrantes" (1987, 439) a continuación del comentario sobre la perspectiva de la cultura como metáfora, sin embargo, va a hablar a continuación de la "cultura como variable independiente que afecta a las actitudes de un empleado y a su comportamiento" (1987, 439), que se distingue de la satisfacción en el trabajo (1987, 440); que eso de que la cultura es un sistema de significado compartido se refiere a que es una "percepción común por parte de los miembros de una organización" (1987, 440; 456). Con lo cual, realmente la está tratando como una variable más de la organización, por lo que le sitúo en este apartado.

Morales Gutiérrez (1994, 51), en este artículo, avanza en su concepto de cultura organizacional y la define como "conjunto de creencias e hipótesis fundamentales -que operan inconscientemente- para actuar, analizar o decidir, compartidas por los miembros de la organización y que sirven de alguna forma para su nivel de integración o pertenencia".

Leal Millán (1991, 19), desde un enfoque claramente sistémico, tras hacer un repaso de las distintas perspectivas y definiciones de cultura organizativa y considerando que la mayoría de esas definiciones discrepan, pero más de forma aparente que real, sobre todo en aquello que es 'compartido' por los miembros de una organización, trata de construir una definición comprensiva de cultura organizacional interconectando todos esos 'intangibles', diciendo que "es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones". De esta forma, como ya había expuesto este mismo autor anteriormente (**Leal Millán**, 1987) entiende que la cultura organizativa es el término que agrupa el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante el entorno de una organización; es también un vínculo emocional que une y cohesiona, pero también presiona a los miembros de esa organización a obedecer lo que está establecido, a cumplir con la 'cultura invisible'; que se nutre de sus héroes, mitos, metáforas y símbolos formando una memoria colectiva que se afianza sobre los éxitos y fracasos de la organización ante un entorno cambiante y turbulento.

Otros muchas definiciones y autores se podrían citar aquí (**Martin y Powers**, 1983; **Pfeffer**, 1981; **Meyer**, 1981). Bástenos, ya a título de ejemplo, una síntesis rápida del

pensamiento de alguno de ellos: **Louis**, 1980 y **Siehl y Martin**, 1981, definirán la cultura organizacional como los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten. **Tichy**, 1982 entiende por cultura ese pegamento normativo o social que mantiene unida la organización. **Boje, Fedor y Rowland**, 1982, hablan de cultura como de esos valores o patrones de pensamiento que son manifestados por artefactos simbólicos tales como mitos, rituales, historias (**Mitroff y Kilmann**, 1976), **Jaap** (1991, 171) define la cultura como un conjunto de valores dentro de una organización a los cuales la gente puede identificar y contribuir.

Muchas de estas definiciones parecen estar a caballo entre los defensores de un entendimiento de la cultura como variable interna y como metáfora explicativa de la organización. No obstante, a riesgo de equivocarme en esta clasificación con fines operativos y didácticos de presentación, siempre sujetos a los límites del mal entendendimiento o presunción por mi parte, he creído necesario organizarlo así para facilitar su exposición y comprensión.

E. Definiciones que entienden la cultura como una metáfora (Interpretativos)

Schein (1988), **Vázquez** (1990, 94-95), **Infiestas** (1991, 144-147) y otros centran el término de cultura no en sus manifestaciones externas, sino en 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 antes sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los 'artefactos' y 'valores', en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura" (**Schein**, 1988, 23-24). El mismo **Schein** (1990a, 76; 1990b, 111) vuelve a repetir que la cultura de un grupo son las "suposiciones comunes -pautas de asunciones básicas- acerca de sí mismo y normas de conducta. Es decir, el grupo como tal, aprende a hacer frente a su problema de supervivencia externa dentro de su ambiente y a manejar e integrar sus procesos internos. -Deben ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas-. La suma total de este aprendizaje, representado como una serie de premisas implícitas que se llegan a dar por sentadas, puede considerarse como la 'cultura' de ese grupo".

En estas definiciones de **Schein** hay que señalar que él distingue tres niveles en el concepto de cultura: los artefactos y creaciones culturales, que es el nivel más superficial de la cultura, sus manifestaciones claramente identificables; los valores, en un nivel más profundo, más

difícil de conocer e investigar; y las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa. Este último nivel es realmente la identidad de la cultura.

Husenman sigue también, en parte, la visión de **Schein** (1988); y en esa línea, ofrece una definición de cultura organizativa desde una perspectiva dinámica: "el concepto de cultura se basa en la constatación de que las organizaciones, a través de un proceso de aprendizaje, elaboran una estructura social propia, de creencias y sobre todo valores, que configuran un marco ideológico de referencia con el que se enfrentan a la realidad y la evalúan" (1986, 25). Considera que el concepto de cultura organizacional es una nueva metáfora que responde a la concepción de la organización como un sistema social. Dicho sistema social "reproduce, como producto de la solución de problemas, una entelequia que llamamos cultura" (1986, 24). Por tanto, el directivo tiene también la función de 'constructor social'. **Hunseman** (y en esto se separa de **Schein**) otorga al aspecto cultural en la empresa un papel exclusivamente circunstancial, pues según él la cultura surge para solventar unas necesidades concretas, y considera que está sólo en función del logro de una mayor eficacia.

Anzizu (1985, 63-64) sin pretender dar una definición propia, sintetiza los diversos enfoques conceptuales que se han dado de la cultura organizativa, para definirla como el "conjunto de principios y creencias básicos de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencia de otras organizaciones Este conjunto de principios y creencias han sido aceptados por la organización, de una manera inconsciente, como propios a través de los años y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc (...) Estos principios y creencias básicos son compartidos por los miembros de la organización y a la vez son distintos de los de otras empresas, incluso del mismo país, del mismo sector y de parecida antigüedad (...) Cada una tiene 'sus principios', un estilo propio que se ha ido formando a lo largo de muchos años y que llega a constituir una especie de 'credo' común para sus miembros Y lo mismo ocurre con mayor o menor intensidad, según los acos, en organizaciones de tamaño pequeño y mediano A menudo, incluso, con una reacción más fuerte en contra de todo lo que sea modificación o intento de modificación de lo que está tradicionalmente aceptado".

Está en esta posición de entender la cultura como una metáfora ya que, según él, "no deben confundirse los principios y creencias básicos con la manera de comportarse las personas ni con los 'ritos' y signos externos. Unos y otros son manifestaciones de la cultura, pero no constituyen la cultura misma Pueden, esto sí, ayudar a comprender y definir cuál es el 'paradigma cultural' del que en realidad constituyen una consecuencia lógica (...) A menudo pude hablarse de 'subculturas' en el marco de la 'cultura organizativa global', la cual, a su vez, se desarrolla dentro de una 'macrocultura' regional o nacional" (1985, 63-64).

Anzizu no se limita a definir la cultura como un conjunto de normas o patrones de comportamiento que, en definitiva, no son más que sus manifestaciones. Lo que realmente define la cultura son los principios básicos acerca del hombre y de la naturaleza, como propone **Schein** (1988), que se traducen en un modo de comportamiento y un estilo de vida propio que caracteriza a cada organización.

Morgan, desde una perspectiva cognitiva, afirma que las organizaciones pueden ser entendidas también como culturas, como "representaciones de una realidad compartida" (1990, 118). Con un sesgo claramente idealista, afirma que "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" (1990, 118), o también aquello de que significado, comprensión y sentido compartidos son diferentes modos de describir la cultura.

Whipp, Rosenfeld y Pettigrew hablan de cultura organizativa como el "conjunto de creencias y valores mantenidos por los miembros acerca de la organización" (1989, 565).

Schwartz y Davis (1981, 33) consideran a la cultura como "un modelo de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización" que producen "normas que determinan poderosamente las conductas de los individuos y grupos en la organización".

Tunstall (1983, 1) describe la cultura como "una constelación general de creencias, costumbres, tradiciones, sistemas de valores, normas de conducta y formas de hacer negocios que es única para cada corporación".

Sethia y Von Glinow (1985, 403) definen la cultura organizacional como "el modelo compartido y relativamente duradero de valores básicos, creencias y asunciones en una organización".

Pettigrew (1979, 574) entiende que la cultura "es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas, operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación".

Harris y Cronen (1979) consideran una organización como algo análogo a una cultura, y también desde una perspectiva cognitiva piensan en la cultura como una estructura particular de conocimiento para entender y actuar. Proponen que una cultura organizativa puede ser representada como un "master contract" que incluye tanto la propia imagen de la organización como las reglas que constituyen y regulan las creencias y las acciones a la luz de esa imagen.

Sathe podría situarse también aquí, ya que define la cultura como "el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común" (1983, 6).

Beckhard y Pritchard (1993, 63), recogiendo los distintos elementos propuestos por **Schein** (1988) sobre la cultura organizativa, la definen como un "conjunto de valores y supuestos que distinguen a una organización de otras, así como normas y artefactos que guían la acción de la organización".

Garmendia (1994, 39) elabora su propia definición de cultura corporativa: "sistema de valores y símbolos de la organización más o menos compartido, históricamente determinado y

determinante, relacionado con el entorno". Dicho de otro modo, si la organización es cultura y ésta es un sistema compartido de valores, la "cultura es organización de la organización, estilo de la organización o modo de diseñar estructuras y estrategias" (109), por lo que perfectamente podría engarzar en las definiciones que se encuadran en entender la cultura como metáfora explicativa de la organización.

Desde una perspectiva educativa, aplicando el concepto de cultura organizativa a una organización tan particular como la escuela, **Rossman, Corbett y Firestone** (1988, 4) definen la cultura escolar como el conjunto de expectativas compartidas sobre lo que es y debe ser la acción diaria en el centro. Podemos clasificarlo en este grupo, aunque no aclaran a qué se refieren al hablar de expectativas.

Bañares (1994, 122) habla de la cultura como "los modos de vida a través de los cuales el hombre se relaciona con el mundo y con aquellos que él mismo ha creado". Y continuará diciendo que la "cultura se debe entender en un sentido hermeneútico. La cultura tiene un significado que no es exclusivamente subjetivo ni sólo objetivo, ya que no hay cultura 'objetiva' sin que pueda hablarse de cierta 'culturización' del hombre -configuración de la conducta humana-; pero, a su vez, los mismos objetos culturales quedan incorporados a la vida humana y abren nuevas posibilidades. Se establece una conexión entre el hombre y los objetos culturales, de forma que se origina un feed-back. Algo puede ser considerado como objeto cultural sólo y en la medida en que es comprendido por el sujeto, que es quien le otorga sentido" (123). A partir de estos presupuestos filosóficos, y desde una perspectiva neoaristotélica, acaba definiendo la cultura organizacional como aquel "conjunto de principios éticos, junto con la incorporación de otros valores, constituyen la identidad del grupo y son lo que se ha empezado a llamar 'cultura organizativa'. En definitiva, la cultura de una organización es la que proporciona a sus miembros una perspectiva integral que da sentido a sus actuaciones y una visión de su identidad y de su misión (fines)" (151).

Alonso Amo (1990, 51) afirma que la cultura organizacional, desde el punto de vista de la organización como metáfora, se puede definir como "experiencia social, compartida, consensuada o negociada y cambiante, que tiene su origen en la interacción social".

F. Definiciones que entienden la cultura como una metáfora crítica (Sociocríticos)

Más que definiciones, esta línea de aproximación a la cultura organizacional nos ha aportado instancias críticas para ser menos ingenuos en la valoración de los intereses ocultos en

nuestra concepción del mundo y en nuestro acercamiento a los fenómenos sociales de la organización.

Por eso más que definiciones propiamente dichas, recogeré alguna aportación en esta línea de análisis crítico, especialmente la de **Pérez Gómez** (1991) que me parece suficientemente reveladora.

Aunque **Pérez Gómez** no nos da una definición de cultura corporativa, enuncia lo que él entiende como 'cultura pública' que nos puede servir para situarnos inicialmente en esta comprensión de la cultura como metáfora crítica. Así define la cultura pública como "un conjunto de significados y comportamientos compartidos, que han sido desarrollados históricamente por grupos sociales que forman comunidades a través de intercambios frecuentemente conflictivos porque en ellos se afrontan conflictos de valor, opciones de valores que tienen un sentido, en definitiva, de supervivencia, de adaptación a la supervivencia. Adaptación y supervivencia para poder hacer frente a las necesidades de ese grupo humano o de esa colectividad en sus intercambios con el medio, en sus intercambios naturales, en sus intercambios con ellos mismos" (1991, 71).

Si aplicamos esta definición a una organización, podremos observar algunos de los aspectos claves de esta perspectiva. Aunque incialmente parece fijarse en las características externas de la cultura, sus manifestaciones, lo que nos importa aquí no es eso, que él resalta para diferenciarse y establecer una distancia clara de los enfoques idealistas de la cultura. Lo que es relevante en esta definición es que advierte que la cultura es un fenómeno construido históricamente (dimensión dinámica) por los seres humanos (construcción social de la realidad) de una forma conflictiva y muchas veces enfrentada por valores sobre cómo solucionar sus necesidades vitales ante un medio con recursos escasos y muy preciados. Nos está situando en definitiva en una perspectiva de lucha de clases, de conflictos interhumanos e interorganizacionales por el reparto de los recursos naturales, de los recursos organizacionales.

Más aún, él mismo continuará diciendo que "para no caer en lo que, desde mi punto de vista sería simplemente una perspectiva idealista, es necesario considerar que la cultura no se nutre exclusiva, ni principalmente de ideas, ni de representaciones mentales; sino también de normas, de conductas, de comportamientos, de instrumentos, de artefactos, de objetos, que se han ido construyendo como mediadores entre el individuo y la naturaleza, y los individuos entre sí" (1991, 71). Como vemos, se identifica con un pensamiento no idealista, que trata de reflejar los condicionamientos que imponen unos recursos económicos escasos y que por tanto crean unas relaciones intrínsecamente conflictivas en su lucha por el poder, generando una cultura que no puede ser menos que conflictiva en su identidad esencial. Otro sí, es cómo se solucione ese conflicto inscrito en la entraña de toda organización, puesto que toda relación de seres humanos lo conlleva.

Elmore (1987, 61) a partir del análisis del rol que la política juega en la construcción del orden normativo dentro del cual los profesores y los alumnos aprenden, afirma que "un nombre de este orden normativo es 'cultura'". Es decir, aplicando el concepto de cultura a la escuela,

entenderá la cultura como el orden normativo dentro del cual los profesores y los estudiantes aprenden. Su preocupación se centra en la autoridad o en la forma en que la desigualdad legitimada es concebida dentro del orden normativo. Analiza cómo la autoridad es construida dentro de la escuela y entre la escuela y su entorno, es decir, cómo las desigualdades son justificadas, cómo esas desigualdades son expresadas en símbolos, en la estructura social, en las normas y en los incentivos de la vida diaria en la escuela; cómo esa autoridad es construida y cómo la construcción de la autoridad afecta a la reforma de las escuelas.

Si **Elmore** (1987) introduce la idea de cultura como apropiación del poder, **Bates** (1987) va más allá de las ideas de **Elmore**. **Bates** (1986, 1987, 1988, 1993) parte de la crítica a la visión de la cultura corporativa por su carga de interés ideológico al orientarse hacia el control de la vida de los empleados. Este autor ve la cultura corporativa como un artefacto que sirve a quienes están en el poder y mantiene en su lugar a los que están fuera del poder. La cultura dominante es la que sirve a los intereses de la clase dominante. Y los proyectos para hacer más racional o más eficiente la cultura dominante son diseñados primariamente para servir a las clases superiores, lo cual hace que se vean otras culturas como ilegítimas, irracionales o innecesarias. De acuerdo a la propuesta de **Bates**, el papel de la escuela en esta lucha cultural es central porque es donde la cultura de las élites se imbuye en los jóvenes. Sin embargo, es también donde la hegemonía existente puede ser contestada y puede llegar a surgir una alternativa al menos parcialmente. Las escuelas, según **Bates**, son el escenario natural de la lucha entre los que están en el poder y los que están fuera de él.

G. Construcción de una definición propia

Construiré mi propia definición de cultura organizativa a partir de la propuesta de **Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders** en la que afirman que aunque los distintos autores no estén de acuerdo en qué sea la cultura, hay determinados rasgos de la misma que parecen ser comunes a todas las definiciones. Así dirán que "la cultura organizacional/corporativa es un constructo: (1) holístico, (2) históricamente determinado, (3) afín a los conceptos antropológicos, (4) socialmente construido, (5) soft y (6) difícil de cambiar" (1990, 286). Aunque seguiré inicialmente esta caracterización, sin embargo quitaré algún rasgo y añadiré otras aportaciones nuevas.

1. Constructo

La cultura organizacional es un constructo. Efectivamente la cultura no es una realidad tangible, como pueden ser los objetos materiales; no es un dato observable a 'simple vista', mediante nuestros sentidos. Sino que es, como dice **Fischer** (1992) aquello que conforma la

realidad para hacerla social. Es una noción 'construida' para dar cuenta de los procesos interactivos, culturales y organizativos en el curso de los cuales los sistemas de significado utilizados por los miembros de la organización se 'construyen' colectivamente. Es un "fenómeno intangible y no directamente observable" (**González**, 1994, 79).

Sólo puede tener entidad real y sentido como "patrones de relaciones y significados simbólicos que se mantienen a través de procesos continuos de interacción" (**González**, 1990, 47).

Como dice el mismo **Morgan**, cuando nosotros hablamos sobre un grupo de gente como 'una organización' "nosotros estamos usando una metáfora para capturar un aspecto significativo de las relaciones entre esa gente en un espacio y un tiempo concretos. Sin tal concepto nosotros no tendríamos forma de entender cómo y por qué están organizados y por qué ellos son vistos como 'una organización'" (1983, 604). En este mismo sentido la cultura sería otra metáfora, otra construcción para designar una realidad que nos acerca a los significados compartidos por los miembros de una organización, a lo que da una identidad a esa organización que la hace diferente a las demás.

2. Holístico

En segundo lugar, podemos decir que la cultura organizacional es un constructo holístico.

Si acudimos a los orígenes del término 'holismo', recordaremos que es un sistema filosófico derivado del libro de **Jan Christian Smuts**, titulado *Holism and evolution*, del año 1926. En él invierte la hipótesis mecanicista, al afirmar que los elementos de una unidad orgánica cualquiera están condicionados por la totalidad, cómo ésta lo está por los elementos que la conforman. Por ello, este autor va a encarecer la integración, la conexión y la unidad más bien que la separación y la heterogeneidad de los elementos. Su influencia en el estructuralismo y la gestalt va a terminar configurando una noción de holismo como sinónimo de totalidad, de conjunto.

Pues bien, en este sentido, la cultura sería un concepto holístico que trataría de reflejar la globalidad de las creencias, presunciones básicas y significaciones socialmente compartidas que han sido construidas socialmente por la organización.

No se trataría únicamente de descomponer el constructo en elementos, indicadores o variables para poder analizarlo mejor. Sino, partiendo de la propuesta aquella de la Gestalt de que el 'todo es más que las partes', a partir del análisis de esos elementos, engarzarlos en una interpretación, un significado global mayor, de lo que es la cultura de la organización.

3. Históricamente determinado

En tercer lugar, la cultura organizativa es un constructo holístico históricamente determinado.

Y no podemos por menos que reconocer que toda producción cultural es siempre una construcción contingente. Cualquier producción cultural es una producción histórica y como toda producción histórica es relativa a un espacio y a un tiempo; está determinada por las características, por las circunstancias históricas, por los conflictos que se crean y que rigen los intercambios de los seres humanos en este tiempo y lugar.

Y así, podemos entender que toda cultura organizacional refleja estructuralmente la realidad social más amplia de la que forma parte. Como dicen **Meyer y Rowan** la cultura organizacional está marcada por su "isomorfismo institucional" (1977, 347). La presencia de factores exógeneos en la cultura de la organización es innegable, si bien es necesario afirmar que la relación contexto social-organización no es unidireccional, sino que hay una influencia recíproca.

Como muy bien advierte **Pérez Gómez** (1991) la cultura es un fenómeno construido históricamente de una forma conflictiva y enfrentada.

4. Socialmente construido

De esta forma llegaría a avanzar en esta definición diciendo que la cultura organizativa es un constructo holístico históricamente determinado y socialmente construido.

Las maneras de vivir son producidas y adquiridas socialmente; la cultura interviene, pues, cuando se encuentra en presencia de actividades y de comportamientos regidos, de una manera u otra, por unas normas sociales. Las maneras de actuar así regidas cuando son compartidas por los miembros de un grupo, suponen un acuerdo sobre el modo de comportarse en tal o cual situación. En consecuencia, el contenido cultural de las formas de comunicación o de creencia descansa en su reconocimiento por parte de un conjunto social como constituyente de sus modos de hacer y de actuar. La cultura es por tanto siempre relativa a un contexto social y puede ser definida como una característica esencialmente social (**Radcliffe-Brown**, 1969).

El afirmar que la cultura organizacional es un construcción social supone pasar de la comparación de la organización con objetos tangibles (máquina, organismo) a la comparación con otro fenómeno social. La cultura, tal como la estoy definiendo aquí, conlleva una visión de la organización como una forma expresiva, una manifestación de la conciencia humana. Las organizaciones pasan así, a ser entendidas y analizadas no ya sólo en términos económicos y materiales, sino fundamentalmente en sus "aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos" (**Smircich**, 1983, 347). La organización de esta manera ya no sería algo existente objetiva e independientemente de las personas que la constituyen.

Podemos decir que la cultura es una construcción simbólica colectiva (y aquí me posiciono cerca del inconsciente colectivo de **Jung**, o de los prejuicios del conocimiento de **Gadamer** y, en cierta forma, de los intereses del conocimiento de **Habermas**) que nos permite acercarnos a la realidad y darla sentido y significado para nosotros. La realidad, la verdad, no está dada ahí,

ahora, sino que la construimos social y colectivamente, a lo largo de muchas generaciones y herencias. Es esta construcción lo que configura la cultura de un grupo humano.

Nos situamos, así, en una perspectiva donde la organización deja de ser concebida como un instrumento para el logro de metas, para pasar a ser entendida como una forma expresiva, un fenómeno cultural. Dicho con otras palabras, la organización es una construcción social, una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros.

La cultura se convierte así en un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social o como una forma particular de expresión humana. Estudiar la cultura no es otra cosa que estudiar la significación social, la 'construcción' de la realidad, o lo que es lo mismo, estudiar cómo llegan a ser significativos para los miembros de la organización, las cosas, los acontecimientos, las interacciones.

5. Ideológicamente configurado

No debemos perder de vista, desde el punto de vista crítico, las relaciones de la cultura con formaciones ideológicas y sociales dominantes, su estrecha relación con la estructura sociocultural, y entender el enfrentamiento cultural como un proceso social fundamental que rompe la estática y el equilibrio pasivo generando plataformas desde las cuales poder abordar el cambio. En definitiva, la línea sociocrítica, nos aporta la propuesta no sólo de desprender a la noción de cultura del halo de neutralidad y estatismo con el que la han revestido perspectivas anteriores, sino también de rescatar sus dimensiones políticas, ideológicas y conflictivas abandonando cierto misticismo en su análisis. Como dice **Coronel** (1993, 95) "es preciso pues, mostrar el error que supone identificar la cultura con la búsqueda de la excelencia, y enfatizar la naturaleza ideológica de las construcciones culturales, sus diferencias, la existencia de subculturas y su relación con las culturas de la sociedad".

6. Dinámico

Los puntos anteriores implican que hemos de tener siempre muy presente el carácter relativo de toda cultura, no entendiendo que la cultura que nos rodea, que es propia de la sociedad o de la organización de la que formamos parte tiene una naturaleza definitiva. Sino que toda cultura tiene un carácter claramente provisional, contingente y susceptible, por tanto, de cuestionamiento, de crítica, de modificación, de transformación.

Por lo tanto la cultura no es algo inamovible, eterno, perenne. Sino que es un elemento dinámico de la estructura social; en permanente movimiento dialéctico entre la conservación de la cultura que ya asegura el sentido colectivo y la transformación de esa cultura hacia nuevas formas de adaptación a la realidad circundante.

7. De carácter ambiguo y en permanente negociación

Añadiría a la propuesta inicial de **Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders** (1990, 286), que *la cultura organizativa es un constructo holístico históricamente determinado, socialmente* construido y dinámico, de carácter ambiguo y en permanente negociación.

Desde la perspectiva de la cultura como construcción social, podemos entender que la cultura sea un texto ambiguo que necesita ser interpretado constantemente por quienes participan en ella. Al ser un elemento en permanente cambio, flujo dialéctico, no podemos tener nunca claro y definitivo lo que significa la cultura. Por ello debe estar siempre abierta a constantes reinterpretaciones y reelaboraciones parciales y nunca acabadas.

La cultura se expresa fundamentalmente a través de la comunicación y la acción humana (mitos, ritos, símbolos, artefactos culturales, etc.), y la comunicación y la acción humana, por su propia naturaleza, es necesariamente polisémica, y al ser polisémica no tiene una única forma de interpretación, sino múltiples formas de reconocimiento y de entendimiento.

De su carácter ambiguo, se deriva, evidente y necesariamente, el que sea un elemento en permanente negociación. La cultura, al estar en construcción y cambio continuado, se convierte en un espacio de negociación de significado de cada generación, de cada clase social, de cada grupo. Ya sea porque la cultura se considere suficientemente flexible y abierta para permitir la participación, ya sea porque esté constituida por constricciones permanentes, rígidas y dogmáticas y provoquen la reacción y la resistencia, la cultura siempre es un foro de debate y de negociación más o menos conflictivo entre los distintos interese divergentes, y entre las distintas interpretaciones ideológicas de los grupos sociales (**Pérez Gómez**, 1991).

Se configura así la cultura organizativa como un proceso dialéctico de construcción y reconstrucción permanente de la realidad organizacional, que se da entre personas y estructuras a partir de relaciones de poder continuamente emergentes (**Beltrán y San Martín**, 1992, 66). Las organizaciones humanas son lugares de lucha entre intereses conflictivos que negocian continuamente la realidad, los significados y los valores de la vida organizacional (**Bates**, 1988, 1993).

8. Constituido por subculturas en conflicto

Continuaría añadiendo a esa propuesta inicial de **Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders** (1990, 286), que la cultura organizativa es un constructo holístico históricamente determinado, socialmente construido y dinámico, de carácter ambiguo y en permanente negociación, constituido por subculturas.

Van Maanen y Barley (1985), como ya dije, definen las subculturas como subunidades de miembros de la organización que interactúan regularmente entre sí, identificándoles como un grupo distinto dentro de la organización, que comparten un marco de problemas definidos en común y actúan sobre la base de comprensiones colectivas únicas para el grupo.

En todo grupo humano, toda cultura, llamémosla oficial, coexiste con otras culturas que no comparten los presupuestos o las definiciones de la cultura oficial. Son subculturas o contraculturas (si se oponen frontalmente y en elementos esenciales a la cultura 'oficial') relacionadas con los modos de representación basados en un patrimonio de experiencias comunes, de acciones y respuestas a los acontencimientos, que proporciona a sus miembros una aproximación relativamente unificada de la realidad, no siempre coincidente con la cultura 'oficial'. Así, para **Sainsaulieu** (1979) la organización es un tejido de subgrupos que poseen sus modos de representación, actitudes propias hacia el trabajo y hacia la organización, maneras peculiares de enfocar su vida en la organización, un patrimonio común de experiencias y de análisis de estas experiencias.

Y no podemos olvidar en esta definición del fenómeno de la cultura organizativa la naturaleza y organización de la relaciones y luchas entre la cultura dominante y las culturas subordinadas como plantea **Bates** (1987, 1988, 1993).

9. Referente a presunciones compartidas y que se manifesta en comportamientos y artefactos culturales

Avanzaría en esta definición añadiendo que la cultura organizativa es un constructo holístico históricamente determinado, socialmente construido y dinámico, de carácter ambiguo y en permanente negociación, constituido por subculturas, que hace referencia a presunciones compartidas por los miembros de la organización y que se manifiesta en comportamientos y artefactos culturales.

Y sigo en esto la propuesta de **Schein** (1988) que centra el término de cultura no en sus manifestaciones externas, sino en 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 antes sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los 'artefactos' y 'valores', en la medida en que

éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura" (23-24).

En esta definición de **Schein** hay que señalar que él distingue tres niveles en el concepto de cultura: los artefactos y creaciones culturales, que es el nivel más superficial de la cultura, sus manifestaciones claramente identificables; los valores, en un nivel más profundo, más difícil de conocer e investigar; y las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización. Este último nivel es realmente la identidad de la cultura.

10. Difícil de cambiar

Finalmente, acabaría esta aproximácion progresiva a la definición de cultura organizacional diciendo que la cultura organizativa es un constructo holístico históricamente deodeterminado, socialmente construido y dinámico, de carácter ambiguo y en permanente negociación, constituido por subculturas, que hace referencia a presunciones compartidas por los miembros de la organización y se manifiesta en comportamientos y artefactos culturales, siendo muy difícil de cambiar.

La cultura de un grupo, de una sociedad constituye la cristalización de formas anteriores de convivencia en ese grupo, en esa sociedad que fueron efectivas y que solucionaron los problemas de subsistencia y funcionamiento del grupo ante el entorno y en su interior.

Por ello, se convierte en la definición que esa sociedad o ese grupo dieron de sí mismos, de manera que resume sus señas de identidad y se establece como objeto de identificación para el propio grupo y frente a otros grupos distintos.

Así la cultura se transforma en modelo. Estandariza los comportamientos, es decir, que se hallan 'construidos' en conformidad con un modelo más o menos flexible, pero reconocido como normativo y eficaz en la orientación de las conductas. El modelo aparece como un referente que se impone al individuo y que, por un lado, trata de reducir las dificultades que encuentra en la elaboración de una forma de vivir, mientras que por otro, propone un código establecido de la mejor manera de proceder en cada situación.

Por esto es tan difícil de cambiar. Toda cultura necesita los elementos culturales heredados, al menos como testimonio, como inspiración de la respuesta que la sociedad da en cada momento a sus necesidades. No se pueden improvisar a cada paso las relaciones hombre-naturaleza, hombres entre sí, etc. Esas relaciones se apoyan necesariamente en los modos de relación, en los símbolos elaborados por los antecesores y en sus manifestaciones materiales.

Pero también es necesaria una superación continua de esas referencias y definiciones históricas, si la cultura ha de seguir viva y ha de responder a las nuevas condiciones en que vive la generación presente, reinterpretando en cada momento histórico la experiencia aportada por las generaciones anteriores.

H. Resumen

He hecho un recorrido por las definiciones que a lo largo de los últimos cincuenta años han ido configurando y aquilatando el concepto de cultura organizativa.

A partir de las distintas definiciones de cultura organizativa agrupadas en torno a la misma clasificación utilizada para exponer las diferentes perspectivas que abordan este fenómeno (cultura como variable externa, cultura como variable interna, cultura como metáfora y cultura como metáfora crítica) he terminado construyendo mi propia definición siguiendo la propuesta de **Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders** (1990, 286), que me ha parecido la más completa, pero modificándola sustancialmente y añadiendo una perspectiva crítica esencial desde mi punto de vista.

La definición quedaría por tanto de la siguiente forma: "**La cultura es el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización (teorías en uso o esquemas coherentes, compatibles y congruentes, implícitos, marcados por las ideologías sociales y los intereses de los grupos y coaliciones que forman y configuran la dinámica organizacional,), manifiestadas en comportamientos y artefactos culturales propios de la organización (símbolos, mitos, ritos, leyendas, lenguajes, etc.), que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de esa organización**".

V.- Elementos que definen la cultura organizativa

A. Introducción

En este apartado, una vez vistas las perspectivas teóricas y metodológicas desde las que es posible profundizar en el concepto de cultura organizativa, y una vez construida la posible definición de este fenómeno, de cara a operativizar dicha definición voy a tratar de caracterizar los elementos que configuran el contenido de dicha cultura organizativa, sabiendo que no se puede reducir este constructo holístico a la simple suma de sus partes, como ya he dicho anteriormente.

Para ello, en **primer lugar** repaso las distintas propuestas de diferentes autores sobre los contenidos que componen la cultura organizativa, agrupando las clasificaciones en función de su hincapié en unos u otros elementos (creencias, valores, artefactos o todos ellos).

En **segundo lugar**, definiré los conceptos más utilizados en las clasificaciones que haya recogido: creencia, valor, símbolo, artefacto cultural..., para saber qué entiende cada autor por tales términos y en qué sentido los utiliza, de cara a poder finalmente elaborar **mi propia definición de los elementos que configuran la cultura organizativa**.

"El interés por conocer y describir los componentes culturales tiene una doble finalidad. Por una parte, comprender las variables que inciden en el funcionamiento de las organizaciones; por otra, posibilita procesos de intervención que faciliten el desarrollo de las organizaciones" (**Gairín**, 1995, 120).

B. Propuestas que se centran en las creencias y presunciones básicas como esencia de la cultura organizacional

Anzizu (1985, 18) entiende que los elementos que conforman una cultura organizativa son los PRINCIPIOS Y CREENCIAS BASICAS, que se manifiestan en la manera de comportarse de las personas (cómo visten, qué relación se establece entre jefes y subordinados), los ritos y signos externos (cómo están dispuestos los lugares de trabajo, etc.). Este autor que en su definición trata de generar un marco más amplio, a la hora de operativizar el concepto de cultura de la organización se queda en enunciar un término "principios y creencias básicas" pero

que no se explicita de una manera pormenorizada.

Thevenet (1992, 27) afirma que "la cultura comprende una serie de VALORES, CONOCIMIENTOS Y PERCEPCIONES comunes, pero también y sobre todo, HIPÓTESIS FUNDAMENTALES". Este último concepto es el más importante. Para este autor las hipótesis representan los conocimientos de partida necesarios para actuar, analizar y decidir dentro de una organización. Los miembros de una organización no siempre perciben el sentido de esta hipótesis: las consideran como verdades primarias, indiscutibles y evidentes por sí mismas. La cultura, acabará diciendo este autor, "parte, pues, de la idea de que cualquier actividad humana dentro de un marco organizado, no se impone por naturaleza, sino que se deriva de hipótesis" (1992, 27). Este autor identifica las hipótesis fundamentales con las presunciones de **Schein**, pero hay que tener en cuenta que **Schein** habla de hipótesis como un paso previo a las presunciones, un elemento de enlace entre los valores y las presunciones en la descripción de su origen y formación: "lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad" (1988, 33), como una presunción básica.

Todos estos autores siguen las propuestas de **Schein** (1988), por lo que me voy a centrar en explicar su concepción sobre los elementos que conforman la cultura organizacional.

Schein (1988; 1990, 111-112) a partir de su definición de cultura organizacional establece cuáles serían los elementos que la definen:

a) Producciones o artefactos observables.
b) Valores.
c) Presunciones básicas que subyacen.

La organización de tales elementos ha sido representada por **Gasalla Dapena** (1989, 1381) como un iceberg y por **Garmendía** (1994, 38) como un corte vertical de un segmento de arboleda, donde las raices se hunden cada vez más profundamente en tierra. En ambas imágenes, la parte emergente del iceberg y el tronco y las ramas de los árboles, corresponderían a los productos y los comportamientos directamente observables, que se enraizarían sobre los valores predominantes en la organización, y éstos, a su vez, permitirían suponer la existencia de una base más profunda, de unas raices profundas que sustentarían los niveles superiores.

NIVELES	ELEMENTOS	OBSERVACIÓN
Producciones: manifestaciones externas (artefactos y creaciones)	Tecnología. Modelos comportamiento. Documentos. Ritos, mitos, símbolos	Fáciles de observar, pero difíciles de interpretar
Valores	Confrontables en el entorno físico.	Mayor grado de conciencia

	Confrontables sólo por consenso social	
Presunciones básicas	Relación con entorno. Naturaleza de la realidad, del tiempo y del espacio. Naturaleza de la actividad humana. Naturaleza de las relaciones humanas.	Situadas a nivel preconsciente. Invisibles para el observador, pero pueden ser descubiertos mediante los instrumentos adecuados.

Schein (1988, 30)

En un **primer nivel**, directamente observable, se encuentran las manifestaciones visibles de la cultura de la organización: el espacio físico, sus aspectos organizativos, la arquitectura de sus edificios, la tecnología, el lenguaje hablado y escrito, el modo de vestir, los modelos de comportamiento, el olor y el tacto del lugar, su intensidad emocional, los documentos oficiales (estatutos, materiales de orientación y formación para los empleados, archivos...), los ritos, los mitos, los símbolos, las historias, los records de la empresa, sus declaraciones de filosofía...

El problema con los artefactos culturales es que su exterioridad e inmediatez no hace más fácil su interpretación. Es posible describir 'cómo' un grupo construye su propio ambiente y 'qué' modelos de comportamiento se distinguen entre sus miembros, pero a menudo no se llega a captar la lógica subyacente, el 'porqué' del comportamiento de un grupo.

¿Qué puede significar el hecho de que en la distribución y estructuración de las clases de un colegio predominen las puertas cerradas, las áreas incomunicadas y la escasez de reuniones o encuentros entre profesores? Son hechos observables que marcan un estilo organizativo y cuya interpretación hay que buscarla en los valores subyacentes a esas manifestaciones externas de la vida de la organización.

En un **segundo nivel** se encuentran los valores que regulan y explican esos comportamientos. Son juicios acerca de lo que "debe" ser, de la aceptabilidad o rechazo de personas, objetos o acciones. Para llegar a ellos es preciso acudir directamente a los miembros de la empresa o analizar el contenido de sus documentos o estatutos. Con este procedimiento se puede llegar a los valores manifiestos o expresamente aceptados en una organización; es decir, lo que se declara como explicación del propio comportamiento, sin embargo, las razones profundas permanecen frecuentemente escondidas e incluso ignoradas.

Volviendo al ejemplo anterior, si se pide una explicación de la buscada incomunicación entre los miembros de ese colegio, quizá se encuentre como respuesta el convencimiento de sus directivos acerca de la pérdida de tiempo que supondrían otras formas de organización y comportamiento. Además, se puede comprender que la interacción y la cooperación entre profesores son considerados desvalores.

Por último, en un **tercer nivel**, el más profundo, se encuentra la esencia de la cultura

organizacional que explica la presencia de determinados valores y comportamientos. En este nivel se encuentran las "presunciones básicas" sobre la naturaleza de la realidad, del tiempo y del espacio, sobre la naturaleza del ser humano, de su actividad y de sus relaciones con los demás seres humanos y con el ambiente. Estas creencias se forman cuando los valores comienzan a ser aceptados, ya que se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Tienden a ser inconfrontables e indiscutibles hasta el punto de que, cuando están firmemente arraigadas, los miembros de la organización considerarán inconcebible una conducta basada en otros supuestos. "En una empresa de un país capitalista, no se concibe que pueda venderse un producto que genere pérdidas o uno en el que no cuente su rentabilidad" (**Schein**, 1988, 34).

Si se llegara a este tercer nivel, en el caso del colegio con escasa comunicación, probablemente se descubrirá que, como fundamento de esa actitud se hallan presunciones básicas *tales como que la verdad no puede alcanzarse mediante la discusión con otros, que toda* interacción supone intromisiones indebidas en la esfera personal, que únicamente el director tiene derecho a interferir en el trabajo de sus profesores con sugerencias y medidas correctoras, etc.

Siguiendo y pormenorizando esa propuesta de **Schein**, un grupo de autores proponen un modelo estructural aplicado a la cultura escolar que representan mediante el siguiente gráfico (**Beare, Caldwell y Millikan**, 1992, 226).

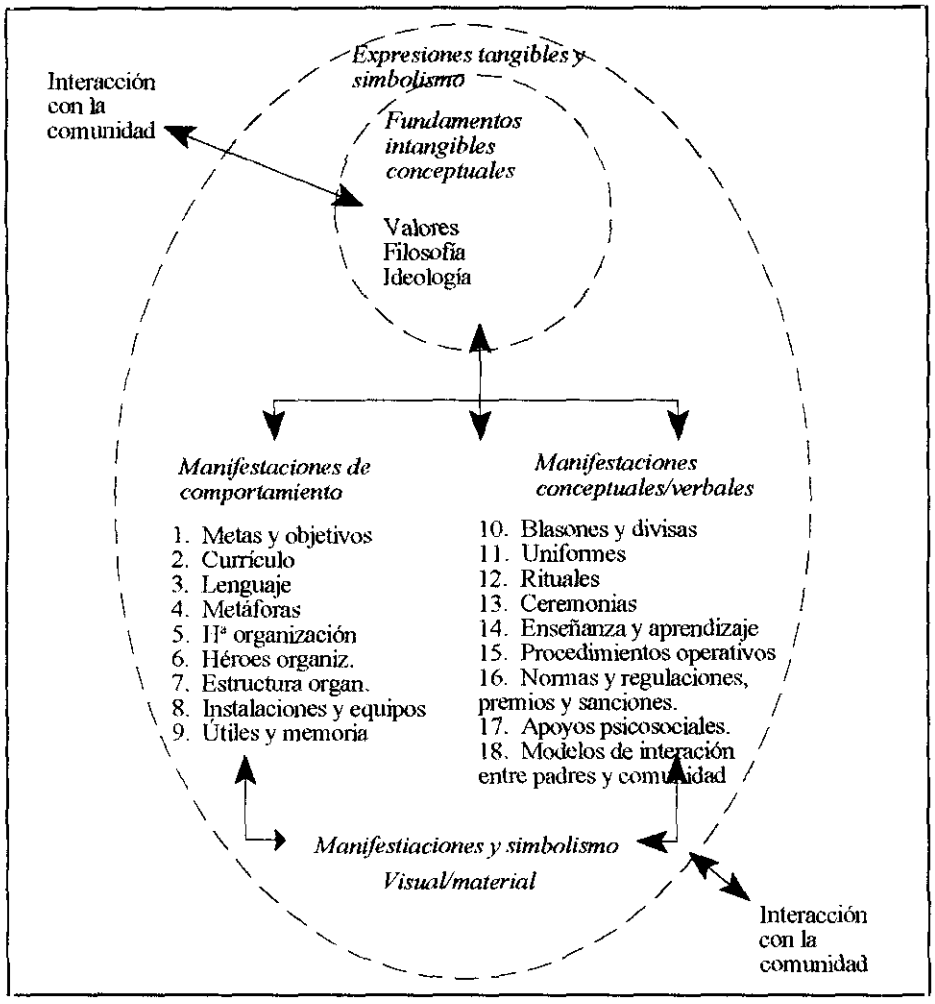


Ilustración 4 Marco conceptual para valorar y desarrollar la cultura de escuela (**Beare, Caldwell y Millikan**, 1992, 226)

C. Propuestas que se centran en los valores como elemento básico de la cultura organizativa

Deal y Kennedy establecen como elementos configuradores de la cultura corporativa el MEDIO AMBIENTE, los VALORES, los HEROES, los RITOS y RITUALES y la RED CULTURAL, pero afirman que los valores "son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura corporativa" (1986, 14) por lo que les incluyo entre aquellos que consideran los valores como los elementos nucleares de la cultura organizacional.

Robbins (1987, 440), desde una perspectiva psicológica, a partir de su definición de cultura organizacional como sistema de significado compartido, siguiendo a **Campbell et al.** (1970, 393), elabora un conjunto de siete "características" que, "al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la cultura de una organización":

1. Autonomía individual: grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para tomar iniciativas que los miembros de una organización tienen.

2. Estructura: grado de normas, reglas y control que se utiliza para vigilar el comportamiento de los miembros de la organización.

3. Apoyo: grado de ayuda, amabilidad y entendimiento que muestran los cargos directivos hacia el resto del personal de la organización.

4. Identidad: grado de identificación de los miembros con la organización en su conjunto y no con su grupo (cábala dirían **Deal y Kennedy**, 1986) o campo de trabajo.

5. Desempeño-premio: grado en que los aumentos salariales, las promociones, etc., se basan en la organización en criterios relativos al desempeño.

6. Tolerancia al conflicto: grado en que se tolera el conflicto en las relaciones entre compañeros y grupos de trabajo, así como la intención de ser honesto y franco ante las diferencias.

7. Tolerancia del riesgo: grado en que se potencia a los miembros de la organización para que asuman riesgos, sean ambiciosos, agresivos e innovadores.

Garmendía (1988) entiende que sólo podemos conocer la cultura de una organización por su "perfil de resultados objetivos y subjetivos" (imagen). Se captaría la cultura por sus consecuencias. Pero estas consecuencias , este "perfil axiológico" es una globalidad de resultados, que ha de ser desagregado en:

- valores o 'áreas de preocupación', que construye partiendo del cuadro de 'necesidades básicas' de **Maslow**, así como los de **Herzberg** y de **Parra Luna**: salud, seguridad, renta, justicia, conocimiento, libertad/participación, autorrealización, prestigio y conservación de la naturaleza;
- a su vez, cada uno de los valores o de las áreas tendría una serie de dimensiones;
- y finalmente, cada dimensión sería concretada en un conjunto de indicadores.

Y finalmente describe los valores y los indicadores de cada uno de ellos, quedando así (añado en cursiva las modificaciones que incluye en 1990, 65-66):

SALUD: Jornadas perdidas por enfermedad, chequeos médicos, condiciones de higiene, indicadores subjetivos de salud.

SEGURIDAD: Accidentes, absentismo, garantía y reservas, diversificación de proveedores y clientes, turnover y seguridad en el empleo, indicadores subjetivos de seguridad, *innovación organizativa, conflictos laborales.*

RENTA: Productividad, rentabilidad, ventas, remuneración del personal, indicadores subjetivos de renta.

CONOCIMIENTO: Instrucción, cualificación, formación y evaluación, investigación y desarrollo, indicadores subjetivos de conocimiento.

JUSTICIA DISTRIBUTIVA: Abanico salarial, distribución del excedente, promoción del personal y movilidad vertical, igualdad de sexos, indicadores subjetivos de justicia.

LIBERTAD/PARTICIPACION: Consulta, representación, codecisión, acción sindical, afiliación sindical, indicadores subjetivos de libertad/participación, *comunicación (y con el cliente), estilos de dirección, transparencia contable.*

AUTORREALIZACION: Creatividad, iniciativa, nuevas formas de organización, indicadores subjetivos de autorrealización.

PRESTIGIO: Cuota de mercado, reclamaciones/devoluciones, imagen externa, indicadores de prestigio (subjetivos), *calidad del producto, atención al cliente.*

CONSERVACION DE LA NATURALEZA: Contaminación aire/agua/ruidos, luminosidad, humedad, indicadores subjetivos de conservación de la naturaleza.

En publicaciones más actuales (**Garmendía**, 1994, 49-52) ha reformulado esta propuesta, tratando de reflejar la cultura como IMAGEN INTERNA. Para ello partiendo de una serie de valores (menos que en la anterior propuesta), los desglosa en dimensiones, y éstas a su vez las desagrega en subdimensiones, para finalmente describir los indicadores de cada subdimensión en forma de proposiciones o 'statements'. Jerarquiza los valores priorizando la participación, para posteriormente situar la autorrealización, la seguridad, el conocimiento, y finalmente la eficacia y el prestigio. El diseño quedaría de la siguiente forma:

1. PARTICIPACION: Estilo directivo, comunicación, identificación, poder (decisiones), representación, delegación, justicia participativa.

2. AUTORREALIZACION: Deseo de realización, autonomía/responsabilidad, reconocimiento, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, expectativas promoción.

3. SEGURIDAD: Seguridad en el empleo, conflictividad, estabilidad, solidez organizativa, flexibilidad, seguridad en el trabajo.

4. CONOCIMIENTO: Estudios, formación, valoración formación.

5. EFICACIA ORGANIZATIVA: Ingreso, renta, valoración eficacia.

Como ejemplo de la desagregación de los valores en indicadores expongo uno sólo de los valores en la siguiente tabla siguiendo a **Garmendía**, 1994, 52:

VALOR	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR
Participación	Estilo Directivo	Orientación al personal	Mi jefe me trata como persona apreciable por sus valores humanos
		Autocracia/democracia	Los jefes tiene mucho poder
	Identificación	Con los resultados	Mi éxito, el de la organización
		Con la organización	Me interesa de verdad conocer la historia, los fundadores, y estilo de esta compañía
		Transversal	Es difícil conseguir información de otros departamentos
	Comunicación	Descendente	Cuando se toman decisiones importantes, las conocemos inmediatamente
	Etc.	Etc.	Etc.

Peiró (1989, 25) entiende que los autores que entienden la cultura como una variable, como algo que la organización tiene, definen la cultura como SISTEMA DE VALORES expresados en el lenguaje o argot especial, las historias organizacionales, los rituales y ceremonias, los arreglos físicos, los vestidos, la decoración, y las prácticas organizacionales de gestión de recursos humanos como el reclutamiento, el entrenamiento o el sistema de recompensas.

Pümpin y García Echeverría (1988, 26-29) buscan determinar exhaustivamente el contenido de la cultura empresarial (que ellos entienden como SISTEMA DE VALORES Y NORMAS) a través de la clasificación sistemática de los múltiples síntomas culturales que se producen en la actuación diaria de una empresa. Para ello establecen sectores o áreas originarias de los síntomas, que a su vez descomponen en las características o elementos más relevantes.

Las tres primeras áreas originarias de los síntomas que describen, las denominan "factores nucleares" de la cultura empresarial, por su importancia y por estar referidas al ser humano. Son las siguientes:

a) Perfil de personalidad de los directivos (grupo nuclear) cuyas características o elementos relevantes a tener en cuenta serían:

- Curriculum: origen social, trayectoria profesional, años de actividad, permanencia en las funciones, etc.

- Valores y mentalidad: ideales, sentido para los problemas de futuro, visiones, disposición a la innovación de los recursos, apreciación resistencia a las modificaciones, capacidad de realización y de insistencia, aguante, disposición al aprendizaje, posicionamiento frente al riesgo, tolerancia en la frustración, etc.

- Imagen propia y ajena.

b) Rituales y símbolos

- Comportamiento ritual del directivo: Actuación práctica de los ascensos, selección de futuros directivos y cuadros, comportamiento en las reuniones, comportamiento en las decisiones, comportamiento en las relaciones con otras personas, personas de referencia, funciones de comportamiento modelos, etc.

- Comportamiento ritual del colaborador: Recibimiento de las visitas, saludo de la telefonista (hasta ahora todos los textos que he leido presuponen que el que descuelga un teléfono en una oficina ha de ser una mujer), forma de resolver las reclamaciones, estimación del cliente, etc.

- Símbolos espaciales y de configuración: Presencia, estado y dotación de los edificios y departamentos; configuración del entorno de la empresa, ordenación, configuración y situación de las oficionas (lógica de oficinas), forma de vistir, 'vehículos automóviles de la empresa', etc.

- Rituales institucionalizados y convenciones: Rituales de recibimiento de los invitados, normas de vestido, rituales de las sesiones, ordenamiento de los aparcamientos, etc.

c) Comunicación

- Estilos de comunicación: Comportamientos en la información y comunicación; predisposición al consenso y al compromiso, etc.

- Comunicación hacia dentro y fuera de la empresa: Propuestas, círculos de calidad y otras formas de colaboración, canales oficiales, actuaciones en el campo de la opinión pública, etc.

Las siguientes áreas originarias de tipo instrumental son las que estos autores incluyen dentro del concepto general "factores del management":

a) Estrategias:

- Documentos de estrategia: Tipo de documento, dimensiones de los documentos, grado de concretización, claridad, etc.

- Ideas directrices estratégicas: Percepción de la ruta a seguir puntos fuertes, construcción de las posiciones estratégicas de resultados, ordenación prevista de los recursos, apreciación perceptible de las estimaciones de mercado, de la competencia y de la propia empresa, etc.

- Capacidad de implementación de las estrategias: Conocimiento e importancia de los objetivos en la actuación diaria, etc.

b) Estructuras y procesos:

- Documentos de organización: Número de documentos, dimensiones de estos documentos, configuración, etc.

- Filosofía de la organización: Grado de centralización, grado de descentralización, campo de libertad de la dirección, criterios de clasificación, forma de configurar los puestos de trabajo, etc.

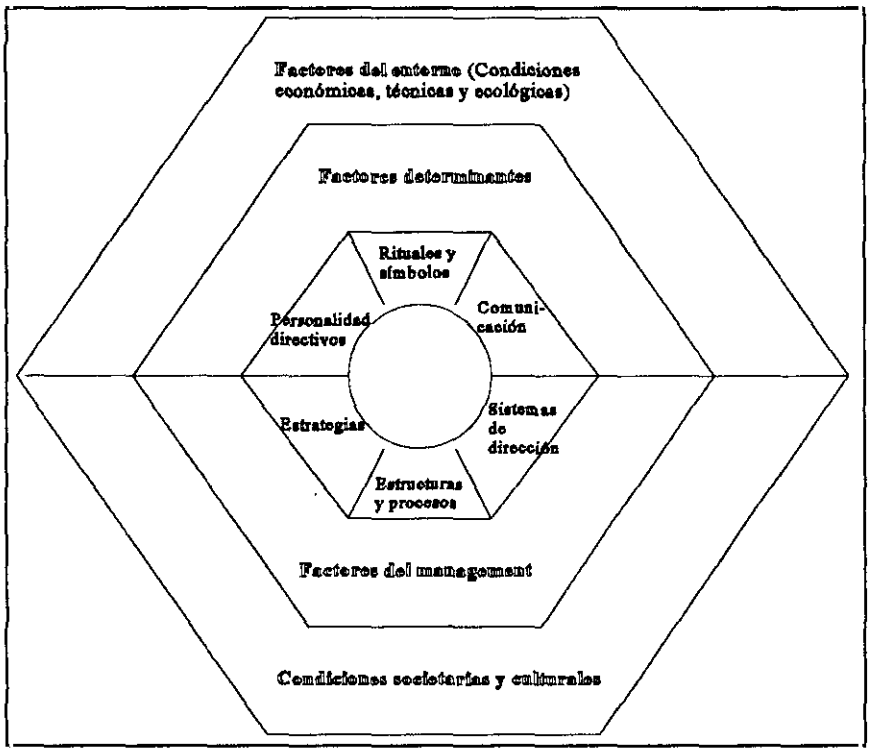


Ilustración 5 Síntomas determinantes de las áreas de la cultura empresarial. **Pümpin y García Echeverría**, 1988, 29.

- Estructuras informales y procesos: red informal de contactos y comunicación en la empresa, líderes informales, etc.

c) Sistemas de dirección:

- Sistemas: número de sistemas, tipo de sistemas, dimensiones de los sistemas, configuración de los sistemas, etc.
- Redundancia: 'las vacas sagradas' dentro de los sistemas, orgullo vinculado a cada uno de los sistemas, etc.
- Técnicas de dirección generales: dirección por objetivos, círculos de calidad, etc.

Las siguientes áreas externas originarias de la cultura empresarial, se recogen bajo el concepto global de "factores de entorno:

a) Condiciones económicas, tecnológicas y ecológicas: situación de la competencia, coyuntura del sector, situación del comercio exterior, etc.

b) Condiciones societarias y culturales: evolución del sistema de valores sociocultural, indicadores sociales, marco político, etc.

Finalmente nos presenta un gráfico de cómo se estructuraría la imagen de la cultura empresarial existente mediante un hexágono que a su vez contiene otros: el más externo está compuesto por los factores del entorno y las condiciones societarias y culturales; éste a su vez contiene e influye en el siguiente exágono compuesto por los factores determinantes y los factores del management; llegando por último al más interno y nuclear compuesto por rituales y símbolos, personalidad de los directivos, comunicación, sistemas de dirección, estructuras y procesos y estrategias. Estos serían por tanto los síntomas determinantes de las áreas de la cultura empresarial para estos autores.

Val Nuñez (1994), siguiendo a los anteriores autores y desde la perspectiva de la ingeniería cultural -"se trata básicamente de instrumentar la capacidad institucional al servicio de la dirección de la empresa en cuestión. Por consiguiente, lo que se busca es dirigir a la institución y a sus hombres desde la perspectiva de la cultura corporativa" (1994, 51)-, al definir la cultura organizativa como "conjunto de normas que regulan el comportamiento de los sujetos en función de los valores que tienen jerarquizados" (59), parece que está centrando toda la fuerza y el eje en torno al cual gravita la cultura organizacional en los valores. De hecho afirma rotundamente que "la dimensión receptora de todo el proceso de cultura empresarial se encuentra precisamente en los recursos humanos, esto es, en sus valores y comportamientos" (132).En definitiva, establece que los elementos configuradores de la cultura corporativa se encuadran en tres amplios niveles:

- valores
- comportamiento directivo
- las orientaciones básicas de la propia empresa

Dentro de estos tres niveles sitúa los elementos que investiga y que considera elementos clave configuradores de la cultura organizativa:

- Los sistemas de valores
- La institución y su identificación
- El entorno social, económico, ecológico y político
- La estructura del Management
- Los estilos de dirección
- Los procesos de adaptación
- Los instrumentos organizativos

En función de estos indicadores realiza una investigación sobre la cultura empresarial en España, en la que acaba determinando que se puede afirmar que existen dos tipos de cultura: la dinámica caracterizada por tener un sistema de valores orientados a una sociedad abierta y competitiva, y la cultura administrativa anclada en un sistema de valores tradicionales.

Por último, **Alonso Amo** (1990, 53) entiende que los elementos constitutivos de la cultura organizacional son los VALORES y las CREENCIAS que comparten los miembros de la organización: "son los valores y creencias los elementos más básicos del cambio, por cuanto que son ellos los que definen y dan sentido más auténtico a las organizaciones como fenómenos sociales".

D. Propuestas que entienden que son los artefactos culturales los elementos centrales que configuran la cultura de una organización

Borman y Pacanowski (1983) hablan de normas compartidas, reminiscencias, historias y rituales como elementos clave que proporcionan a los miembros de la organización una base común simbólica propia y única de esa organización.

Firestone y Wilson (1985) consideran que las historias, iconos y rituales constituyen tres sistemas de símbolos que comunican el contenido de una cultura organizativa.

Gil Estallo (1986) afirma inicialmente que el conjunto de las formas de CONDUCIRSE por parte de los miembros de la organización, junto con los OBJETOS MATERIALES de la organización, vendría a conformar la IMAGEN de la organización. Esta imagen se explicitaría en una serie de elementos cuantitativos expresados en una imagen externa a la organización: la arquitectura, la decoración, la distribución interior de los lugares de trabajo, la división del trabajo, sus mecanismos de coordinación; sus logotipos, sus anagramas, su olor; la tecnología, las reacciones de sus directivos y empleados frente a determinados estímulos o demandas, la actitud del personal hacia las personas que se relacionan con la organización; documentos (memorias, informes, impresos...) y una imagen interna: cómo se promociona al personal, la disponsiblidad del personal a prestar su colaboración, el comportamiento del personal en relación con sus superiores, subordinados e iguales; la limpieza de los lugares de trabajo, servicios internos: cafetería, comedores,... (363 y 367), aunque más adelante refiere como elementos de la cultura de la organización los valores, las normas, los ritos, los actos simbólicos, las subculturas, etc. (373).

Borrell (1988) recogiendo algunos aspectos de los que propone **Gil Estallo** (1986) enumera los siguientes: arquitectura, decoración, distribución interior, organigrama de las personas, el reglamento, los mecanismos de relación, la forma de dirección (184).

Pérez Gómez (1991, 71-72) nos recuerda que no podemos considerar sólo las representaciones culturales o mentales como elementos de la cultura, sino también "los propios elementos materiales objetivos, los propios elementos institucionales, artefactos, comportamientos", y que la cultura se expresa "en las narraciones históricas, en los relatos que se transmiten vía oral y vía escrita, como la memoria histórica de la comunidad. Se expresa también en la ideología dominante, en las expresiones o producciones artísticas, en los ritos, costumbres y normas".

Koontz, O'Donnel y Weihrich (1988, 299) hablando de la organización informal, dicen que ésta está formada por INTERRELACIONES que no aparecen en los organigramas, como las normas implícitas de la conducta organizacional, la forma de 'ponerse al tanto', quiénes tienen el poder real en la empresa independientemente del puesto que ocupan, los chismes y las 'cadenas de rumores'.

Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990), a partir del estudio de **Hofstede** (1980a) donde se estudiaba la cultura organizativa de una corporación multinacional a través de muchos países en los que se asentaban sus filiales, van a desarrollar una nueva investigación. En ella invierten la estrategia de investigación analizando muchas organizaciones diferentes en un mismo país, en concreto en dos entornos nacionales: Países Bajos y Dinamarca.

En su modelo de investigación de las culturas organizacionales parten de la clasificación de las manifestaciones de la cultura en cuatro categorías: SÍMBOLOS, HÉROES, RITUALES y VALORES. Y afirman escoger estos cuatro vocablos "de la terminología ofrecida en la literatura porque creemos que son (1) mútuamente excluyentes y (2) razonablemente comprehensivos" (291).

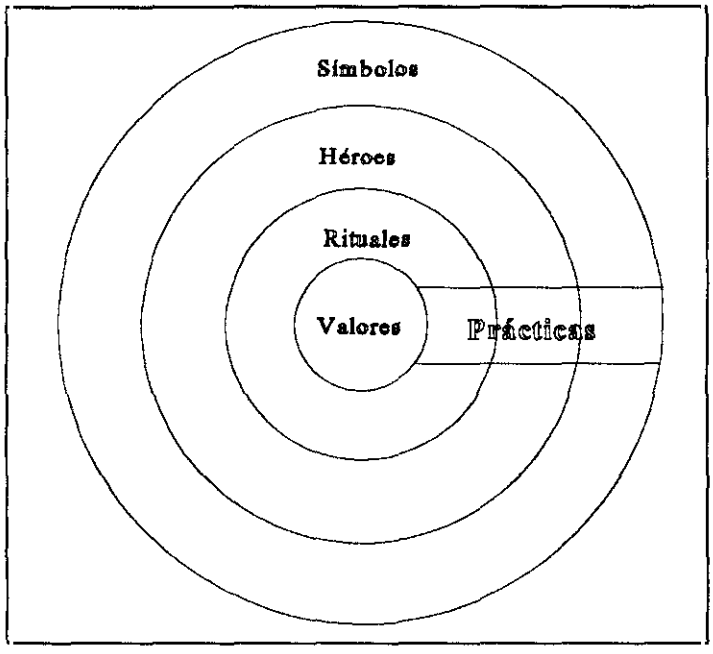


Ilustración 6 Manifestaciones de la cultura: del nivel superficial al más profundo. **Hofstede et al.** (1990, 291)

Lo representan mediante una figura en forma de cebolla con capas sucesivas desde las más superficiales donde se situarían los símbolos, hasta las más profundas formadas por los rituales.

En este gráfico podemos ver que los símbolos, héroes y rituales pueden ser subsumidos bajo el término de "prácticas", porque para estos autores son visibles para un observador aunque sus significados culturales estén organizados de una forma diferente en la que son percibidos para los que están dentro de la organización. El corazón de la cultura, de acuerdo con este gráfico, está formado por los valores, en el sentido de sentimientos amplios e inespecíficos del bien y del mal, de la felicidad y de la infelicidad, de lo normal y de lo anormal, de lo racional y lo irracional -sentimientos que son generalmente inconscientes y raramente discutibles, que no pueden ser observados como tales, pero que se manifiestan en alternativas de comportamiento- (**Hofstede et al.**, 1990, 291). Los valores harán referencia a lo que es deseable -"lo que los individuos sienten que 'debería ser' (294)-, mientras que las prácticas se centrarán en lo que es -"lo que ella o él siente que 'es'"(294)-.

Sus conclusiones les llevan a asegurar, que si bien reconocen que en la literatura habitual sobre culturas corporativas, los valores compartidos representan el corazón de la cultura, sin embargo, sus conclusiones demuestran 'empíricamente' -como ellos mismos aseguran- que las percepciones compartidas de las PRACTICAS diarias son el corazón de una cultura de la organización. Entendiendo por tales prácticas "lo que puede ser llamando 'convenciones', 'costumbres', 'hábitos', 'tradiciones' o 'usos'" (311). Para ellos los valores difieren más de acuerdo

a criterios demográficos de nacionalidad, edad y educación que de acuerdo a la pertenencia a una organización de por sí (311).

Meek (1992) considera que los elementos culturales básicos en la organización son los símbolos, mitos o historias, sagas, folklore y rituales.

Tomás Folch y Tomás Villanueva (1994), siguiendo a **Beare, Caldwell y Millikan** (1992, 226), agrupan los elementos identificadores de la cultura de un centro educativo o indicadores culturales en dos grandes bloques: las manifestaciones institucionales, referidas a los objetivos a alcanzar y las manifestaciones comportamentales, verbales y visuales, referidas a expresiones de cultura rutinarias y funcionales en la organización.

E. Propuestas que recogen todos los aspectos anteriores como elementos nucleares de la cultura organizativa

Por último hay un grupo de autores que consideran que todos los aspectos anteriores, tanto las manifestaciones culturales, más externas y visibles, como los valores o las creencias básicas, son elementos constituyentes del núcleo medular de la cultura.

Así, **González-Anleo** (1991, 412) establece taxativamente que los elementos constitutivos de la cultura organizativa son: "los VALORES, las NORMAS, los SIMBOLOS -mitos, figuras ejemplares, modelos de comportamiento...- y los RITOS, así como los PROCEDIMIENTOS, consagrados y legitimados por la experiencia y la BIOGRAFIA CORPORATIVA, para tomar decisiones, resolver conflictos, facilitar la comunicación, etc.

Millikan (1985) plantea que la cultura tiene elementos TANGIBLES, INTANGIBLES y SIMBÓLICOS como:

- La filosofía y/o ideología subyacentes imprimidas por los líderes y demás miembros de la organización.
- Las formas en que esa filosofía se traduce en una misión o propósito operativo.
- Los valores de los líderes y de otros miembros relacionados con la organización y sus repercusiones.
- La naturaleza y calidad de las acciones e interacciones personales e interpersonales.
- las metáforas que de manera consciente o inconsciente sirven como marcos de pensamiento y acción.
- Las epopeyas, mitos, historias, héroes folklóricos y celebraciones que sirven para generar o reforzar incentivos y motivaciones.
- Otras manifestaciones tangibles o intangibles relacionadas con el potencial y poder de la organización.

Petit (1984) indica que los elementos que componen la cultura de la organización son: NORMAS, VALORES, PREJUICIOS, ESTEREOTIPOS, MITOS, MODELOS DE RELACION.

Lacroix (1983, 43), afirma que las culturas están formadas por:

- el tipo de dirección de la organización y de sus diferentes sectores;
- las finalidades, las orientaciones políticas, los proyectos y las estrategias individuales, grupales y organizacionales;
- las estructuras formales e informales, las funciones y los roles;
- las actividades, productos o servicios ofertados;
- los planes y objetivos, la organización, los métodos y los medios de producción y de gestión;
- los conocimientos y prácticas técnicas;
- las distribución y el ejercicio del poder;
- la difusión e intercambio de informaciones, las particularidades del lenguaje;
- las relaciones, los comportamientos y actitudes profesionales y sociales;
- las costumbres, hábitos y tradiciones;
- las ideologías y las creencias, los tabúes y prohibiciones, los valores y preceptos implícitamente o claramente valorados;
- las condiciones materiales de existencia y de trabajo.

Owens y Steinhoff (1988) mencionan seis elementos culturales que se solapan para formar la cultura distintiva de la escuela: historia de la organización, mitos e historias, valores y creencias, normas de conducta, tradiciones y rituales, héroes y heroinas de la organización.

Etkin y Schvarstein (1989) al hablar de la cultura burocrática de las organizaciones dirá que este sistema cultural está formada por "CREENCIAS, ACTITUDES, IMAGENES, LENGUAJE y las FORMAS DE PENSAR de los componentes del esquema burocrático. En cuanto a los modos de actuar, el sistema cultural se integra con RITOS, HABITOS, CEREMONIAS y otras pautas de comportamiento que constituyen la llamada administración simbólica de las estructuras burocráticas" (124), para más adelante, al hablar ya de los rasgos de la cultura organizacional, entiende que ésta está integrada por los "siguientes elementos: a) los CARACTERES DEL ENTORNO que comparte la organización, como institución abierta; b) la TECNOLOGIA, los HÁBITOS y MODOS DE CONDUCTA aprendidos en la vida organizacional; c) la VALORACIÓN SOCIAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y FUNCIONES, su ESTRATIFICACIÓN; d) los ROLES que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización; e) los ACTOS SIMBÓLICOS tales como ritos y ceremonias que no está escritos pero que funcionan como rutinas; f) las REDES DE COMUNICACION que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos; g) el SISTEMA DE VALORES, MITOS Y CREENCIAS compartidos en los grupos de trabajo" (209).

Morales Gutiérrez (1994, 51) afirma que "entre los componentes más importantes de la cultura pueden destacarse: los VALORES, los RITOS, los SÍMBOLOS y los MITOS".

Bolivar Botía (1993, 68) recoge que la cultura "está constituida por REPRESENTACIONES, EXPECTATIVAS, TRADICIONES y SIMBOLOGÍAS propias, ROLES, CÓDIGOS DE CONDUCTA, NORMAS y PATRONES DE ACCIÓN".

Bosche (1984) establece que el concepto de cultura corporativa tiene los siguientes componentes: VALORES, RITOS, SÍMBOLOS materiales u orales y MITOS.

Vázquez (1990, 95) cree que "para interpretar una cultura corporativa es necesario saber cuáles son los VALORES, MITOS, SÍMBOLOS, RITOS, HÉROES y COMUNICACIONES que la caracterizan".

F. Conclusión

Pues bien, parece ser que todos los autores, se centren en alguno de los aspectos o en todos ellos, consideran que los elementos que componen una cultura organizativa son al menos: presunciones o creencias compartidas básicas arraigadas casi en el inconsciente colectivo, valores sobre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer dentro de una organización y las manifestaciones o artefactos culturales producto de las anteriores: comportamientos, rituales, símbolos, mitos, héroes, etc.

G. Definición de los elementos de la cultura organizativa según los diversos autores que los han utilizado

Por consiguiente, el próximo paso a dar, antes de continuar, sería definir los conceptos más utilizados en las caracterizaciones anteriores: creencia, valor, símbolo, artefacto cultural..., para saber qué entiende cada autor por tales términos y en qué sentido los utiliza, de cara a poder posteriormente construir mi propia definición de los elementos que configuran la cultura organizativa.

Recojo aquí únicamente las caracterizaciones explícitas que han hecho los distintos autores sobre estos conceptos. Como veremos, algunos de estos conceptos se quedan parcos en su descripción puesto que han sido muy citados pero poco explicitados.

1. Presunciones básicas

Sigo aquí las propuestas de **Kluckhohn y Strodbeck** (1961), **Argyris y Schön** (1978), **Schein** (1988) y **Thevenet** (1992).

Aunque **Thévenet** no utiliza este término explícitamente, emplea el concepto de 'hipótesis fundamentales' para referirse a idénticos contenidos que **Schein** (1988) al hablar de presunciones básicas, por lo que no vamos a repetirlo aquí.

Son lo que **Argyris y Schön** (1978) han identificado como 'teorías en uso', es decir, las presunciones implícitas que realmente orientan la conducta, y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas.

Según **Schein** (1988, 33) "cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la Naturaleza actúa realmente de ese modo".

Afirma que estas creencias se forman cuando los valores comienzan a ser aceptados, ya que se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Tienden a ser inconfrontables e indiscutibles hasta el punto de que, cuando están firmemente arraigadas, los miembros de la organización considerarán inconcebible una conducta basada en otros supuestos (1988, 32).

Estas presunciones se constituyen en 'paradigmas' o esquemas coherentes. Al igual que todo sujeto tiende hacia el orden y la congruencia, los grupos humanos, las organizaciones configuran progresivamente una serie de presunciones compatibles y congruentes que les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de una forma estable y coherente. Si no es así, estaremos, según **Schein**, ante una cultura débil, no formda o ante un conflicto cultural entre diversas subculturas dentro de la organización.

Schein desarrolla esta idea de presunciones a partir del estudio comparativo hecho por **Kluckhohn y Strodtbeck** (1961), aunque desarrolla nuevas dimensiones y modos distintos de conceptualizar las dimensiones tratadas por estos autores.

Despliega las presunciones subyacentes básicas en un conjunto de dimensiones en torno a las cuales se forman los paradigmas culturales:

1. Relación de la humanidad con la naturaleza: Visión del entorno global percibido que responde a la pregunta: ¿los miembros de la organización contemplan la relación de la organización con su entorno como de dominación (tradición occidental), sumisión, armonía (tradición oriental), etc.?

Hace referencia al grado de control que considera la organización que es capaz de ejercer sobre su propio destino (¿cambiar el entorno?, ¿someterse a él?, ¿buscar un reducto y tratar de coexistir con el entorno?)

Las presunciones relativas a la relación de una organización y su entorno, no hacen referencia sólo a los temas básicos de dominación/sumisión, sino también a aspectos nucleares. Esto es, que la organización "puede asumir una de las dimensiones del entorno -la tecnológica, la política, la económica o la sociocultural-, como la más digna de tomarse en cuenta" (1988, 99). Y podemos constatar como una organización dada no puede prestar igual atención a todos los aspectos del entorno, teniendo que elegir alguno de ellos.

La presunción de la que parte una organización está relacionada con los niveles más profundos de su orientación básica, de su tarea primordial, de su misión central. Si lo que supone la organización de sí misma en este nivel no concuerda con la realidad del entorno, antes o después tendrá que enfrentarse a un problema de supervivencia.

2. Naturaleza de la realidad y la verdad: Presunciones relativas a lo que es 'real' y a la manera en que se determina y se descubre lo que es real. "Las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un 'hecho', cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se 'revela' o 'descubre'; conceptos básicos del tiempo y el espacio" (1988, 97).

2.1. Niveles de realidad:

a) Realidad física externa: Lo que se considera determinable empíricamente por medio de nuestros sentidos. Distintas culturas tienen diferentes formas de entender lo que constituye esa realidad física externa ("en muchas culturas, lo que para nosotros sería el 'mundo espiritual', aquel que no consideramos real, pasa por ser algo externamente real. Prueba elocuente de la indeterminación de esta frontera son las descripciones de **Castaneda** sobre sus experiencias con el chamán indio Don Juan y las controversias que rodean la investigación de la percepción extrasensorial", 1988, 100).

Si el director y el responsable económico de un centro educativo discuten sobre la conveniencia o no de comprar nuevo material para los talleres, pueden realizar un estudio económico y establecer los criterios que les ayuden a resolver la cuestión. Per si lo que discuten es sobre la conveniencia o no de establecer los criterios de sinceridad y honestidad con los que van a informar a sus superiores de su gestión, ambos tendrán que estar de acuerdo en que el conflicto no puede ser resuelto en el ámbito de la realidad física externa.

b) Realidad social: todo lo que los miembros de un grupo aceptan como materia de consenso, sin que pueda ser examinado desde el exterior. Para que una organización funcione de forma coherente, ha de contar con que sus miembros compartan presunciones sobre qué decisiones ha de solucionarse de una forma técnica y cuáles han de basarse en criterios de consenso (que decida el más experimentado en el tema, que se decida por votación, que decida la dirección, etc.); pero consenso sobre criterios de decisión, no sobre la decisión definitiva.

c) Realidad individual: todo lo que una persona tiene, fruto de una serie de experiencias de aprendizaje, y que constituye una verdad absoluta para él.

Lo que se define como realidad física, social e individual, es un producto cultural, puesto que toda la realidad es una construcción social, transmitida a través de un aprendizaje social continuado.

Ciertamente, las normas culturales tienen menos importancia en el ámbito de la realidad física, donde se opera según leyes físicas. Pero afectan enormemente al ámbito de la realidad social donde la verificación experimental no tiene cabida, siendo la única base sólida para elaborar juicios una definición 'intersubjetiva' (**Habermas**, 1984).

Si una organización, en cuanto grupo humano, no tiene un cierto consenso entre sus miembros sobre la manera de alcanzar la verdad, el caos está asegurado. Bien sea la tradición (sociedad medieval), la discusión o el debate (sociedad occidental moderna), el consenso en pos del bien del grupo (sociedad japonesa), el pragmatismo (sociedad inglesa), el moralismo (sociedad norteamericana, o cualquier otro tipo de presunciones subyacentes para definir lo que es la verdad. Lo necesario no es determinar cuál es la posición correcta entre todas ellas, sino cuáles son esas presunciones subyacentes que poseen los miembros de una organización y si existe consenso en torno a ellas. "De no contar con este consenso, la posesión por el grupo de una cultura será cuestionable, máxime cuando esta dimensión es la base de la comunicación y el consenso en todos los restantes temas" (1988, 103).

2.2. Presunciones sobre el tiempo: Toda cultura tiene presunciones sobre la naturaleza del tiempo, y posee una orientación básica en relación con el pasado, el presente o el futuro (**Redding y Martyn-John**, 1979; citado en **Schein**, 1988, 103).

Es distinto el tiempo medido para unos padres de un alumno, que esperan resultados efectivos y a corto plazo de la labor educativa de un centro, que el tiempo medido por los administradores políticos que ejecutan una reforma educativa y que valoran a largo plazo las consecuciones globales del sistema. O poniendo otro ejemplo, que recogen **Lawrence y Lorsch** (1987), referido a los problemas de comunicación entre vendedores e investigadores de empresas. Estos autores afirman que la duración del horizonte temporal depende el tipo de trabajo que uno realice. Los vendedores se mueven por ciclos de tiempo que duran desde el inicio de una venta hasta su conclusión. Ciclo, obviamente mucho más corto, que el de los investigadores, para quienes puede durar varios años conseguir el descubrimiento perseguido. La consecuencia sobre la comunicación es clara: cuando un vendedor dice que quiere un producto 'sin demora', y el

investigador asegura que lo tendrá 'sin demora', con toda seguridad están hablando de dos cosas completamente diferentes.

Otra dimensión importante, como señala el mismo **Schein**, es la orientación temporal de los distintos grupos. En la sociedad medieval la orientación fundamental era hacia el pasado, mientras que en la occidental moderna es hacia el futuro. Esto implica que hoy día las innovaciones son bien vistas y que el cambio es posible. En una organización familiar, anclada en sus tradiciones, donde permanezca el estilo de que "esto se ha hecho siempre así", será difícil para los nuevos miembros introducir aportaciones que pudieran ser beneficiosas para la propia organización. Lo mismo puede decirse, por ejemplo, en el caso de un director de un centro educativo que trate de proponer a su claustro de profesores orientado hacia el pasado una forma nueva de hacer las cosas. Muchas serán las dificultades para ponerse de acuerdo. A menos que lleguen mutuamente a entender sus presunciones, no podrán aclarar el motivo de sus dificultades, y cabe que uno y otros acaben peleados.

2.3. *Presunciones sobre el espacio*: Para que se pueda convivir y actuar en grupo es necesario que se compartan una serie de presunciones sobre la relación espacial en relación con los otros miembros de su propio grupo. La posición de uno frente a los demás simboliza la distancia social y la condición de miembro. Todo miembro de un grupo trata de aprender cuáles son la distancia íntima, la distancia personal, la distancia social y distancia pública que debe guiar sus contactos con el resto de los miembros del grupo, en función de las relaciones que tenga con ellos. Si no es capaz de dominar y controlar la distancia invasora, otros se sentirán agredidos por su invasión del espacio físico íntimo o personal, creándose conflictos permanentes.

Pero no sólo en este sentido, sino que podemos observar también como la organizaciones desarrollan distintas normas relativas al espacio con que debe contar cada miembro, en función de su jerarquía, de su importancia o de su representatividad en la organización.

"Las pautas de posición y distancia a las gue recurren los miembros para definir las situaciones y las relaciones, son igualmente reflejo de presunciones profundas. A menos que exista consenso sobre tales presunciones, los miembros del grupo no sabrán cómo orientarse y definir sus relaciones con los demás, minando así la comunicación y cualquier probable acción concertada del grupo" (1988, 108).

3. La naturaleza del género humano: En toda cultura existen presunciones básicas sobre lo que significa ser 'humano', sobre cuáles son nuestros instintos primordiales, y sobre las conductas que deben ser consideradas 'inhumanas' y causa de expulsión del grupo. Responden a preguntas como ¿qué es lo que significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La naturaleza humana es buena, mala o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles? ¿El ser humano es un ser social por naturaleza o tiende al individualismo básicamente? ¿El ser humano es voluntarioso, automotivado, por lo que necesita ser desafiado y encauzado o tiende al ocio y al vicio y ha de ser controlado? ¿Se mueve fundamentalmente por motivos de tipo económico, o por motivos sociales o en orden a la autorrealización?

Como señala Bandura (1987, 21) "el concepto de naturaleza humana asumido por las teorías piscológicas es más que una mera cuestión filosófica. Cuando el conocimiento humano es llevado a la práctica, las concepciones sobre las que se apoyan las tecnologías sociales tienen implicaciones incluyo mayores. Estas pueden influir señalando el tipo de potencialidades humanas que deben desarrollarse y las que no. De esta forma, las concepciones teóricas pueden influir en lo que realmente lleguen a ser las personas", y en nuestro caso diríamos las organizaciones.

En la mayoría de las organizaciones las estrategias directivas, los sistemas de incentivos y de control "se fundan sobre presunciones relativas a la naturaleza humana, de modo que si esas presunciones no son compartidas por los miembros de la empresa, resultará difícil planificar cualquier sistema coherente" (1988, 110).

4. La naturaleza de la actividad humana: Tanto **Kluckhohn y Strodbeck** (1961) como **Schein** (1988) entienden que las culturas poseen distintas presunciones sobre la manera de actuar como reflejo de sus presunciones sobre la naturaleza humana y sobre la relación fundamental del grupo con su entorno. Respondería a la pregunta: ¿qué actitud conviene a los miembros de una organización, con arreglo a las presunciones sobre la realidad, el entorno y la naturaleza humana: ser pasivos, autárquicos, fatalistas, etc.?

* Orientación activa: Se centra en la tarea, en la eficacia y en el descubrimiento. **Handy** (1978) identifica dos tipos de organizaciones de orientación básicamente activa: la de cumplimiento de tareas (que vincula a la diosa griega Atenea) y en la que prima el poder (que vincula con Zeus). Se basarían en las siguientes presunciones:

- Presunción de que la naturaleza humana puede ser controlada y manipulada.
- Orientación práctica frente a la naturaleza de la realidad.
- Creencia en la perfectibilidad de lo humano.

* Orientación vital: Se centra en el aquí y ahora, en el disfrute individual y en la aceptación de lo que pueda venir. **Handy** (1978) la vincula con el dios griego Dionisos. Se basaría en las siguientes presunciones:

- Presunción de que el ser humano está sometido al poder de la Naturaleza.
- Orientación de acomodación y resignación ante una realidad que no es posible cambiar.
- Creencia en que el ser humano debe disfrutar de lo que tenga.

* Orientación de ser-en-transformación: **Handy** (1978) identifica esta orientación con las organizaciones que acentúan las normas que ayudan a controlar los impulsos instintivos (presunción de que los impulsos de la naturaleza humana son peligrosos y deben ser controlados). Se basaría en las siguientes presunciones:

- Presunción de que toda persona puede llegar a estar en armonía con la naturaleza, mediante el control y la reflexión.
- Orientación de desarrollo de todas las potencialidades del ser humano como un todo integrado.

Pero **Schein** (1988) añade una serie de presunciones a las hasta aquí descritas de **Kluckhohn y Strodbeck** (1961): las "presunciones subyacentes sobre la naturaleza del trabajo y las relaciones entre el trabajo, la familia y los intereses personales. Una presunción sería la de que el trabajo es primordial; otra, que la familia es primordial; otra, que el propio interés es primordial; y otra, que un estilo de vida armonioso es posible y conveniente" (1988, 112). Y también añade, siguiendo la dimensión de 'machismo' descrita por **Hofstede** (1980) en su investigación, las creencias que tiene todo grupo humano respecto a la vinculación de las tareas en función de los papeles sexuales.

Finalizo esta presunción con una cita del propio **Schein**: "las presunciones sobre la orientación de la actividad están en la base de los estilos directivos relativos a la toma de decisiones. La existencia de un alto grado de consenso entre los directivos sobre la manera 'correcta' de juzgar los problemas y enfrentarse a ellos, puede así llegar a constituir una presunción cultural profundamente arraigada" (1988, 112).

5. La naturaleza de las relaciones humanas: Toda cultura conlleva una serie de presunciones sobre la forma en que los miembros de un grupo deben relacionarse entre ellos para que el grupo sea percibido como seguro y acogedor. Respondería a las preguntas: ¿Cuál se considera que es la forma apropiada de relación entre los seres humanos? ¿Cómo se parte y se comparte el poder y el amor? ¿La relación humana es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal; se basa en la autoreidad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?

Si las anteriores presunciones hablaban de la relación del grupo con el entorno, esta serie de presunciones se refieren a la naturaleza del grupo en cuanto tal y del ambiente interno que el grupo genera. Pero estas presunciones sobre las relaciones están íntimamente relacionadas y dependen de las anteriores, de las presunciones sobre la naturaleza humana, la naturaleza del entorno y la naturaleza de la verdad y la realidad (por ejemplo, si creemos que el ser humano es agresivo por naturaleza, construiremos una organización basada en el control y la competencia).

Y así surgen tipologías, que consideran el grado de participación que se considera apropiado en el sistema organizacional (**Etzioni**, 1975): a) sistemas coactivos; b) sistemas utilitaristas (una jornada justa por una paga justa); c) sistemas basados en el consenso sobre las metas entre líderes y seguidores. O tipologías que subrayan el grado de absolutismo de la autoridad (**Likert**, 1967): 1) Autocrático. 2) Paternalista. 3) Consultivo o democrático. 4) Participativo o de división de poderes. 5) De delegación. 6) De abdicación, el cual implica delegar no sólo las tareas y las responsabilidades, sino también el poder y el gobierno. Y también tipologías organizadas a partir de las 'variables normativas' de **Parsons** (1951), el cual enumera una serie de relaciones propias de los papeles de un sistema social: A) Emocionalmente vinculadas (amistad) o emocionalmente neutras (profesionalidad). B) Difusas (relaciones multidimensionales como las familias) o específicas (desde una sola dimensión como vendedor y cliente). C) Universalistas (aplicación de los mismos criterios a todos los miembros con una misma jerarquía) o particularistas (se aplican criterios específicos en función de la situación personal). D) Dependientes de la filiación (se asignan tareas y status en función del origen y extracción del

sujeto) o del rendimiento (en función de sus méritos personales). E) Orientadas hacia el yo (cada uno busca sus intereses) o hacia la colectividad (servicio a la sociedad).

"Estas y otras dimensiones señalan cuáles son los ámbitos en los que se requiere que haya consenso para que una organización pueda funcionar adecuadamente. El consenso en estos ámbitos aparece así como una pieza importante de la cultura" (**Schein**, 1988, 116).

Un ejemplo, aplicado al mundo educativo, de estas presunciones básicas, nos lo ofrece **Erickson** (1987, 19) refiriéndose al contraste entre las asunciones culturales de los educadores americanos en contraste con las asunciones culturales de los educadores japoneses totalmente diferentes: los educadores americanos piensan que "es difícil aprender a leer (hay que intervenir educativamente en las clases); los estudiantes varían mucho en habilidades; las destrezas se adquieren secuencialmente; los niños con padres ausentes fallarán más que los que los tienen presentes...". Todas estas son asunciones culturales que los profesores en USA dan por sentadas e indiscutibles. Sin embargo, en Japón no es necesario dedicar tiempo a enseñar a leer -sigue diciendo **Erickson**- porque se cree que es fácil aprender y que se debe hacer en casa y en la comunidad (en la escuela se enseña a pensar bien y a desarrollar su carácter y sus intereses). "Cuán diferente es de las asumpciones culturales profesionales de los educadores americanos" (1987, 19).

2. Ideología

La noción de ideología es un concepto polisémico que en el siglo XVIII designó inicialmente a la ciencia de los fenómenos mentales; se introducirá progresivamente en las ciencias sociales a partir de la definición que le dió inicialmente **Marx**.

Marx entendía la ideología en dos sentidos:

- Como sistemas de representación elaborado por la moral, la religión y la política, y que determinan la conciencia que tienen los individuos de las cosas y de la sociedad (**Marx**, 1967).
- Como falsa conciencia originada por las relaciones de producción que enturbian el vínculo con la realidad, ocultando las condiciones objetivas de explotación en que se encuentran los individuos, impidiéndoles captar el sentido de los cambios que les conciernen: ideología como alienación.

Así la ideología cumple cuatro funciones:

- compensatoria: idealización de las vivencias por desplazamiento a un espacio imaginario.
- soporte y expresión de la falsa conciencia: produce un universo no adecuado a la condición objetiva de su realidad.
- vector de represión: ideología es una adopción de las ideas dominantes, con lo cual domina sobre cada uno
- facilita la acción: hace coherentes y asimilables los fenómenos sociales colectivos.

Althusser (1977) va a resitúar el concepto inicial de **Marx** desde una perspectiva de dinámica subjetiva y definirá la ideología como una representación de la relación imaginaria de los individuos con sus condiciones reales de existencia. Es decir, la ideología traduce el proceso imaginario a través del cual los individuos se definen en su situación. Es la relación real de los individuos con su condición (no como **Marx**), porque esa relación está determinada por las representaciones que de ella hacen. Pero sigue manteniendo, como **Marx**, que las ideologías funcionan sobre bases materiales: para manifestarse emplean las instancias que existen en la sociedad, instancias que dictan las prácticas.

El enfoque de las ciencias sociales sobre el concepto de ideología viene determinado por su definición como sistema de representaciones sociales: Los individuos construyen representaciones de los demás, de las situaciones, de la realidad en la que se encuentran, y estas representaciones dan lugar a unos sistemas de creencias que actúan en toda la sociedad, aunque no sean verdaderas (**Geertz**, 1964). Un sistema de creencias se convierte en un sistema de valores cuando éstos se hallan integrados en modos de funcionamiento de carácter normativo.

Bourricaud y Boudon (1986) consideran la ideología como un sistema de representaciones que proporciona una interpretación de la realidad.

Dumont (1974) designa la ideología como un sistema de ideas y de juicios que sirve para describir, explicar, interpretar o justificar la situación social, inspirándose en sus valores, para lograr una orientación de las conductas.

Berger y Luckman (1966) dicen que es la definición particular que una agrupación de sujetos da de la realidad. Para estos autores, la ideología sólo funciona a nivel social, no individual. Existe ideología cuando uno se halla en una situación de grupo o en una organización.

Wilson (1973) entiende la ideología como una serie de creencias sobre el mundo social y sus acciones. Tales creencias contienen unos enunciados sobre la adecuación de ciertas orientaciones sociales y de las actividades que de éstas se deducen.

Thomas (1977) la define como la manera en que un grupo comprende e interpreta la situación en que se encuentra.

Schurmann (1968) dice que es una manera de pensar propia de una organización, siendo su función la de servir los intereses de los que tienen el poder.

Schein (1988, 91) la define como "una serie de valores comprehensivos capaces de prescribir la manera en que se debe actuar ante otros grupos y en el entorno, especialmente en ámbitos de difícil explicación y gobierno".

Alvesson (1991, 209) la define, desde la perspectiva de la Teoría Crítica, como "un conjunto de asunciones, creencias y valores relativamente coherente sobre una determinada parte de la realidad social, siendo iluminada y legitimada de una forma selectiva, limitando la reflexión autónoma y crítica y a veces favoreciendo los intereses sectoriales". Para los autores provenientes

de esta concepción, la ideología está relacionada con el nivel metateórico. Las ideologías -política, tecnocrática, managerial, profesional, etc.- no caracterizan a los objetos de la ciencia social, pero sí penentran la ciencia social misma.

Fischer (1992, 41) la define diciendo que "la ideología designa toda forma sistematizada de representaciones que proporciona una explicación de la realidad en general y del funcionamiento social en particular; esta construcción sociocognitiva está destinada a suministrar un modelo de evaluación de las situaciones y a proponer una orientación coherente de las conductas".

A partir de estas definiciones se pueden proponer las siguientes características de la ideología:

1. Sistema organizado de explicación: racional, destaca aspectos particulares de la situación y hace referencia a unos valores.

2. Puede servir de soporte de expresión y legitimación de los intereses de un grupo.

3. Moviliza unas energías psicoafectivas y da lugar a estados cognitivos y psíquicos: **Fromm** (1963) dirá que son racionalizaciones de la angustia, ligadas a cambios sociales.

4. Comporta eficacia: la validez de la ideología aumenta con el crédito que el individuo le confiere y consolida la eficacia de las acciones del inidividuo en la medida que éstas se conforman con las creencias y se integran en un sistema coherente.

En función de estas características algunos autores han propuesto una clasificación de las ideologías de acuerdo a cuatro criterios:

- Característica de los valores vehiculados: los de la sociedad global o de un subgrupo.

- Posición de un grupo con relación a la esfera del poder: la ideología de un grupo cambia según que posea el poder, que trate de influir en éste o que intente conseguirlo.

- Los tipos de acción preconizados.

- Los objetivos de cambio perseguidos.

Siguiendo a **Seliger** (1976) y **Fischer** (1992) podemos afirmar que los componentes de la ideología serían de dos tipos: estructurales y justificativos por una parte, fundamental y operacional por otra.

- Componentes estructurales: determinan una situación y producen unos tipos específicos de acción: descripciones, análisis, directrices morales y técnicas, acciones y rechazos.
- Componentes justificativos: conjunto de los medios, que varían según las ciercunstancias y las necesidades y permiten legitimar una situación definida por la ideología, recurriendo a la

racionalidad, a la emoción y a toda forma de racionalización: enunciados de justificación, de simbólica racional, de coherencia lógica, de atracción emotiva y de mito justificativo.

Aunque son interdependientes, los componentes estructurales de una ideología particular pueden no corresponder a los componentes justificativos de la misma, puesto que las ideologías están penetradas de contradicciones e incoherencias.

- Componentes fundamentales: principios que sirven de guía a las acciones colectivas y a las decisiones individuales (lo que debe hacerse)
- Componentes operacionales: reagrupan los principios que ponen en marcha ciertos medios empleados en fines inmediatos (lo que puede hacerse).

La existencia de estos dos niveles permite que nos demos cuenta, como ha mostrado **Seliger** (1976), que existe conflicto no sólo entre ideología y acción, sino también en el seno de la estructura ideológica.

Meyer y Rowan (1977) han determinado cuatro tipos de tensiones que pueden surgir entre la dimensión fundamental y la dimensión operacional de la ideologías:
- el dominio y la aplicación de las reglas estrictas en detrimento de las exigencias de eficacia: así, por ejemplo, una universidad debe abrir sus facultades sea cual fuere el número de estudiantes matriculados en cada una;
- la dificultad de fijar unas prioridades sobre objetivos a largo plazo y rentables a largo plazo en beneficio de consideraciones inmediatas y a corto plazo;
- el predominio de intereses variados en circunstancias específicas en detrimento de un enfoque más global e inherente a la ideología fundamental;
- el desacuerdo entre grupos diferentes con ideologías propias en un terreno determinado.

En definitiva, podemos decir que la ideología constituye una dimensión esencial de toda cultura a caballo entre las presunciones básicas y los valores; a través de aquélla construye una sociedad su conocimiento de la realidad al tiempo que una imagen de sí misma que forma un sistema explicativo propuesto a sus miembros.

Las ideologías son las racionalizaciones, los sistemas organizados de explicaciones relativamente coherentes de la realidad que se convierten en un sistema de valores cuando se integran en modos de funcionamiento de carácter normativo y que cuando comienzan a ser aceptados se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar así mismo desgajados de la conciencia, volviéndose inconscientes y automáticas.

3. Valores

Antes de nada habría que hacer una primera distinción muy básica entre "valores" (aquello que es importante para los miembros de la organización) y creencias (aquello que se considera verdad por los integrantes de la organización). Y dice el refrán que "o vives como piensas o

acabarás pensando como vives". Los valores cruciales se asientan sobre las creencias fundamentales del ser humano, pero hay que tener en cuenta que también esas creencias han sido construidas y forjadas a base de experiencias vitales concretas. Por eso es importante tener en cuenta que los valores de los miembros de una organización (lo que consideran importante y valioso) van a estar determinados por las experiencias positivas y enriquecedoras que hayan tenido en su intento de construir y configurar la organización en interacción con el entorno.

El concepto de valor ha sido forjado por los antropólogos y los sociólogos. **Kluckhohn** (1951) decía que un valor es una concepción explícita o implícita de lo deseable, específica de un individuo o característica de un grupo y que orienta las modalidades y el sentido de su acción.

Desde el campo de la psicología social, aunque la noción de valor fue introducida por **Znaniecki** (1918), prefiero recoger la definición de **Fischer** que me parece más actual y más completa: "Sistemas de evaluación social que resultan de una interacción dinámica entre el individuo y la sociedad, interacción a través de la cual una sociedad o un grupo juzga los modos de conducta en función de normas culturales que los sitúan en una escala de apreciación más o menos positiva. Los valores pueden ser considerados como las normas culturales del juicio social" (1992, 29).

Zavalloni (1980) ha tratado de mostrar las distintas maneras en que ha sido empleada por diversas teorías la noción de valor. Desarrolla tres corrientes de pensamiento: La influencia de los valores según las culturas en que se den, los enfoques referidos a los modos de vida y el estudio de los valores en la perspectiva sociológica.

1. La influencia de los valores según las culturas: Esencialmente desarrollado por **Kluckhohn** (1951), quien trató de hacer resaltar las diferencias de valores entre una cultura y otra. Intentó elaborar una tipología de los valores. En una primera fase determina tres dimensiones en el seno del concepto mismo de valor:

- modalidad (valor positivo o negativo);
- práctica habitual (valor estético, cognitivo, moral);
- orientación (elección del estilo de acción).

En una segunda fase propone la tipología de los valores en la que diferencia tres grandes categorías:

- la concepción del hombre y de la naturaleza;
- las relaciones interpersonales;
- las relaciones que se establecen entre hombre y naturaleza.

Como podemos ver, tanto estos trabajos como los posteriores de **Kluckhonhn y Strodbeck** (1961) son los que han inspirado las denominadas "presunciones básicas" de **Schein** (1988). Pero hay que tener en cuenta, que a esta tipología se le ha reprochado la utilización de unos conceptos demasiado filosóficos.

No obstante yo seguiré esta línea, porque me parece sumamente fructífera la diferenciación entre valores y presunciones básicas, pues no es lo mismo la creencia en la bondad o maldad

natural del ser humano, que el valor del bien. Más adelante seguiré desarrollando esta línea de análisis.

2. Los enfoques referidos a los modos de vida: **Morris** (1956) definió los valores como las orientaciones filosóficas de una sociedad y distingue tres valores de base que se manifiestan en diferentes modos de vida:

- el valor dionisíaco (indulgencia consigo mismo);
- el valor prometeico (tendencia a manipular el mundo);
- el valor budista (superación de sí mismo).

La combinación de estos valores básicos determina trece diferentes modos de vida: los seis primeros ponen el énfasis en la responsabilidad social, mientras que los otros siete están más centrados en aspectos personales.

3. Estudio de los valores en la perspectiva sociológica: La mayoría de las investigaciones sociológicas parten del supuesto de que el orden social se explica por un consenso respecto a los valores presentes en una sociedad, siendo estos considerados como los principios normativos básicos.

Desde esa perspectiva, **Parsons** (1953, 1977) ha clasificado las orientaciones de valores en una serie de oposiciones:

- afectividad / indiferencia
- orientación individual / orientación colectiva
- universalismo / particularismo
- imputación / realización
- especificidad / difusión.

Estas orientaciones de valores son interiorizadas durante la socialización y se convierten en rasgos de personalidad.

Frente a esta perspectiva que define el valor como la materia consensual de una sociedad, otros enfoques insisten más en la dimensión conflictiva de los valores. Desde este punto de vista, **Touraine** (1978) entiende que la sociedad no es un conjunto homogéneo, sino en permanente conflicto donde luchan distintas ideologías por el control del poder y los recursos.

Pero centrándonos ya en la teoría organizativa y para no extenderme más en diferentes perspectivas, voy a exponer lo que piensan distintos autores, desde el campo de la sociología y la psicología organizacional, sobre el concepto de valor.

Deal y Kennedy (1986) dicen que los valores "son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura corporativa. Los valores definen el 'éxito' en términos concretos para los empleados. (...) Y establecen las normas de realización en la organización" (14). Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Determinan el tipo de héroes corporativos y ocasionalmente surgen de ellos. Determinan también los mitos, rituales y

ceremonias de la cultura (21). Frecuentemente no están expresados por escrito. Al ser compartidos, las decisiones tomadas se orientarán por ellos. Motivan a los empleados (22). Distinguen el carácter de la organización de las demás. Crean sentido de identidad en el personal de la organización (23). Son la esencia de la filosofía de la organización. En definitiva son las creencias respecto a la forma en que la organización debe lograr el éxito (24).

Según estos autores, los valores proceden "en gran parte de la experiencia, de poner a prueba lo que resulta y lo que no resulta bien en el medio ambiente económico. Pero los individuos de una organización también tienen gran influencia en la formación de sus normas y creencias" (26).

Estos valores influyen y afectan en todos los aspectos de la organización: se reflejan en el diseño de la organización formal, indican qué asuntos se deben tratar más asiduamente, qué información se considera más seriamente en la toma de decisiones, definen qué clase de personas se respeta más, determina hasta dónde puede alguien ascender en una organización. Es un sistema informal de control que indica a los empleados lo que se espera de ellos (32-34).

Para ellos lo que da vida a los valores es "el hecho de que todos en la organización están enterados de estos valores y saben por qué son importantes. No son los valores en sí lo que puede establecer una diferencia, sino el que se comparten extensamente". Y la forma en que llegan a compartirse estos valores es -siempre según ellos- "mediante el refuerzo proporcionado por todos los demás elementos de la cultura de la empresa, pero primordialmente por los principales actores de la cultura: sus héroes" (39).

Schein (1988, 31), por su parte, afirma que los valores "son juicios acerca de lo que "debe" ser, de la aceptabilidad o rechazo de personas, objetos o acciones".

Robbins (1987, 94-95) entiende que los valores "representan convicciones básicas de que 'un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia' (**Rockeach**, 1973, 5; citado en **Robbins**, 1987, 94). Los valores contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. Los primeros indican que un modo de conducta o estado final de existencia son importantes. Los segundos especifican su grado de importancia. Cuando clasificamos los valores de un individuo en función de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de esa persona. Todos poseemos una jerarquía de valores que constituye nuestro sistema de valores. Este se identifica por la importancia relativa que atribuimos a cosas como la libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia, igualdad, etc."

Para este autor, los valores son importantes al estudiar la cultura organizacional porque nos permiten acercarnos a la forma en que los miembros de esa organización perciben la realidad que les rodea, su valoración de lo que está bien y lo que está mal, lo que les motiva y lo que les desalienta, lo que es correcto y lo que está mal hecho, que cosas o actitudes se prefieren a otras.

Los valores se adquieren dentro de las organizaciones en las que entramos a formar parte, especialmente cuando somos pequeños y tenemos más capacidad de ser maleables, influenciables. Así la familia será nuestra primer fuente en donde adquirimos nuestros valores sobre lo que es bueno y lo que es malo; los amigos, el colegio, los medios de comunicación serán otras tantas fuentes que nos vayan construyendo nuestro propio sistema de valores. Este se va modificando, aunque cada vez menos a medida que crecemos, al entrar en contacto con otros sistemas de valores que introducen más bien matizaciones a aquellos valores iniciales en donde todo era blanco o todo era negro.

Si bien es cierto, que al entrar a formar parte de una organización en nuestra vida de adultos llevamos con nosotros una serie de valores, también es cierto que tratamos de acoplarnos a los valores predominantes en esa organización para conseguir mantenernos en ella. La presión de grupo suele influir poderosamente en el funcionamiento y perpetuación de las organizaciones.

Koontz, O'Donnel y Weihrich (1988, 302) entienden que valor es "esa creencia bastante sólida respecto de lo que es bueno o malo y que guía las acciones y la conducta de los empleados durante su desempeño en pos de objetivos de la organización. De esta manera se puede considerar que los valores conforman una ideología que impregna las decisiones de todos los días".

Thevenet (1992) asegura que los valores "son lo que la empresa considera que es el bien:

- los valores pueden, por tanto, promulgarse como principios morales, en términos de 'se debe' o 'no se debe';
- sirven de referencia durante la toma de decisión de la empresa (...);
- es la empresa quien otorga un contenido a dichos valores: un contenido que no existe previamente (...)" (79).

Entiende por valores "unos principios inmateriales y con una fuerte connotación moral. (...) Suelen hacer referencia a dos tipos de enunciados:

- El enunciado moral, que traslada al plano de la empresa valores morales individuales: honestidad, respeto, justicia.
- El enunciado funcional, que otorga un lugar primordial a una función o ámbito particular de la gestión: son las preocupaciones sociales que aparecen en numerosos escritos de la BSN, o en el servicio al cliente de IBM o incluso en la puntualidad de la SNCF" (79).

A continuación ofrece un organigrama de los valores, distinguiendo tres niveles:

a) Valores expresados: en la declaración fundacional o en la filosofía asumida por la empresa, en los discursos del presidente, en la prensa de la empresa, en el libro de visitas, en la comunicación externa (publicidad-productos y publicidad institucional).

b) Valores aparentes: en la elección de héroes, dirigentes, de lo que se considera como un logro, en la comunicación externa, en las recompensas públicas.

c) Valores operativos: en los sistemas de control (presupuestos, resultados, personal, remuneración, reglamento interno), en ciertas formas de gestión (contratación, asignación de

despachos, gestión de las carreras, programa de reducción de costes, relaciones entre filiales, divisiones, etc.).

d) Actitudes: respecto al sistema burocrático, al entorno y a la competencia.

Vázquez (1990, 95) afirma que "los valores serían aquellas ideas filosóficas que comparten las personas pertenecientes a la organización y que son coherentes con unos criterios o creencias que matizan y guían sus comportamientos, formando un núcleo alrededor del cual estructuran los motivos, los esfuerzos y acciones de todos los miembros. Y tanto da que los valores obedezcan a declaraciones explícitas, como a rasgos implícitos de comportamiento".

Cree esta autora que los valores se reflejan en el fin de la organización, su imagen, su publicidad, lo que la organización dice sobre sí misma; el tipo de normas, cómo las viven las personas y cómo son interiorizadas y aceptadas, de qué manera la organización es flexible y deja margen a sus componentes para interpretarlas o no; su política y su estrategia, su estructura y el estilo de dirección y de control, la importancia de la tecnología, el servicio a los clientes, el estilo de los locales y las políticas de personal, las relaciones internas entre departamentos y con el entorno en el que la organización desarrolla su actividad, etc. (95-96).

Estas definiciones y caracterizaciones, nos revelan varias características esenciales de la noción de valor:

* Conjunto de ideales que sirven como criterios de evaluación de los individuos, de las conductas y de los objetos.

* Los valores se organizan en torno a objetivos que ocupan un lugar central en el sistema y a partir de los cuales se ordenan los objetivos secundarios en un orden jerárquico (escala de valores).

* Los valores pueden tener un carácter contradictorio en cuanto que, por ejemplo, coexisten en un mismo grupo, organización y, no digamos, sociedad normas relativamente opuestas.

* Los valores de una organización no son elementos aislados, ni simplimente añadidos unos a otros, sino que están conectados entre sí formando un conjunto coherente y significativo, que se ha venido denominando "sistema de valores".

* Se adquieren por socialización.

* Guían las acciones y conductas. El sistema de valores, construido socialmente, tiende a perpetuarse puesto que, a su vez, condiciona la percepción y la actuación sobre la realidad del grupo que lo comparte. "Podemos considerar el sistema de actitudes y valores como un estilo perceptivo aprendido del que llegamos a depender para captar la 'realidad'" (**Lindgren**, 1978, 98).

4. Normas

Schein (1990a) las define como "una serie de suposiciones o expectativas que tienen los miembros de un grupo u organización con respecto al tipo de comportamiento que es correcto o incorrecto, bueno o malo, apropiado o inadecuado, permitido o prohibido. Por lo general, las normas no se expresan de modo espontáneo, pero los miembros pueden expresarlas cuando se les pide que lo hagan. Por ejemplo, algunas normas típicas de un grupo podrían ser:

'No debemos maldecir ni decir groserías en este grupo'
'Debemos llegar a las reuniones con puntualidad'
'No debemos retar ni poner en tela de juicio las declaraciones del director del grupo
'Deber ser informales unos con otros, tutearnos'
'Todos los que están en el grupo deben participar'
'Debemos llegar al consenso y no depender de la votación'
'No debemos iniciar la reunión hasta que estén presentes todos los miembros'.

Las normas que son abiertas, habladas o aún escritas, funcionan como las reglas y reglamentos del grupo y, para este fin, pueden denominarse normas explícitas. Aquellas que no se hablan pueden considerarse como normas implícitas. Sabemos que existen al observar las reacciones de los miembros cuando son violadas: silencio total, reprimendas, charlas de un 'mentor severo' y cosas parecidas. Si las normas son violadas repetidamente, los miembros son castigados de diferentes maneras y, por último, son expulsados del grupo cuando su comportamiento no está en conformidad con las áreas críticas" (77-78).

Peiró (1991) entiende que "las normas hacen explícitas las conductas apropiadas de los miembros de la organización. Son productos sociales, formados en el decurso de la interacción social que presentan generalizaciones comúnmente acerca de las conductas que se espera que realicen los sujetos en temas que son de importancia para la organización; con referencia a ellas la organización juzga como aceptables o inaceptables las conductas de sus miembros" (260).

Una norma muy especial, cuasisagrada, son los tabúes. Para diferentes autores el tabú es una de las formas claves de penetración en la cultura profunda de una organización, de una sociedad. Así **Leach** (1976) el tabú es una de las variables importantes para el conocimiento del concepto de cultura en general y para el conocimiento particular de una cultura organizativa. También **Mittrof y Kilmann** (1985) consideran el tabú una forma de profundizar en las culturas organizativas, poniendo como ejemplo cuatro tipos de tragedias que engendraron cuatro tabúes correspondientes, fuente a su vez de comportamientos inconscientes: el adulteramiento, la tragedia provocada desde el exterior de la organización (el caso Tylenol); los efectos perjudiciales: la tragedia provocada en el interior de la organización (el ginecólogo argentino sin títulos); la no deseada compatibilidad: la tragedia producida por las empresas piratas (el caso Atari); la proyección: la desgracia producida por la imaginación (el caso del logotipo de la Procter & Gamble).

Como tabú podemos entender "una prohibición impuesta desde el exterior y dirigida contra los deseos más intensos del hombre" (**Leal Millán**, 1991, 97). Su función principal es construir una serie de barreras de conducta.

Grinberg (1963) analizó el significado del término tabú. Según este autor tal vocablo proviene del polinesio y es equivalente a la palabra "sacer" de los antiguos romanos o a "kadosh" de los hebreos. Posee dos sentidos contrarios: por un lado, "sagrado", y por otro, "impuro, prohibido, peligroso". Es algo intangible cuya ley prescribe la abstención: "no hagas esto, no toques aquello". Sus restricciones no emanan de ningún mandamiento divino. Extraen de sí mismos su autoridad, cuya característica principal es la irracionalidad. Los primitivos se sometieron a sus limitaciones ignorando las razones, pero convencidos de que su violación atraería los peores castigos. El tabú, por tanto, representa el código no escrito más antiguo de la humanidad, no en balde se remonta a una época anterior a los dioses y a toda forma de religión (**Leal Millán**, 1991).

5. Historias

Narración de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la organización y al equipo directivo actual. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales (**Pettigrew**, 1979, 576).

Para **Deal y Kennedy** (1986, 49) las historias "dan cuerpo a sus valores -los de la cultura organizacional- y transmiten lecciones importantes respecto del éxito y la motivación en los negocios".

Trice y Beyer (1984, 655) diferencian entre saga (narración histórica que describe los logros y talentos de un grupo y sus líderes, normalmente en términos heróicos), leyenda (narración transmitida, de generación en generación, de algunos sucesos sorprendentes o asombrosos que están basados en historias pero que han sido engrandecidos con detalles ficticios), historia (narración basada sobre acontecimientos verídicos -a veces combinando realidad y ficción-) y cuento (narración completamente ficticia).

6. Rituales

Se pueden definir como secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles (**Pettigrew**, 1979, 576).

Leal Millán (1991, 86) o **Deal y Kennedy** (1986, 15) sostienen que "los ritos y los rituales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En sus manifestaciones ordinarias - que nombramos rituales- muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. En sus espectáculos -que denominamos ceremonias- suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa".

Los rituales dan a la cultura una forma tangible y cohesiva. Toda cultura organizacional ha de ritualizarse y celebrarse, si quiere prosperar, afirman estos autores. De hecho el aspecto lúdico de los rituales alivia la tensión y fomenta la innovación, vincula a las personas, reduce el conflicto y crea nuevas visiones y valores culturales. A su vez, estos rituales guían el comportamiento de los miembros de la organización al ser una dramatización de los valores culturales básicos y así proporcionar el lugar y el guión con el cual los miembros de la organización pueden expresar un significado y poner orden en el caos (68), proporcionan cohesión y solidaridad colectiva, transmiten una imagen de solidez al mundo exterior (79). Igualmente las ceremonias ayudan a la organización a festejar a los héroes, los mitos y los símbolos sagrados, ponen la cultura a la vista y proporcionan experiencias que los miembros de la organización recuerdan, mantienen presentes los valores, los héroes y las creencias en la mente y en el corazón de los miembros de la organización (67-68).

Pero no sólo los rituales y ceremonias especiales. Sino los ritos cotidianos también tienen un sentido muy importante y una función clara en la dinámica de la cultura organizativa. "Las reglas tácitas de la comunicación personal (llamémoslas los rituales 'hola') (...), permiten que los miembros de la organización sepan dónde están, refuerzan la identidad que un individuo tiene dentro de una compañía, y fijan el tono de la forma en que las personas se relacionan entre sí. (...) Especifican cuán formal o informal es el trato entre las personas, las reglas duraderas que rigen las conversaciones, cuánta emoción o controversia públicas se permiten, quién habla primero en las juntas y hasta a quién se le permite concluir una conversación" (70).

Estos rituales se aprenden a través de "ritos de iniciación" (70-71). Ritos que comunican los valores de la cultura.

Hay, además de esta tipología de ritos de **Deal y Kennedy** (1986) -rituales sociales, de trabajo, administrativos, de reconocimiento-, otras muchas tipologías, como por ejemplo, la que proponen **Mangham y Fineman** (1983) que distinguen entre:

- ritos integradores: de iniciación, paso y renovación, fiestas simbólicas, de cohesión y de pertenencia o identificadores;
- ritos diferenciadores: que simbolizan los conflictos y las diferencias sociales toleradas o permitidas, tales como la jerarquía, la autoridad, distintos departamentos, etc.

- ritos que marcan frontera de la organización: tales como ceremonias de degradación o de humillación, procesos de exclusión reforzando los valores del grupo dominante, etc.

Trice y Beyer (1984) diferencian entre rito (series de actividades relativamente elaboradas, dramáticas y planeadas que consolidan diversas formas de expresiones culturales dentro de un suceso o acontecimiento, las cuales son llevadas a cabo o realizadas a través de interacciones sociales normalmente en beneficio de una audiencia), ceremonial (un sistema de diversos ritos conectados para una simple ocasión o acontecimiento) y ritual (una estandarizada y detallada serie de técnicas y conductas que dominan y dirigen las ansiedades, pero muy pocas veces producen deliberadamente consecuencias técnicas que tengan una importancia práctica).

También ellos establecen una tipología de ritos distinguiendo entre:

- Ritos de aprobación. Aquellos que facilitan la transición de un nuevo principiante desde el estado de intruso o candidato al de miembro de un grupo u organización.
- Ritos de realce: celebraciones públicas de las realizaciones positivas y logros o cumplimiento ejemplar de algunos miembros de la organización. Son mecanismos de reforzamiento
- Ritos de degradación: se utilizan para descomponer y disolver las identidades sociales y el poder de ciertos miembros.
- Ritos de reducción de conflictos: ayudan a restablecer el equilibrio en las relaciones sociales perturbadas. Los comités, sistemas de peticiones y apelaciones internas, rituales que parodian o bromean sobre acontecimientos y sucesos sociales, competiciones deportivas, etc., pueden ser ejemplos de ellos.
- Ritos de integración: comidas, reuniones para tomar café, fiestas y bailes, otras actividades recreativas como viajes en común, asistencia conjunta a congresos, etc.
- Ritos de renovación: su función son restaurar las estructuras sociales y ayudarles a que funcionen efectivamente otra vez. Las actividades de desarrollo organizacional (O.D.) Y otras actividades que realicen psicólogos, pedagogos o consultores en la organización son calificadas a veces como ritos de renovación (**Boje y Fedor**, 1982).

Para **Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders** (1990, 291) "rituales son actividades colectivas que son técnicamente superfluas pero socialmente esenciales dentro de una cultura".

Thevenet (1992) los define como "una actividad organizada que tiene consecuencias en cuanto a la eficacia práctica y a la comunicación de un significado" (174).

Incluye dentro de esta categoría a "los otros signos incorporados en estos ritos: símbolos, lengua, rituales, mitos, leyendas, anécdotas, etc." (174).

Vázquez (1990, 96) entiende que "el ritual o forma de hacer las cosas cada día, tiene que ver con los símbolos. Su función es la de desarrollar los sentimientos de pertenencia al grupo organizacional, poner de relieve las cosas que son importantes para hacer circular los valores y hacer que la cultura organizativa permanezca sin fluctuaciones".

Va a incluir dentro de este componente "la forma de escribir o de hablar, la manera de anunciar o conducir las reuniones siguiendo unas reglas determinadas, quiénes asisten a las reuniones, desayunos, comidas o fiestas; cómo se relacionan los distintos niveles y departamentos; ceremonias importantes entre las que se puede considerar cómo tienen lugar los ingresos de nuevos miembros, cómo se les recibe, quién los adoctrina, cómo se les entrena, apadrina o forma; cómo se celebran los ascensos y los despidos, jubilaciones, etc." (96-97).

7. Símbolos

Los símbolos son signos (signo: cualquier sonido, objeto o acontecimiento que hace referencia o evoca sentimientos o pensamientos acerca de algo distinto, como el humo respecto del fuego), pero que han sido arbitrariamente elegidos por el ser humano para expresar ideas abstractas, como la luz verde de un semáforo para indicar que se puede cruzar la carretera. "Cuando las acciones y las palabras tienen sentidos que todo el mundo puede entender, se convierten en elementos lingüísticos o símbolos" (**Rossi y O'Higgins**, 1981, 53).

Como muy bien lo expresa **Malinowski** (1984, 155) "el simbolismo es, como trataré de demostrarlo, integrante esencial de toda conducta organizada, que debe nacer con la temprana aparición de la actividad cultural; y que puede ser sometido a la observación y al análisis teórico como un hecho objetivo, en la misma medida en que podemos observar objetos materiales, reacciones colectivas de los grupos o definir la forma de una costumbre. La tesis central aquí sostenida es que el simbolismo, en su naturaleza esencial, es la modificación del organismo que permite la transformación de un impulso fisiológico en un valor cultural". El simbolismo significa que una cosa representa otra, o que el símbolo contiene en él una idea, una emoción o un elemento cultural, artificial que le ha añadido la conciencia humana.

Geertz definió el símbolo como cualquier tipo de objeto, acto o acontecimiento que pueda servir para vehicular ideas o significados (1965, 5). Para explicar por qué los seres humanos utilizan símbolos para expresar ideas, **Geertz** (1965) afirma que mediante los símbolos, nuestras creencias e ideas se hacen tangibles y se expresan de manera concreta con lo que adquieren una cierta resistencia y resultan más fáciles de comunicar. Para él la simbolización es la esencia del pensamiento humano, los símbolos son modelos de realidad (representaciones e interpretaciones de la realidad) y modelos para la realidad (que ofrecen información y guía para organizarla). Estos símbolos serían cognitivos, que expresan lo que **Geertz** llama "concepciones generales" y expresivos (acciones y rituales) que nos capacitan para actuar fuera del ámbito de lo sagrado. En definitiva, para este autor los símbolos forman el corazón mismo de la cultura pues mediante ellos expresamos nuestros más intimos pensamientos e ideales, de ellos nos servimos para integrar nuestras acciones y emociones y se convierten en medios de los que nos servimos para almacenar y transmitir nuestros valores ideales de generación en generación.

Para **Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders** (1990, 291) "símbolos son palabras, gestos, dibujos u objetos que adquieren un significado particular dentro de una cultura".

Cohen (1974, IX) los define como "objetos, actos, conceptos o formaciones lingüísticas que representan ambiguamente una multiplicidad de significados dispares, evocan sentimientos y emociones e impelen al hombre a la acción".

Trice y Beyer (1984, 655) define símbolo como cualquier objeto, acto, suceso, cualidad o relación que sirve como vehículo para expresar significados, normalmente para representar otra cosa.

Bosche (1984) dice que los símbolos materiales u orales resumen un sentimiento que la empresa estima importante y representativo de aquello en lo que cree, de sus formas de funcionamiento o de su identidad.

Alvesson (1991, 214) afirma que casi todo puede funcionar como un símbolo. El mínimo consenso entre los investigadores parece demostrar que un símbolo significa algo más grande o diferente de sí mismo, y que tiene que tener un significado para una persona o para un colectivo.

Existen diferentes clasificaciones de los símbolos: pueden ser materiales, verbales o acciones (**Dandridge et al.**, 1980); en función de su contenido pueden ser cognitivos, emocionales o de acción (**Sköldberg**, 1987); pueden ser simples o complejos (**Morgan et al.**, 1983).

Según **Robbins** son símbolos materiales "el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido son símbolos materiales que indican a los miembros de la organización quién es importante, el grado de igualdad deseado por la alta gerencia y las clases de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, social) que se juzga apropiada" (**Robbins**, 1987, 453).

Peiró, hablando de la cultura material de la organización, citando a **Hillier y Leaman** (1976), nos dice que "el edificio es un objeto cultural y simbólico y como tal representa un soporte de la cultura y de los valores dominantes" (1991, 254).

Para **Vázquez** (1990, 96) los símbolos "se refieren sobre todo a signos o detalles que están cargados de información cultural, pueden ser por ejemplo la forma de vestir, los detalles que hacen diferenciar los niveles jerárquicos, la forma de tratarse y de recompensar, etc."

Thevenet (1992, 85) diferencia entre signos "lo que la empresa comunica sobre sí misma en sus apariencias" y los símbolos -"sus totems".

Entiende por signos "el conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar un sentido a sí misma y a su entorno" (85). Los símbolos "son algo similar. Resumen un sentido; el acto, el gesto, el comportamiento o el rito simbólico toman en ellos, como en el tótem, todo un conjunto de significados que la empresa considera importantes" (86).

Para este autor el interés de estos signos y símbolos está en su "visibilidad: es la parte emergida de un determinado número de valores o de lógicas de funcionamiento de la empresa. Esta parte se considera que resume o significa el todo" (86).

Y presenta un organigrama de signos y símbolos:

a) Signos: cara al exterior (respuesta telefónica, recepción a los visitantes, comunicación externa, etc.), comportamientos (vocabulario, vestimenta, nivel de consumo aparente de los ejecutivos, tipos de relación -tuteos, puertas abiertas-, restaurante o cafetería), espacio (circulación en los locales, arquitectura, condiciones de los locales -disposición, material, mobiliario-, colores), y gestión del tiempo (reparto del tiempo individual o colectivo de los ejecutivos, horarios y actitudes en relación al horario, relación entre tiempo disponible y tiempo privado).

b) Símbolos: ritos (juegos, fiestas, actividades del comité de empresa, información al personal, publicidad de la promoción o sistemas de recompensas, toma de responsabilidades y anuncio de los cambios), historias (relativas a los directivos, sobre asuntos importantes), y logotipos.

8. Héroes

Tanto **Vázquez** (1990), **Leal Millán** (1991, 85), como **Deal y Kennedy** (1986, 15) entienden que "estos individuos personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los miembros de la organización. Algunos héroes nacen -los visionarios que edificaron las instituciones (...)- y a otros los 'hacen' los momentos memorables que ocurren en la vida cotidiana de la corporación".

Dan una visión casi nietzschiana de los héroes. Son como los superhombres de Nietzsche: el niño que juega con la vida, el creador de valores, que experimenta sin miedo a los riesgos, que desafía el orden apolíneo, el ser superior que encarna los valores, los auténticos valores humanos. Así **Deal y Kennedy**, dirán de los héroes que "si los valores son el alma de una cultura, entonces los héroes personifican esos valores y sintetizan la fuerza de la organización" (1986, 40), que son "experimentadores", que "les gusta jugar", que "desafían el orden", que son a los que "los miembros de la organización admiran porque representan sus aspiraciones" (1986, 41). Los contrapone a los gerentes guiados por una ética de competencia, de ganar el juego, mientras que los héroes, en contraste, "son impulsados por una ética de creación" (1986, 47). Este tipo de héroes los identifican con los líderes iniciales, los creadores de las organizaciones, los fundadores y visionarios que dieron origen a una nueva idea.

Pero hay también héroes situacionales: "miembros de la organización que representan los valores clave del negocio" en un momento determinado de la empresa (**Deal y Kennedy**, 1986,

54). Ya sea el proscrito en un momento dado -que viola deliberadamente las normas culturales, pero al mismo tiempo tienen suficiente talento para satisfacer los principales requisitos que les aseguran su supervivencia dentro de la cultura- (1986, 55), que después sireve de brújula, ya sea el obstinado o las vacas sagradas -los que serían los compendios de las normas culturales, los que personifican lo que la organización cree que es- (1986, 59), son héroes construidos por la situación de ses momento que los ha convertido en referencia y modelo para el resto de los miembros de la organización o para un grupo de la misma.

Para **Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders** (1990, 291) "héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características altamente preciadas en la cultura y que aun sirven de modelos para el comportamiento". Son los personajes de los mitos, individuos que en función de su personalidad, de sus actos o de sus actitudes, son introducidos en la leyenda de la organización o de la sociedad (**Whyte**, 1956).

Para **Leal Millán** (1991, 85) la función de los héroes es reforzar los valores básicos de la cultura de diferentes maneras:

- logran que el éxito sea alcanzable y humano;
- suministran modelos de los papeles a desempeñar;
- conservan lo que hace que la organización sea especial;
- ofrecen una norma de desempeño y motivan a los miembros de la organización.

Thevenet (1992) habla de héroes dentro de la historia de la organización entendiendo por tales "los personajes que se distinguen dentro de cada empresa por su actuación fuera de lo normal" (67). Pero aquí vamos a recoger su concepto de fundadores porque hace un análisis más exhaustivo de ellos y nos ofrece un organigrama que puede resultar interesante, y porque puede ser asimilado a una de las figuras heróicas que transmiten valores y significados a la organización. Pues bien, emplea el concepto de fundadores refiriéndose a aquellas personas que ha tenido una idea sobre un producto, una actividad y los medios para desarrollarlas. Entiende que este fundador transmite desde el comienzo de la organización un cierto número de mensajes que estructuran el futuro desarrollo y funcionamiento de la organización (55-56).

Y nos ofrece un organigrama que recoge toda aquella información que deberíamos saber sobre los héroes para extraer de ella diversos aspectos sobre la cultura de la organización:

a) Datos personales: nombre, formación y carrera profesional, fecha de fundación y edad del fundador.

b) Origen social: medio social, posición familiar, grandes etapas de su vida, coordenadas sociales, políticas, intelectuales, filosóficas y religiosas, región de origen, anécdotas de su vida personal.

c) Reto: ¿la creación constituye una apuesta?, las grandes elecciones iniciales (tecnológica, comercial, organizativa, regional, estructural), comportamiento en relación con una norma social, profesional, familar, tecnológica; los campos de innovación en el momento de la creación.

d) Principios fundamentales: ligados a su personalidad, puestos en práctica durante la creación, mantenidos tras la creación, percepción del entorno (mercado y competencia, naturaleza humana, sociedad), principios de gestión (gestión financiera, gestión de personal, funcionamiento jerárquico), principios de funcionamiento (innovación, formación, investigación, san ción /recompensa).

9. Mitos

Leal Millán (1991, 92) afirma que "los mitos, leyendas e historias suelen ser narraciones ficticias o mezcla de realidad y ficción que son transmitidas oralmente de unos miembros a otros, o que están recogidas por escrito, pero que generalmente hacen relación a personal, proezas, actos o acontecimientos importantes de resaltar por la organización porque también contienen moralejas y valores que es preciso o deseable transmitir. También proporcionan creencias sobre los beneficios que reportará adoptar determinadas actitudes o comportamientos en la organización, y se utilizan al no poder apoyar estas creencias en hechos actuales y demostrables".

Bosche (1984), de una forma mucho más escueta, entiende por mito el recuerdo de un suceso importante, real, magnificado o simplemente legendario.

Trice y Beyer (1984, 655) lo definen como narración dramática de sucesos imaginarios, normalmente usados para explicar los orígenes o transformaciones de algunas cosas. También, en el mismo sentido propuesto por **Leal Millán** (1991) dicen que proporcionan creencias sobre los beneficios prácticos de utilizar ciertas técnicas o adoptar determinadas conductas que no pueden ser apoyadas por hechos demostrados.

Vázquez (1990) se refiere a ellos como "anécdotas o historias que se cuentan y circulan en la organización y que pueden referirse al momento y las personas fundadoras y que se consideran excepcionales por su esfuerzo, oportunidad, creatividad, imprevisibilidad, por ejemplo. Pueden referirse también a a acciones o situaciones que protagonizaron las personas que se tienen por modélicas y que por ello facilitan la interiorización y refuerzo de los valores ('el deseo de comportarse como...')" (96).

Hampton (1989, 474) dice que los mitos "suelen ser historias que se relatan una y otra vez y que muestran como alguien, a menudo el fundador, hizo frente a los retos. En su mayor parte los mitos suelen ser verdaderos, aunque también es posible embellecerlos y que presenten una especie de aspecto heróico".

Lemaitre (1984) distingue entre los mitos varias categorías: mitos racionalizadores (son racionalizaciones a posteriori de acontecimientos y de acciones ocurridas en la organización), mitos de valorización (los que introducen categorías y órdenes entre aquellos valores que interesa dejar patente), mitos de identificación o de distanciamiento (subcategoría de los mitos de

valorización que comprenden el conjunto de historias que ponen en escena personajes que representan motivos tanto de afiliación o identificación como de alejamiento respecto a los valores y la organización) y mitos de dualidad (igualdad-desigualdad, seguridad-inseguridad, control-no control).

Barthes (1973), sin embargo, desde una perspectiva mucho más crítica, afirma que el mito es un instrumento de la ideología y un elemento de su eficacia. Dice que las funciones de los mitos son las siguientes:

- la eliminación de la historia: cuando las cosas son presentadas de una manera intemporal, la historia desparece;
- la identificación: se trata de una generalización que permite asimilar un elemento particular a un tipo ideal por la creación de estereotipos; así deja de ser amenazadora una característica reinterpretada de un determinado objeto social en categorias controlables y manejables;
- el "ni uno ni otro": este mecanismo anula dos elementos contradictorios, permitiendo huir de una realidad intolerable mediante el rechazo de dos soluciones propuestas, pues toda elección supondría un compromiso; negándose a toda elección, se refuerza la ideología del status quo;
- la cuantificación de la calidad: se trata de un mecanismo por el que se pretende comprender mejor la realidad, apoyándose en hechos mensurables como el éxito, la popularidad, los honores. Aunque la mencionada realidad se reduce así a sus elementos más externos, éstos son, sin embargo, los que aparecen como más reales;
- las verdades irrefutables: es el mecanismo por el cual se presenta la realidad a través de fórmulas previamente elaboradas y consideradas como universalmente aplicables y que basta calcar sobre la situación en que uno se halla.

Estas funciones del mito tratan de mostrar de qué modo opera toda ideología como un sistema de justificaciones y como una forma de neutralización de las contradicciones inherentes a los comportamientos, a las situaciones y a la realidad social en general.

10. Lenguaje

Para algunos autores el lenguaje es un "medio de identificar a los integrantes de una cultura o subcultura" (**Robbins**, 1987, 453). De esta forma definen el lenguaje como "una forma o manera particular con la que los miembros de un grupo usan sonidos vocales y signos escritos para examinar y expresar significados a cada uno de los miembros del grupo" (**Trice y Beyer**, 1984, 655).

Sproull (1981, 204) señaló que "debido a que el procesamiento cognitivo utiliza sistemas de categorías que son moldeadas por los lenguajes, estos influyen fuertemente en las creencias".

Así, el énfasis en la construcción social de significado y el desarrollo de explicaciones conduce de modo natural a concentrarse en el lenguaje y su desarrollo y su uso en las organizaciones. Así lo expresan diferentes autores como **Sapienza** (1985), respecto a los directivos, en función de cuyas creencias, se han construido todo un lenguaje metafórico; o **Lakeoff y Johnson** (1980, 158) que afirman que los seres humanos "extraemos conclusiones, deducciones, series de objetivos, adoptamos compromisos y ejecutamos planes, todo sobre la base de cómo estructuramos en parte nuestra experiencia, consciente e inconsciente, por medio de metáforas". También autores como **Nisbett y Ross** (1980) o **Smith y Simmonds** (1983) abundan en el mismo sentido.

En su exposición del desarrollo y efectos de la cultura organizacional, **Pettigrew** (1979) puso énfasis asímismo en el rol decisivo del lenguaje: "Otro aspecto de la cultura organizacional es el sistema de signos vocales al que llamamos lenguaje (...). El lenguaje puede tipificar y estabilizar experiencias e integrar dichas experiencias en un todo significante (...), el lenguaje no sólo está fuera de nosotros y nos es dado como parte de nuestra herencia cultural e histórica; también está dentro de nosotros, nosotros lo creamos y él nos impele. El lenguaje es también un vehículo para lograr efectos prácticos (...). Socialmente construido y mantenido, el lenguaje encarna exhortaciones implícitas y evaluaciones sociales. Adquiriendo las categorías de un lenguaje, adquirimos los 'modos' estructurados de un grupo, y junto con el lenguaje, las implicaciones de valores de esos modos" (1979, 575).

McCaskey (1979) nos habla de los distintos tipos de medios que los directivos suelen emplear para enviar mensajes a los demás que conllevan indicaciones "ocultas", por ejemplo:

- el uso de metáforas al hablar y comunicarse con la gente.
- a través del despacho donde recibe: su situación en el edificio, los títulos y cuadros colgados en las paredes, las moquetas, plantas y sillones confortables, etc.
- el lenguaje corporal y paralingüístico, como pausas y silencios, gesticulación, miradas, vestimenta, peinado, apretones de mano, saludos, despedidas, etc.

Pondy (1978) sostuvo que, por ser el lenguaje uno de los instrumentos clave de influencia social, y por ser las organizaciones contextos en los cuales se ejerce influencia social, el lenguaje es importante para comprender las organizaciones y su cultura.

Este autor tiende a poner énfasis en el componente cognitivo, significativo del lenguaje y por ende está muy vinculado con la tradición fenomenólogica. Entiende las organizaciones como sistemas de lenguaje, por lo que la cantidad de superposición y común interpretación del lenguaje pasa a ser una variable importante para describirlas. Su argumentación se entreteje a través de los siguientes puntos: (1) la realidad está socialmente construida, y la realidad es un producto fundamentalmente cognitivo (más que material); (2) por consiguiente, las percepciones referidas a qué son recursos y qué recursos son importantes, son el resultado por cuyo intermedio la realidad se define y se crea; (3) el lenguaje es decisivamente importante en el proceso de construcción de la realidad; (4) por tanto, lo que llega a definirse como una contingencia decisiva o como un recurso importante, es el resultado del desarrollo y uso de un lenguaje compartido que produce una visión de la realidad socialmente construida dentro de la organización.

Leal Millán (1991, 95) afirma que el lenguaje "forma parte integrante de la cultura, a veces como sistemas formales o sumergidos o inconscientes. Este puede imponer en los individuos sus categorías conceptuales y sus esquemas de pensamiento, porque clasifican y ordenan informaciones, experiencia, y así, modelan las percepciones de los sujetos. Hablar, es pues, actuar en cierta medida, es modelar la realidad, forzarla a que adopte las categorías e imágenes que nuestra lengua, idioma, e incluso argot, nos puede ofrecer. El lenguaje es también vehículo de valores".

11. Red cultural

Aunque este término no es empleado muy abundantemente me interesa aclarar aquí en que sentido lo usan **Vázquez** (1990) y **Deal y Kennedy** (1986).

Hablan de red cultural en el sentido de "'transportador' de los valores de la corporación y de su mitología heroica, ya que es el medio de comunicación básico (aunque informal) dentro de la organización. Los narradores, los espías, los sacerdotes, las cábalas y los murmuradores forman una oculta jerarquía de poder dentro de la organización. La única manera de lograr que se hagan las cosas y de comprender lo que realmente está pasando, es manejar eficazmente la red" (**Deal y Kennedy**, 1986, 16).

Esta red une a todas las partes de la organización sin tomar en cuenta puestos o títulos. Esta red es importante porque "no sólo transmite la información, sino que también interpreta para los miembros de la organización el significado que tiene esta información" (**Deal y Kennedy**, 1986, 89). Incluso llegan a afirmar que "el 90% de lo que ocurre en una organización no tiene ninguna relación con los acontecimientos formales. El asunto marcha realmente en la red cultural. Aún dentro del contexto de una junta muy controlada se realiza gran cantidad de comunicación informal: rituales unificadores, miradas rápidas, alusiones indirectas, etc. El proceso real de la toma de decisiones, de la búsqueda de apoyo, del desarrollo de opiniones, ocurre antes de la junta. O bien después" (**Deal y Kennedy**, 1986, 90).

La red refuerza las creencias básicas de la organización, realza el valor simbólico de los héroes divulgando sus hazañas y sus realizaciones, fija un nuevo clima de cambio... (**Deal y Kennedy**, 1986, 90).

Habría siete tipos de personajes en esta red:

- Los narradores de historias que dirigen la mitología de la organización haciendo circular anécdotas y leyendas.
- Los sacerdotes que hablan en alegorías y son los encargados de velar por los valores morales y éticos de la organización y están dispuestos a aconsejar a los héroes en momentos críticos.
- Los murmuradores serían los que saben todo lo que pasa en la organización y se lo transmiten al jefe.

- Los chismosos son los trovadores de la cultura en detalle, de nombres, fechas, salarios, sucesos intrascendentes y cotidianos. De ellos se espera sólo diversión.

- Las secretarias son una fuente de información estable y objetiva, conocen los rumores y sus diferentes interpretaciones.

- Los espías (muy a menudo los jóvenes, ingenuos, recien llegados) que dan y reciben información e impresiones incluso sin querer.

- Las cábalas *son los grupos de colegas, son mecanismos de protección, ya que ofrecen* fuerza y apoyo, son de hecho subculturas dentro de la organización (**Deal y Kennedy**, 1986, 91-102).

H. Propuesta de elementos e indicadores de la cultura de una organización

Una vez descritos los elementos componentes de la cultura más utilizados, según las definiciones hechas por los autores que los han usado, voy a dar el último paso en la construcción de la estructura de componentes del fenómeno "cultura organizacional".

A continuación voy a tratar de formular mi propuesta de los elementos que debemos tener en cuenta a la hora de analizar la cultura de una organización. Sabiendo, repito, que la cultura no se puede reducir símplemente a la suma de esos elementos, sino que conlleva un "plus", una "gestalt" que nos debe hacer ir más allá en la labor hermenéutica y crítica de nuestro afán interpretativo.

En esta propuesta sigo la línea de **Schein** (1988) que es la que más adecuada me ha parecido hasta ahora, pero con modificaciones sustanciales que iré comentando a medida que las vaya introduciendo

Para ello, no sólo describo los elementos que considero configuran la cultura organizacional, sino que trato de desglosarlos en indicadores operativos a través de preguntas (de cara a instrumentos de investigación como la entrevista o el cuestionario que más adelante expondré

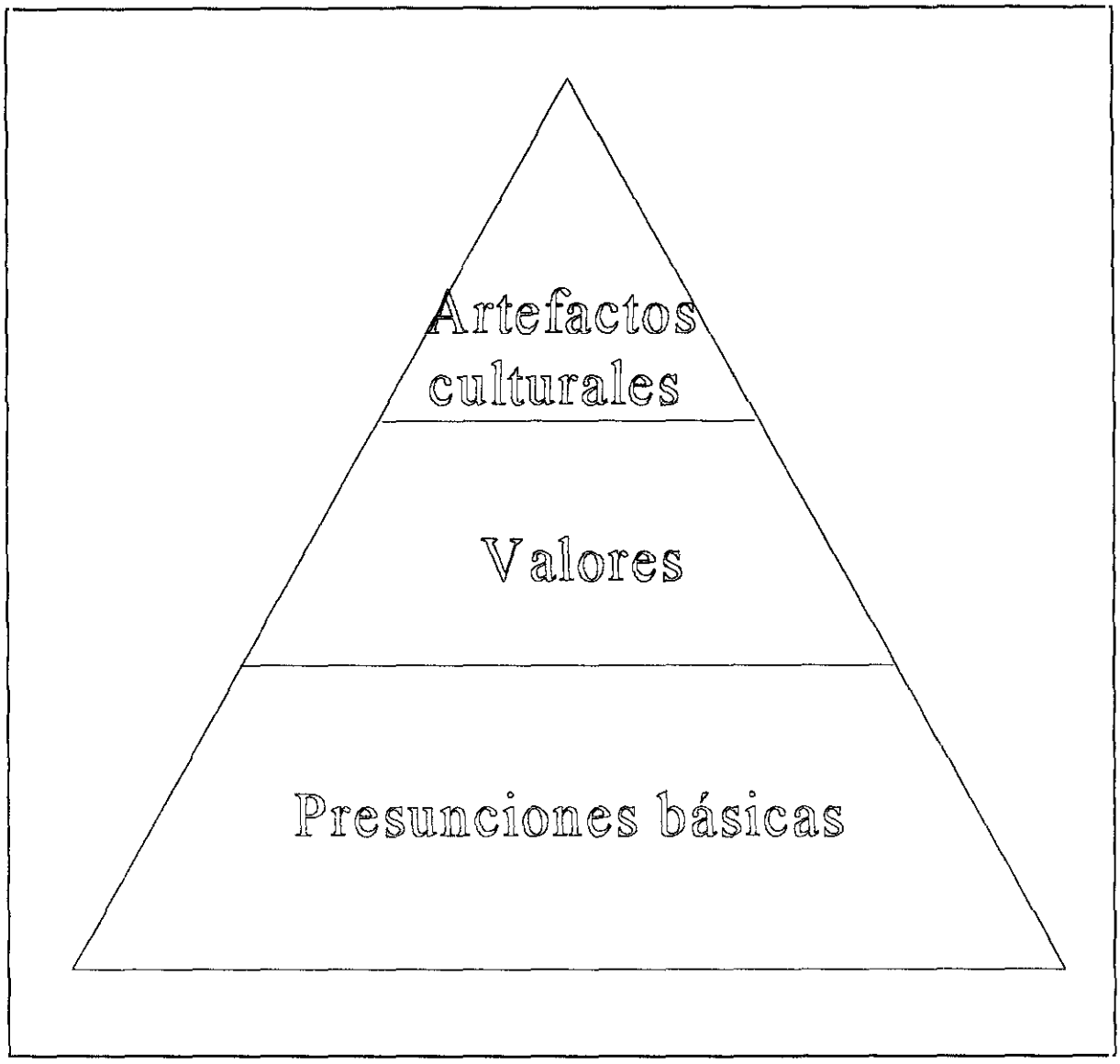


Ilustración 7 Iceberg **Schein** (1988, 30).

detalladamente) y a través de elementos observacionales (que van a permitir utilizar otro gran instrumento de la investigación cualitativa: la observación participante, que también describiré próximamente).

Los tres elementos nucleares en torno a los que organizo los componentes de la cultura son: PRESUNCIONES, VALORES Y ARTEFACTOS CULTURALES.

1. Creencias y presunciones subyacentes

Son las que realmente nos pueden hacer entender el 'meollo' de la cultura de una organización. El epicentro de sus formas de ver, acercarse y relacionarse con el mundo.

Este componente agruparía las presunciones básicas de **Schein** (1988), las teorías en uso de **Argyris y Schön** (1978), las hipótesis de **Thévenet** (1992) y lo que hemos denominado anteriormente ideología de la organización. De hecho la mayoría de los autores definen la ideología como conjunto de creencias y presunciones que explican el mundo social a los individuos que las sustentan. Supone un cuerpo interrelacionado, coherente. organizado.

Serían los paradigmas o esquemas coherentes, compatibles y congruentes implícitos que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de esa organización. No sólo explican la realidad, sino que también dan coherencia interna al sistema y seguridad a los componentes de la organización.

Pero no podemos olvidar que estas presunciones implícitas están traspasadas en su origen y evolución por las ideologías sociales y los intereses de los grupos y coaliciones que forman y configuran la dinámica organizacional.

Desglosando estos paradigmas implícitos en dimensiones, siguiendo a **Schein** (1988), podemos establecer las siguientes líneas de análisis de las presunciones básicas:

a. Relación de los miembros de la organización con el entorno

¿Los miembros de la organización contemplan la relación de la organización con su entorno como de dominación, sumisión, armonía, etc.? (¿cambiar el entorno?, ¿someterse a él?, ¿buscar un reducto y tratar de coexistir con el entorno?, ¿innovación/reproducción/cohexistencia?)

¿Cuál es la dimensión del entorno -la tecnológica, la política, la económica o la sociocultural- que ha asumido la organización como fundamental? ¿Cuál es la orientación básica, su tarea primordial, su misión central?

b. Naturaleza de la realidad y la verdad

Presunciones relativas a lo que es 'real' y a la manera en que se determina y se descubre lo que es real, cómo debe determinarse en última instancia la verdad. Conceptos básicos del tiempo y el espacio.

¿Qué tipo de consenso existe entre sus miembros sobre la manera de alcanzar la verdad: la tradición, la discusión o el debate, el consenso en pos del bien del grupo, el pragmatismo, el moralismo?

¿Cuál es la orientación básica en relación con el pasado (tradición), el presente o el futuro (innovación)?

¿Cómo entienden el espacio los miembros de la organización (distancia social, espacio en función de jerarquía o status)?

c. La naturaleza del género humano

¿Qué significa ser 'humano', cuáles son nuestros instintos primordiales (buenos/malos/neutros, im/perfectibles, comunitarios/individualista, automotivado/heteromotivado, motivación económica/social/aurrealización) y qué conductas deben ser consideradas 'inhumanas' y causa de expulsión del grupo?.

d. La naturaleza de la actividad organizativa

Qué tipo de orientación predomina en la actividad de la organización: ¿Innovación/reproducción/coexistencia? ¿Para qué se entiende sirve dicha actividad? ¿Cuál se considera es la misión fundamental de la organización?

¿Qué actitud mantienen los miembros de la organización, con arreglo a las presunciones sobre la realidad, el entorno y la naturaleza humana: orientación activa, orientación vital, orientación de ser-en-transformación, fatalistas, etc.?

Presunciones subyacentes sobre la naturaleza del trabajo y las relaciones entre el trabajo, la familia y los intereses personales: ¿El trabajo es primordial? ¿La familia es primordial? ¿El propio interés es primordial? ¿Un estilo de vida armonioso es posible y conveniente? ¿Cuáles son las creencias que tienen los miembros de la organización respecto a la vinculación de las tareas en función de los papeles sexuales?

e. La naturaleza de las relaciones humanas

¿Cuál se considera que es la forma apropiada de relación entre los seres humanos? ¿Cómo se parte y se comparte el poder y el amor? ¿La relación humana es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal; se basa en la autoreidad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?

¿Qué grado de participación se considera apropiado en el sistema organizacional (la coacción; la utilitad (una jornada justa por una paga justa); el consenso? ¿Qué grado de autoridad debe haber en la organización (autocrático, paternalista, consultivo o democrático, participativo o de división de poderes, de delegación, de abdicación)? ¿Qué relaciones de trabajo debe haber entre los miembros de la organización (emocionalmente vinculadas (amistad) o emocionalmente neutras (profesionalidad); difusas (relaciones multidimensionales como las familias) o específicas (desde una sola dimensión como vendedor y cliente); universalistas (aplicación de los mismos criterios a todos los miembros con una misma jerarquía) o particularistas (se aplican criterios específicos en función de la situación personal); dependientes de la filiación (se asignan tareas y status en función del origen y extracción del sujeto) o del rendimiento (en función de sus méritos personales); orientadas hacia el yo (cada uno busca sus intereses) o hacia la colectividad (servicio a la sociedad)?

2. Valores

Son los elementos que nos remiten en última instancia a las presunciones básicas, a las creencias de la organización que los han generado.

Son producto de las creencias y por tanto éstas se manifiestan en ellos. Las creencias se convierten en un sistema de valores cuando se integran en modos de funcionamiento de carácter normativo.

Se refieren al modo de ser o de actuar que un individuo o un grupo juzgan como ideales y que, por lo mismo, hace estimables a las personas o conductas a las que se atribuyen dicho valor. Son los valores los que confieren a los comportamientos socioculturales una dimensión específica: la significatividad, puesto que como dice **Fischer** (1992) los valores son las normas culturales del juicio social. Además los valores orientan la acción y le prestan una carga afectiva.

En definitiva, podemos decir que son lo que es bueno/malo, correcto/incorrecto, deseable/indeseable en la organización, las concepciones explícitas o implícitas de lo deseable (**Kluckhohn**, 1951). Los patrones, ideales, modelos según los cuales seleccionamos y juzgamos nuestros comportamientos. Los criterios que establecen lo que es deseable o no, apropiado o no.

Como definición identificativa para aplicar en la tesis terminaría diciendo que son aquel conjunto de ideales que sirven dentro de una organización como criterios de evaluación de los miembros, de sus conductas y de los objetos, organizados jerárquicamente (escala de valores); que, frente a las presunciones básicas, pueden coexistir en una misma organización valores relativamente opuestos o contradictorios, pero que en su conjunto presentan una estructura coherente y significativa que se ha llamado "sistema de valores".

Se componen, a su vez, de tres elementos:

- Un elemento cognoscitivo: premisas referentes a la concepción del mundo (Lewenswelth).
- Un elemento afectivo: lo deseable inidividual y socialmente.
- Un elemento conativo: puesto que el valor implica una elección entre los diversos modos de acción.

Para poder analizarlos nos ayudaremos de los tipos de valores que nos ofrece la clasificación de **Maslow**, expuestos por **Garmendía** (1994):

1. PARTICIPACIÓN: Estilo directivo, comunicación, identificación, poder (decisiones), representación, delegación, justicia participativa.

2. AUTORREALIZACIÓN: Deseo de realización, autonomía/responsabilidad, reconocimiento, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, expectativas promoción.

3. SEGURIDAD: Seguridad en el empleo, conflictividad, estabilidad, solidez organizativa, flexibilidad, seguridad en el trabajo.

4. CONOCIMIENTO: Estudios, formación, valoración formación.

5. EFICACIA ORGANIZATIVA: Recursos, resultados, valoración eficacia y eficiencia.

A la hora de observar qué tipo de valores se dan en una organización hay que tener en cuenta que pueden o no coincidir (lo más frecuente es que no coincidan) los valores expresados por la organización, con lo valores aparentes y con los valores operativos, por lo que es necesario un análisis en profundidad de todos ellos. Para ello recojo toda una serie de indicadores observacionales que pueden ayudar en la tarea, pero que son provisionales y siempre revisables y ampliables.

a) Valores expresados, que pueden ser observados: en la declaración fundacional o en declaraciones oficiales sobre filosofía, credos, estatutos organización; en los discursos del director, en la prensa de la organización, en el libro de visitas, en la comunicación externa (publicidad-productos y publicidad institucional).

b) Valores aparentes, que pueden ser investigados: en la elección de héroes, dirigentes, de lo que se considera como un logro, en la comunicación externa, en las recompensas públicas.

c) Valores operativos, que coincidirían con lo que he denominado presunciones básicas o ideología implícita o teorías en uso y que pueden ser analizados en:

Sistemas de control (presupuestos, resultados, personal, remuneración, reglamento interno).

Permanencia en trabajo

Asuntos que se atienden más asiduamente (relaciones externas, disciplina, satisfacción trabajadores,...)

Información que se considera más relevante para la toma de decisiones (según status, según relación afectiva, según credibilidad científica, según ideología, ...)
Reacciones de los líderes ante acontecimientos críticos (dramatismo, serenidad, cólera, bloqueo)
Forma en que se solucionan los conflictos (autoritaria, ocultamiento, negociación, ...)
Grado de normatividad y control explícito e implícito de la organización.
Elementos importantes en la formación y adiestramiento
Criterios para el reparto de recompensas y jerarquía
Criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación (sexo, méritos, filiación, etc.)
Orientación predominante de la empresa (tecnológica, investigadora, etc.)
Documentos de organización: Número de documentos, dimensiones de estos documentos, configuración, etc.
Filosofía real de la organización: Grado de centralización, grado de descentralización, campo de libertad de la dirección, criterios de clasificación, forma de configurar los puestos de trabajo, etc.

3. Artefactos culturales

Son todos aquellos productos culturales externos, visibles, manifestaciones observables de la cultura organizacional. Nos permiten decodificar, a través de su análisis, los valores que subyacen en la organización. Como dice **Bruner** (1990) lo que uno hace revela lo que piensa, siente o cree.

a. Rituales - Ceremonias

Los definiré como secuencias rutinarias de actividades programadas y sistemáticas, técnicamente superfluas, pero socialmente esenciales puesto que muestran, dramatizan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y los compartamientos y las personas imprescindibles dentro de la organización, proporcionando cohesión y solidaridad colectiva, reforzando la identidad y los sentimientos de pertenencia de los miembros de la organización (**Gaarder**, 1995). Son por tanto, reglas establecidas para realizar un acto social. No es un arte o una tecnología conducente a satisfacer alguna necesidad física o lograr beneficio económico.

No voy a hacer una distinción específica entre rituales y ceremonias, puesto que entiendo las ceremonias como rituales organizados y celebrados en público, de forma solemne, constituido en tal por norma o costumbre establecida y sancionada socialmente y que persigue una finalidad de enseñar o mostrar al público asistente alguna característica o cualidad de la organización. No

obstante, lo que si podemos decir de ambas es que son imprescindibles en la vida social, en la relación humana, en la construcción de una cultura. Como dice **Saint-Exupéry** "los ritos son imprescindibles (...), es lo que hace que un día sea diferente de los demás, y una hora de las otras" (113-114).

Como rituales más significativos a observar dentro de una organización, propongo el siguiente marco general:

- Rituales de poder: Actuación práctica de los ascensos, selección de futuros directivos y cuadros, comportamiento en las reuniones, comportamiento en las decisiones, comportamiento en las relaciones con otras personas, personas de referencia, funciones de comportamiento modelos, etc.

- Rituales de imagen: Recibimiento de las visitas (calmada/dinámica; formal/informal), sala de visitas -exhibición destinada al público en general y a proporcionarle una imagen 'apropiada' del centro, aquello que puede causar buena impresión- (**Goffman**, 1972, 109), saludo del telefonista, forma de resolver las reclamaciones, estimación del cliente, etc.

- Rituales institucionalizados y convenciones: Rituales de recibimiento de los invitados, ordenamiento de los aparcamientos, fiesta anual del centro, competición deportiva entre profesores/as y alumnado, etc.

- Rituales de iniciación: formación y pruebas a que son sometidos los nuevos miembros. (Bajarles los humos: que aprendan la importancia de la experiencia dentro de esta cultura; barrer la oficina: tus grandes conocimientos tienen que adecuarse al conocimiento de la realidad de este lugar empezando desde abajo). O los que propone **Goffman** (1972) como rituales de iniciación cuando se entra en una institución total y que podemos aplicar a nuestras actuales organizaciones educativas en bastantes casos:

> * Procedimientos de admisión: historial social, fotografía, asignación de números, pedirle un uniforme propio de la institución, instruirlo en normas y asignarle las aulas. Así se le moldea y se le clasifica introduciéndole en la maquinaria administrativa del establecimiento "para transformarlo paulatinamente, mediante operaciones de rutina" (1972, 29). Uniformización. Apodos (mutilación del yo). "El personal y los compañeros de internado asumen automáticamente el derecho de dirigirse a los otros por medio de sobrenombres o diminutivos: a una persona de la clase media, por lo menos, se le niega así el derecho a mantenerse aislado de los demás mediante un trato formal" (1972, 42).
>
> * Test de obediencia: momentos iniciales de socialización en la institución están organizados para quebrantar voluntades reacias, sobre todo de aquellos alumnos y alumnas más conflictivos que exhiben su rechazo u oposición a la institución de forma clara y contundente (1972, 29).
>
> * Pérdida de la autodeterminación: Realizar las actividades reguladas al unísono con su grupo de compañeros/as; tienen que pedir permiso para actividades que cualquiera puede cumplir por su cuenta en el mundo exterior: levantarse del sitio, ir al servicio, hablar en clase, etc.; cualquier profesor/a del centro tiene ciertos derechos para disciplinar a cualquier alumno/a (1972, 51-52).

* Se le instruye formal e informalmente sobre el sistema de normas, sanciones, castigos, privilegios y recompensas que puede obtener. Son como "las 'normas de la casa', un conjunto explícito y formal de prescripciones y proscripciones, que detalla las condiciones principales a las que debe ajustar su conducta" (1972, 58).

- Rituales de relación (rituales 'hola'): normas correctas de comportamiento y relación. (Formalidad o informalidad en el trato, reglas de discusión entre miembros organización).

- Rituales de trabajo: actos repetitivos en la realización del trabajo cotidiano.

- Rituales administrativos: los más importantes son las reuniones:
  - cantidad de reuniones
  - forma de la mesa
  - *dónde se sitúa cada quien*
  - número y composición de los asistentes
  - contenido de las mismas: cuánto tiempo cada tema
  - actos simbólicos realizados
  - atmósfera, ambiente, clima
  - comportamiento ante la crítica y/o el conflicto
  - mímica, gestos, comunicación no verbal

- Rituales de reconocimiento: ceremonias para reconocer públicamente a miembros de la organización: ascensos, jubilaciones.

- Rituales teatrales: grandes festivales para educar, motivar, inspirar y entretener, donde trata de exponerse y engrandecer lo que es la organización.

- Rituales de paso: son quizá los más conocidos. El concepto rito de paso fue propuesto por **Van Gennet** (1960). Se refieren a la peculiar forma que adoptan determinados momentos en la vida de los sujetos en el seno de una cultura determinada a la que pertenecen, en los cuales tienen que abordar la necesidad de adptarse a normas de conducta diferenciadas que implican reacomodaciones en las formas de vida personal, en las relaciones sociales y también en sus identidades personales. "Al pasar por esos ritos cambia el estilo de vida, se alteran las exigencias que el medio plantea y también se ve afectado el status que se posee en el grupo social. Por lo general, los ritos marcan procesos de progresión dentro del curso de la maduración personal y social, aunque también existen otros de regresión (...). Las culturas destacan estos ritos de paso con ceremonias en las que los sujetos afectados tienen ciertas implicaciones" (**Gimeno Sacristán**, 1995, 14). En todas las organizaciones educativas, compuestas por distintas y distantes subculturas a través de las cuales tienen que pasar los componentes de la misma (entre niveles: primaria a secundaria, o entre un centro y otro), ocurren transiciones, con sus correspondientes ritos de paso (ritos de carácter darwinista muchas veces), que marcan y afectan de una forma significativa a sus miembros. "Analizar las transiciones en una cultura es una forma de entender la circulación de los sujetos por los sistemas de vida que les afectan decisivamente" (**Gimeno Sacristán**, 16).

Aplicando, por ejemplo, estos ritos de paso a las organizaciones educativas, podemos ver como éstas, concebidas como "peculiares mosaicos de culturas", compuestas por subculturas diferenciadas, a través de los cuales los sujetos tienen que transitar en función de la edad y de las opciones educativas que toman, vienen jalonadas por ritos de paso en cada transición, al tener que hacer éstos esfuerzos significativos de adaptación a cada cultura organizativa: paso de un centro a otro, paso de primaria a secundaria, paso de EGB a BUP, paso a la Universidad, paso de un Centro de Internado, etc. La discontinuidad de las experiencias y de las exigencias en estas transiciones es una realidad en la mayoría de los sujetos que se ven obligados a transitar por una serie de culturas asentadas dentro de tipos de centros, estilos de educadores y de currículos que representan patrones de intervención educativa con una cierta estabilidad. Como dice **Gimeno Sacristán** (1995, 16) "analizar las transiciones en una cultura es una forma de entender la circulación de los sujetos por los sistemas de vida que les afectan decisivamente y, dentro del sistema educativo, nos lleva a ver el flujo de los efectivos escolares por los niveles y modalidades del mismo".

b. Normas/Pautas

Podemos definirlas como formas generalizadas y fijas de pensamiento que señalan a los individuos en cada momento en qué medida una conducta está o no permitida. O bien, también como conjunto de suposiciones o expectativas explícitas o implícitas que tienen los miembros de una organización respecto a las conductas que son apropiadas o inadecuadas, permitidas o prohibidas y que expresan los valores de una organización. Esto nos recuerda aquello que proponía **Bruner** (1990) sobre la importancia de ver cómo lo que una organización hace, o cómo se comporta, revela lo que piensan, sienten o creen los miembros de esa organización.

Dentro de ellas podríamos diferenciar varias clases:
- Folkways: usos populares, normas aceptadas como apropiadas, pero no sancionadas ni obligatorias.
- Mores: reglas sancionadas fuertemente, cuya obligatoriedad está implícita.
- Hábitos: normas que se hacen habituales.
- Leyes: normas establecidas por el poder que vigila que se cumplan.

Las más importantes y significativas a tener en cuenta en un análisis en profundidad de este componente de la cultura organizacional serían:

- Normas de lenguaje

- Normas de decoro público

- Normas de vestido

- Normas de comportamiento interpersonal

- Reacción de los miembros ante una norma implícita violada

- Aceptación e interiorización normas

- Decididas por consenso, imposición, etc.

c. Símbolos

Como animal simbólico el ser humano jamás percibe la realidad de modo directo, sino por mediación del universo de símbolos. Desde el lenguaje hasta la técnica, pasando por el arte o los mitos toda la realidad humana, toda la realidad cultural está traspasada por elementos simbólicos que nos permiten comunicarnos, organizarnos, participar.

Pero no me refiero a esta dimensión simbólica de toda la realidad humana, sino a los elementos propiamente simbólicos, los signos arbitrariamente elegidos por los miembros de la organización, que por lo tanto se han generado en esa determinada organización y que buscan identificarla y comunicar unos determinados mensajes a aquellos que los perciben. Como dice el mismo **Bruner** (1996, 10) "lo importante para operar dentro de una cultura es el concepto de significado", elemento imprescindible en el juego de los símbolos culturales que toda cultura organizacional crea y recrea continuamente, pues todo símbolo conlleva un significado propio del entorno cultural en el que surge y se mantiene.

Ejemplos claros de estos símbolos dentro de una organización, producto y manifestación de su cultura, pueden ser:

- Nivel de consumo aparente (tipo de ropa, coches, viajes, etc.)
- Logotipos
- Símbolos de solidaridad y unión (emblemas, slóganes, himnos, etc.)
- Símbolos espaciales y de configuración: Diseño espacios físicos, mobiliario, estado y dotación de los edificios y departamentos; configuración del entorno de la organización, ordenación, configuración y situación de las oficinas (lógica de oficinas), etc.
- Publicidad (autoimagen).

Como definición general de símbolo podemos entender toda imagen o figura con que materialmente o de palabra se representa un concepto moral o intelectual.

d. Mitos

Los podríamos definir como sucesos o personajes que se recuerdan y se cuentan de forma magnificada, embellecida, heróica e intemporal, creando arquetipos que expresan los valores de la organización y que acaban siendo instrumentos de la cultura como sistema de justificaciones

a través de verdades "irrefutables" y categorías controlables y manejables, neturalizando las contradicciones inherentes a las acciones humanas, a los sucesos y a la realidad en general.

Serían así fábulas, ficciones alegóricas. Nos ofrecen, bajo la forma de un relato alegórico, una explicación o interpretación de la realidad humana y cósmica. Sus protagonistas (los dioses, los héroes) encarnan los anhelos, los terrores y las esperanzas de los seres humanos (**Gaarder**, 1995).

- Sobre los orígenes de la organización (mitos cosmogónicos)
- Sobre el mal en la organización.
- Sobre la evolución futura de la organización (mitos escatológicos)
- Mitos morales: intentan sacralizar en su origen las normas de conducta en la organización.

e. Historias

Narraciones de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la organización, que fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas actuales, transmitiendo lecciones importantes respecto al éxito y la motivación en el funcionamiento de la organización.

Los tipos de historias que habría que tener en cuenta a la hora de evaluar la cultura de una organización serían:

- Anécdotas: investigar cuál es su propósito; cuántas se relacionan con los clientes, con los hechos políticos dentro de la organización, con las iniciativas premiadas y castigadas, etc.

- Leyendas (tradiciones que no tienen que ver con explicaciones cósmicas como los mitos).

- Parábolas (ejemplificaciones de los valores esenciales de la organización mediante situaciones hipotéticas del mundo cotidiano a los miembros de la organización).

f. Héroes (fundadores o situacionales)

Aquellos personajes de la organización, líderes fundadores o héroes circunstanciales, que personifican los valores de la cultura y como tales proporcional modelos tangibles de papeles que deben ser desempeñados por el resto de los componentes de la organización.

La información crucial que deberíamos recoger sobre tales héroes, para descubrir los valores y presunciones implícitas de la cultura expresada por los mismos, sería:

- Curriculum: origen social, trayectoria profesional, años de actividad, permanencia en las funciones, etc.

- Valores y mentalidad: ideales, sentido para los problemas de futuro, visiones, disposición a la innovación de los recursos, apreciación resistencia a las modificaciones, capacidad de realización y de insistencia, aguante, disposición al aprendizaje, posicionamiento frente al riesgo, tolerancia en la frustración, etc.

- Imagen propia y ajena.

g. Red cultural

Es el conjunto de miembros de la organización que "transportan" los valores de la misma de una manera informal como mecanismos de comunicación básicos. Estaría compuesto según **Deal y Kennedy** (1986) por:

- Los narradores de historias que dirigen la mitología de la organización haciendo circular anécdotas y leyendas.

- Los sacerdotes que hablan en alegorías y son los encargados de velar por los valores morales y éticos de la organización y están dispuestos a aconsejar a los héroes en momentos críticos.

- Los murmuradores serían los que saben todo lo que pasa en la organización y se lo transmiten al jefe.

- Los chismosos son los trovadores de la cultura en detalle, de nombres, fechas, salarios, sucesos intrascendentes y cotidianos. De ellos se espera sólo diversión.

- Las secretarias son una fuente de información estable y objetiva, conocen los rumores y sus diferentes interpretaciones.

- Los espías (muy a menudo los jóvenes, ingenuos, recien llegados) que dan y reciben información e impresiones incluso sin querer.

- Las cábalas son los grupos de colegas, son mecanismos de protección, ya que ofrecen fuerza y apoyo, son de hecho subculturas dentro de la organización (**Deal y Kennedy**, 1986, 91-102).

Es esencial conocer esta red cultural si realmente queremos intentar profundizar en la cultura que subyace en cualquier organización educativa, pues a través de esta red se construye

y configura la dinámica cultural, al contribuir de una forma activa y determinante a la generación de las creencias y preconcepciones básicas de la organización, expresadas en mitos, leyendas, rumores, cotilleos, rituales, etc. "El conocimiento de la red es esencial si se quiere comprender los procesos y posibilidades de la toma de decisiones. Hay que saber quién es consultado y quién no lo es, cuáles opiniones tienen peso y cuáles no, quién es probable que apoye cierto curso de acción y quién no, y quién apoyará a quién. Qué medida obtendrá apoyo general y qué otra provocará disentimiento y desacuerdo. Al orden negociado se llega, se lo mantiene y/o se lo cambia mediante la red social. Mediante el cotilleo, la red social se convierte en un sistema de vigilancia y de castigo; mediante el rumor, llena las lagunas de la comunicación oficial; mediante la oposición, reacciona contra la jerarquía formal" (**Ball**, 1989, 214).

h. Lenguaje/comunicación

Los miembros de una organización, al adquirir las categorías del lenguaje propio de la organización, adquieren los "modos" estructurados de la propia organización, y junto con el lenguaje, las implicaciones de valores de esos modos. Si la realidad social y cultural de una organización está construida socialmente por sus componentes, el vehículo que permite construirla fundamentalemente es el lenguaje, por lo que tendremos que explorarlo a fondo si queremos entender realmente la cultura de una organización.

- Categorias lingüísticas que les identifican y les diferencian de otros.

- Estilos de comunicación: Comportamientos en la información y comunicación; predisposición al consenso y al compromiso, etc.

- Comunicación hacia dentro y fuera de la empresa: Propuestas, círculos de calidad y otras formas de colaboración, canales oficiales, actuaciones en el campo de la opinión pública, etc.

i. Materiales producidos

Dentro del campo de la educación uno de los artefactos culturales más significativos y que hay que tener en cuenta a la hora de analizar la cultura organizativa son los materiales producidos por la organización o materiales adquiridos y utilizados habitualmente en la relación educativa.

En el proceso educativo los sujetos asimilan la cultura a través de ciertos mediadores, puesto que es reducido el acceso directo a toda la realidad cultural que tienen estos sujetos (no todos podemos tener acceso directo al Nepal). Como dice **Lundgren** (1983) cuando los procesos de reproducción se separan de la producción, aquella se realiza por medio de la representación de ésta en un "texto" que debe ser portado por un mediador, porque pasa a ser una reproducción simbólica.

En la selección, uso y papel dominantes desempeñados por los materiales están implicadas formas de entender la comunicación cultural, hábitos profesionales individuales y colectivos de los profesores, hábitos de consumo, intenciones explícitas y ocultas de controlar el contenido de la escolaridad y mecanismos económicos" (**Gimeno Sacristán**, 1991, 10).

¿Por qué han de predominar (hábito cultural muy asentado) las formas escritas de comunicación como en otro momento lo fueron las de transmisión oral? ¿No hay otros mediadores (**Freinet**: huerto, imprenta, biblioteca, etc.)?

¿Los materiales buscan controlar el contenido a enseñar? ¿Busca homogeneizar y estandarizar una determinada cultura y una concreta visión de la sociedad?

¿Quiénes los producen? ¿En función de quiénes se diseñan?[1] ¿Cómo influyen en sus peculiaridades y sus condiciones de uso el sometimiento a prácticas económicas?[2]

Lo mismo podemos decir de los materiales producidos por la propia organización de cara a planificar su acción (proyectos, memorias, informes, etc.), o a ofrecer una determinada imagen de la organización (revista del centro, folletos publicitarios, etc.), etc.

[1] Como Señala **Apple**, el libro de texto no se diseña en función de los verdaderos lectores, como ocurre con cualquier libro, sino en buena parte en función de las necesidades del profesor.

[2] Como cualquier otro objeto, los productos culturales que son los materiales didácticos se generan y expanden dentro de un proceso social más amplio, sometidos a prácticas económicas, a la ley de la oferta y la demanda (**Apple**, 1989, 88).

ARTEFACTOS CULTURALES

Ámbito	Elementos de análisis	Manifestaciones típicas
RITUALES	DE PODER	Actuación en las elecciones de representantes para el Consejo Escolar, en la selección de los equipos directivos; comportamiento en la toma de decisiones, personas de referencia, significativas.
	DE IMAGEN	Recibimiento de las visitas, resolución de las reclamaciones, estimación del alumnado, fiesta del colegio, reunión inicial y final de curso.
	DE INICIACIÓN	Formación y pruebas a que son sometidos los nuevos miembros.
	DE RELACION	Normas correctas de comportamiento y relación.
	DE TRABAJO	Formalidad o informalidad en el trato, reglas de discusión entre miembros organización.
	CONVENCIONES	Actos repetitivos en la realización del trabajo cotidiano.
	ADMINISTRATIVOS	Recibimiento de los invitados, ordenamiento de aparcamientos, fiesta del "patrón".
		Reuniones: cantidad, componentes, situación, comportamiento, contenido, atmósfera, gestos...
	RECONOCIMIENTO	Ascensos, jubilaciones, entrega de títulos...
NORMAS	DE FUNCIONAMIENTO, DE DECORO, DE VESTIDO	Reacción de los miembros ante una norma implícita violada. Margen de autonomía que da la normativa. Aceptación e interiorización normas. Decididas por consenso o imposición. Modelo de disciplina. Forma de comunicar los premios y sanciones.
SÍMBOLOS	DE CONSUMO	Nivel de consumo aparente (tipo de ropa, coches, viajes, etc.)
	LOGOTIPOS	
	ESPACIALES	Diseño espacios físicos, mobiliario, estado y dotación de los edificios y departamentos; configuración del entorno de la organización, ordenación, configuración y situación de las oficinas (lógica de oficinas), etc.
	PUBLICIDAD	
	TABUES	
MITOS	COSMOGÓNICOS	Orígenes de la organización
	EVOLUTIVOS	Evolución de la organización
	MALÉFICOS	Sobre el mal en la organización
	ESCATOLÓGICOS	Sobre el futuro de la organización
	MORALES	Sacralizar en su orígen las normas de conducta.

Ámbito	Elementos de análisis	Manifestaciones típicas
HISTORIAS	ANÉCDOTAS	"Historietas" sobre un acontecimiento significativo ocurrido repetidas una y mil veces por los miembros de la organización.
	LEYENDAS	Tradiciones orales de orígen incierto y que explican la situación actual de algún aspecto de la organización (en este colegio se empezó la renovación de la educación española)
	PARÁBOLAS	*Ejemplos paradigmáticos; modelos de conducta.*
HÉROES	CURRÍCULUM	Origen social, trayectoria profesional, años de actividad, permanencia en las funciones, etc.
	VALORES	Ideales, sentido para los problemas de futuro, visiones, disposición a la innovación de los recursos, apreciación resistencia a las modificaciones, capacidad de realización y de insistencia, aguante, disposición al aprendizaje, posicionamiento frente al riesgo, tolerancia en la frustración, etc.
	IMAGEN	Propia y ajena. Cuadros de honor.
MATERIAL UTILIZADO	DOCUMENTOS INTERNOS	Publicaciones internas (PEC, PGA, PCC, etc.)
	DOCUMENTOS EXTERNOS	Revista centro, folletos publicitarios, placas y monumentos.
	RECURSOS PEDAGÓGICOS	Libros, videos, recursos tecnológicos elaborados o adquiridos a editoriales.
LENGUAJE	CATEGORIAS	Categorias que les identifican y les diferencian de otros, expresiones que se repiten, dichos propios del centro.
	ESTILOS	Comportamientos en la información y comunicación; predisposición al consenso y al compromiso, etc.
	COMUNICACIÓN	Comunicación hacia dentro y fuera de la empresa: Propuestas, círculos de calidad y otras formas de colaboración, canales oficiales, actuaciones en el campo de la opinión pública, etc.

I. Resumen

He comenzado con el análisis del fenómeno cultura en el campo de la Antropología, pasando a profundizar en su traslado al campo de la teoría organizacional encuadrándolo en las diferentes perspectivas teóricas desde las que se está abordando para finalmente encuadrarme en una de ellas y desde ella construir la definición de dicho término y hacerlo operativo delimitando los componentes del mismo.

Este ha sido el esfuerzo de este presente capítulo, donde tras recoger las distintas propuestas de muy diversos autores sobre cuáles deberían ser los elementos configuradores de la cultura organizacional, he pasado a definir según esos mismos autores los elementos más utilizados en la literatura sobre este concepto: presunciones básicas, ideología, valores, normas, historias, rituales, símbolos, héroes, mitos, lenguaje, red cultural.

A partir de este elenco de clasificaciones de elementos, así como de la definición de los mismos en función de cómo los utilizan los mismos autores, siguiendo la metodología de la construcción contextualizada de los conceptos (**Domínguez**, 1994), he hecho una **propuesta propia de cuáles serían esos elementos definidores y especificadores del concepto cultura organizativa, aclarando qué entiendo por cada uno de ellos**.

VI.- Funciones de la cultura organizativa

A. Introducción

Si hasta aquí he tratado de definir el fenómeno de la cultura organizacional, no puedo detenerme en identificar los elementos que la constituyen, puesto que nos quedarían perspectivas fundamentales, como la función de la cultura, para entender este constructo de forma comprensiva y en profundidad.

Por eso voy a tratar a continuación de explicar cuáles son las funciones de la misma en cualquier tipo de organización.

Como aproximación inicial se podría afirmar, siguiendo a **Parsons**, 1951; **Merton**, 1957 y **Schein**, 1988, entre otros, que lo que la cultura organizativa hace en definitiva es resolver los problemas básicos de la organización respecto a

1) su **supervivencia y adaptación en el medio** que lo rodea, y
2) la **integración de sus procesos internos** al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Esa adaptación al entorno y supervivencia la cultura la realiza mediante:

- La cultura proporciona un consenso sobre la "misión fundamental"de la organización (la razón para existir como organización).
- La cultura proporciona un consenso sobre los "objetivos operacionales" que están genuinamente derivados de la misión de la organización.
- La cultura proporciona un consenso sobre los medios a utilizar para conseguir estos objetivos.
- La cultura potencia un consenso sobre los criterios a utilizar a la hora de valorar los resultados conseguidos.
- La cultura desarrollo un consenso sobre los medios y estrategias apropiadas para corregir procesos si esos objetivos no son alcanzados.

Y la integración interna la potencia mediante:

- La cultura proporciona un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas por el grupo.
- La cultura proporciona criterios compartidos de inclusión y exclusión del grupo a través de los mecanismos de selección, socialización, formación, etc.

- La cultura proporciona criterios para asignar autoridad, poder, status y otros recursos. Dispone de reglas y norma de funcionamiento y relación, así como de criterios para ganar o perder influencia en la organización o grupo.
- La cultura proporciona criterios compartidos de cómo distribuir los premios, el reconocimiento, el prestigio y también las sanciones.
- La cultura proporciona la forma de enfrentarse o manejar sucesos imprevisibles, la forma de explicar lo inexplicable, de conseguir mayor establilidad, predecibilidad y seguridad.

Son los dos aspectos básicos a los cuales trata de responder toda organización: la respuesta ante el entorno turbulento en el que se suele desenvolver y la propia integración y unidad interna de la propia organización. Pero analizando en profundidad estos dos aspectos, hay que adoptar un punto de vista mucho más crítico y ver que las funciones que cumple la cultura organizativa dentro de la organización son muchas y muy diversas, pero todas cargadas de intereses.

Expongo las más significativas:

- función socializadora,
- función modeladora,
- función identificadora,
- función integradora,
- función epistemológica,
- función adaptativa,
- función legitimadora,
- función instrumental,
- función controladora,
- función motivadora y
- función simbólica.

Voy a explicar cada una de ellas a continuación.

B. Función socializadora

Función socializadora, en el sentido de que el individuo se hace persona social incorporando a su individualidad las pautas de pensar y actuar propias de un grupo determinado o de una sociedad, haciéndole posible de ese modo la reproducción de esas pautas como miembro de tal grupo o sociedad (**Infiestas**, 1991, 138). Y como dicen **Kast y Rosenzweig** (1987, 703) las culturas transmiten valores y filosofías, así como socializan a los miembros de la organización.

La cultura "proporciona al individuo las pautas de comportamiento dentro de la organización" (**Bañares**, 1994, 153). La cultura organizacional "es un potente y eficaz moldeador

de pensamientos y conductas humanas en el interior de una organización (e incluso más allá de la organización)" (**Leal Millán**, 1991, 103).

Todo ser humano ha de integrar un gran número de informaciones complejas, a veces contradictorias, para poder sobrevivir en unos ambientes y entornos altamente cambiantes y turbulentos. Por otra parte parte, hay que tener en cuenta que el cerebro humano es limitado en su capacidad para tratar información y aprehender la totalidad de las elecciones posibles ante una decisión (**March y Simon**, 1969). La cultura, como sistema de significaciones, le ayuda y le impulsa a seleccionar, priorizar y organizar un número limitado entre la infinidad de informaciones disponibles, como pertinentes en una situación dada. Nuestra capacidad informacional no sólo es limitada, también es selectiva. Cuando nos enfrentamos a un problema elegimos una serie de soluciones que nos parecen posibles y obviamos otras. Hay problemas que no percibimos, soluciones que no vislumbramos, informaciones que se nos escapan porque son extrañas a nuestra cultura, a nuestra interpretación de la realidad. Cuando un problema "no conocido" se nos presenta, se recurre a la experiencia pasada, tratando de solucionarlo por analogía con el problema más parecido del que hayamos tenido experiencia.

Los grupos de personas que viven en las mismas o similares condiciones desarrollan repertorios de soluciones comunes (**Lindgren**, 1978). El grupo, la organización termina por disponer de un acervo colectivo de soluciones ante los problemas de supervivencia y de integración interna, de una "experiencia colectiva" que se transmite a los nuevos miembros como las "formas en que se hacen aquí las cosas" y que constituye la cultura de la organización.

La cultura proporciona un conjunto de soluciones y alternativas a problemas cotidianos y comunes en la vida habitual gracias a todo un conjunto de lecciones profundamente asumidas en nuestro fuero interno. Habitualmente, de manera inconsciente, todos crecemos aprendiendo qué cosas son buenas y cuáles no, qué comportamiento son aceptados y cuáles no, qué tenemos que hacer para alcanzar aquellas metas que son deseables, etc. Estas cosas se aprenden como una serie de suposiciones o asunciones asimiladas de forma natural y casi categórica. "La mayor parte de lo que nos enseña la cultura lo absorbe nuestro intestino y no nuestro cerebro. Estas cosas son tan parte de nosotros como nuestras manos o pestañas; cuando actuamos de acuerdo con ellas procedemos de forma natural, de acuerdo con una parte de nosotros mismos, así como actuamos de manera natural cuando parpadeamos. En resumen, la cultura le lava el cerebro al hombre, controla su comportamiento sin que él se de cuenta de ello" (**Litterer**, 1979, 243).

C. Función modeladora

Fischer (1992, 27) nos habla de la función de la cultura de proponer a los miembros de la organización modelos, es decir, materiales a partir de los cuales, éstos construyen sus modos de vida, estableciendo los cánones que presidieron su organización como marcos que conforman las conductas de cada uno. La cultura en este sentido posee un papel integrador que socializa los

comportamientos y un papel económico que sistematiza la conducta social (no hay que reaprender permanentemente las maneras de comportarse). Igualmente, la cultura conforma la personalidad de los individuos, imprimiéndole unas maneras de comportarse, orientando sus gustos dictándoles unas preferencias por ciertos objetos y un rechazo por otros, etc. En este sentido, la cultura aparece como la traducción de todos los hechos y gestos, modelados por los códigos sociales, en un universo cognitivo que determina los modos de comunicación, las formas de reconocimiento de los intereses o de las divergencias y constituye así una manera de vivir.

Así lo afirmaba **Malinowski** (1975), desde una perspectiva funcionalista, que entendía que las diferentes culturas de las sociedades y grupos humanos (ritos, costumbres, tabúes, etc.) no son sino un intento colectivo para reducir el nivel de incertidumbre y hacer el entorno más predecible y manejable. La cultura, va más allá de proporcionar códigos de conducta, conocimientos o marcos de referencia. También influye en las metas y objetivos de los individuos y los grupos humanos. Influye igualmente en el tipo de vida social que se desea y en las relaciones con los demás. En definitiva, podemos decir que la cultura moldea profundamente a la gente.

D. Función identificadora/diferenciadora

Una primera función de la cultura organizacional consiste en identificar a sus miembros a través de formas de pensar y de actuar en el ámbito organizacional que les son comunes y que, en consecuencia, les confieren una identidad colectiva. Como dice **Robbins** (1987, 444) "transmite un sentido de identidad a sus miembros".

Desde una visión sociológica, bastante crítica y amarga, **Goffman** (1972) entiende que esta es la función principal de la cultura, la cohesión interna del grupo, la creación de una realidad compartida entre los miembros que configuran la organización que implica, a su vez, la generación de una serie de prejuicios respecto a lso 'extranjeros' al grupo: "La visión que del mundo tiene un grupo tiende a sostener a sus miembros, y presuntamente les proporciona una definición de su propia situación que los autojustifica, y una visión prejuiciada de los que no pertenecen al grupo" (**Goffman**, 1972, 10).

Pero avanza más al entender la organización como un lugar donde se generan supuestos en materia de identidad. **Goffman** entiende que **la participación de un individuo en una entidad social implica un compromiso y al mismo tiempo una adhesión efectiva**. Pero añade, siguiendo a **Durkheim** (1957, 171-220) que, detrás de cada contrato, hay supuestos no contractuales que se refieren al carácter de las partes. "De ahí que en nuestra sociedad, y presumiblemente en algunas otras, una organización formal instrumental no se limite a utilizar la actividad de sus miembros, sino que además señale lo que formalmente se juzga adecuado en materia de pautas de bienestar, valores conjuntos, incentivos y sanciones. Un mero contrato de participatición se extiende, así, hasta constituir una definición de la naturaleza o el ser social del participante. Estas imágenes implícitas son un elemento de importancia en los valores que cada

organización defiende, sea cual fuere el grado de eficiencia o de impersonalidad con que los defienda. En el centro mismo de las disposiciones sociales de una organización existe, pues, un concepto integral del miembro, no sólo en carácter de tal, sino en el más amplio carácter de ser humano" (**Goffman,** 181). Lo que se espera que haga el participante, el miembro de una organización, y lo que éste haga en realidad no es importante. Lo clave es "el hecho de que la actividad esperada por la organización presupone un concepto del actor, y que esto permite encarar a la organización como un lugar donde se generan supuestos en materia de identidad (...). Por el solo hecho de intervenir en una determinada actividad con el ánimo prescrito se acepta ser el tipo determinado de persona que habita en un mundo de un tipo determinado. (...) Faltar a las actividades prescritas, o realizarlas en formas, o con fines no prescritos, significa sustraerse al yo oficial, y al mundo que por disposición oficial era accesible para ese yo. Prescribir actividad es prescribir un mundo: eludir una prescripción puede ser eludir una identidad" (**Goffman,** 188). Para él, una organización ya no sólo supone una disciplina de la actividad, sino que impone una "disciplina del ser: la obligación de ser una persona de un carácter determinado, que vive en un mundo determinado" (**Goffman,** 189). Aunque reconoce, dentro de su forma de entender la organización configurada por grupos con objetivos diferentes y conflictivos entre ellos, que "cada vez que examinamos de cerca una institución social, descubrimos, sin embargo, una discrepancia con este primer planteamiento; comprobamos que los participantes se niegan, de uno u otro modo, a aceptar el punto de vista oficial sobre lo que deberían dar y recibir de la organización y, más allá de esto, sobre la índole del yo y del mundo que deberían aceptar para sí mismos. (...) Donde quiera que se imponen mundos, se desarrollan submundos" (**Goffman,** 300).

En este mismo sentido se expresa **Fischer** (1992, 26) desde una perspectiva psicológica, hablando de la función de la cultura de identificar a sus miembros a través de sus maneras de pensar y de vivir que les son comunes, y que les confieren una identidad colectiva.

Este punto de vista lo comparten la mayoría de los autores que han analizado y estudiado la cultura organizacional. Así lo expresa **Infiestas** que expresamente habla de la "función identificadora" de la cultura organizativa, ya que, debido a su carácter simbólico, la cultura se convierte en la referencia principal de la pertenencia a un grupo o a una sociedad. 'Define' al individuo en cuanto que le marca los límites culturales dentro de los cuales se desarrollará de hecho (**Infiestas,** 1991, 138). O más recientemente, **Morales Gutiérrez** quien afirma que la cultura tiene la función de "proporcionar un sentido de identificación a sus miembros" (1994, 51). Y ya anteriormente **Smircich** (1983, 334) afirmaba taxativamente que una función de la cultura organizativa es transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

Otros autores dicen que la cultura organizacional ayuda a los miembros de la organización en su "indentificación con el medio interno y externo de la organización" (**Gil Estallo,** 1986, 363).

Esta identificación con unos determinados valores, con unas concretas formas de pensar conlleva que los miembros de una organización acaben percibiendo la realidad de una forma peculiar: La cultura organizacional dota a los miembros de la organización de la capacidad para ver y entender los sucesos, acciones, objetos, actitudes y situaciones de una forma distintiva, "nos proporciona un marco de referencia comprensivo (o estructura de creencias) a través del cual podemos hacer inteligible la experiencia cotidiana" (**Morgan,** 1990, 122). Incluso conforma la

personalidad, imprimiéndole unas maneras de comportarse, orientando sus gustos, dictándole unas preferencias por determinados objetos y una indiferencia o rechazo por otros, etc. En este sentido, la cultura aparece como la traducción de todos los hechos y gestos, modelados por los códigos culturales de la organización, en un universo cognitivo que determina los modos de comunicación, las formas de reconocimiento de los intereses o de las divergencias (**Fischer**, 1992, 27).

En este sentido, pero sin olvidarnos de la aportación crítica de **Goffman** (1972) que antes mencionaba, tenemos que reconocer que la cultura de una organización es "esencial para lograr una verdadera unidad (en la organización), pues facilita la identificación de una pluralidad de sujetos con unos principios definidos" (**Bañares**, 1994, 152).

Y no sólo asegura esta función de identificación desde la perspectiva de identidad, sino que desde el anverso de la moneda, podemos ver igualmente, que esa misma identidad permite al grupo, a la organización diferenciarse respecto a otros grupos organizados: La cultura organizativa "diferencia la organización de las demás" (**Morales Gutiérrez**, 1994, 51); "Define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras" (**Robbins**, 1987, 444). La cultura organizativa es un "factor de diferenciación, tanto dentro de la empresa (entre diversos grupos), como fuera de la misma (entre diversas empresas)" (**Infiestas**, 1991, 134).

En definitiva, la cultura es, como dice **Bañares** (1994, 154) "lo que diferencia a una organización de un simple conjunto de personas con un fin común".

E. Función integradora

Esta función integradora hace aparecer al individuo integrado en el grupo con el que se identifica, marginando a cuantos se sitúen fuera de los límites del grupo (**Infiestas**, 1991, 138).

Parece claro que la cultura es un mecanismo de integración y articulación del funcionamiento de la organización (**Firestone y Wilson**, 1985; **Coronel**, 1993, 94) ya que provee a los miembros de la organización de un marco referencial para interpretar los eventos y conductas, y para actuar de modo apropiado y aceptable a la situación (**Bolivar Botía**, 1993, 69).

Así lo entienden diversos autores al afirmar que ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones (**Smircich**, 1983, 334); que mantiene conjuntada a la organización (**Alonso Amo**, 1990, 48); que facilita la cohesión de grupo y que las creencias compartidas facilitan la comunicación y simplifican la toma de decisiones (**Kast y Rosenzweig**, 1987, 703). De hecho todos podemos estar de acuerdo en que la cultura puede ayudar a resolver los conflictos más fácilmente al partir de unas premisas compartidas que facilitan un entendimiento común sobre la base de formas de abordar el mundo compartidas: Una función de la cultura será, por tanto, "facilitar canales de convergencia entre los distintos conflictos de intereses" (**Morales Gutiérrez**, 1994, 51).

En este mismo sentido **Koontz, O'Donnel y Weihrich** (1988, 300) afirman que la cultura:
* Genera en los miembros de la organización un sentimiento de pertenencia, de posición, de dignidad y de satisfacción.
* Preserva la personalidad de los individuos.
* Proporciona cohesión a la organización.

Siguiendo en esta línea, **Schein** entiende que la cultura tiene como funciones lograr que haya un lenguaje común y unas categorías conceptuales compartidas; unos límites grupales y unos criterios para la inclusión y exclusión del grupo; establecer un consenso sobre los criterios y reglas que establecen cómo se obtiene, se conserva y se pierde el poder; implantar unas reglas de juego en torno a las relaciones entre iguales, las relaciones entre sexos y el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la organización; establecer cuáles son las conductas heróicas del grupo y cuáles punibles, qué es lo que se recompensa y qué lo que se castiga (1988, 79-93).

F. Función epistemológica

Para aquellos que entienden la cultura como metáfora de la organización, esta funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de dicha organización como fenómeno social (**Smircich**, 1983, 355; **González**, 1990, 47). Se convierte así en una vía para la comprensión de la vida organizativa (**Coronel**, 1993, 93).

De esta forma, permite relacionar entre sí de forma operativa numerosas nociones que hasta ahora permanecieron inconexas y a las que sólo se consideraba como factores pasivos: los valores y la motivación de los agentes, la calidad de vida en el trabajo, la permanencia (identidad) y el cambio, la percepción por parte del agente de la empresa desde dentro (imagen interna) y desde fuera (imagen externa) (**Degot**, 1986, 49).

Incluso ayuda a explicar las subculturas como factor de resistencia o de conflictividad interna (**Infiestas**, 1991, 134).

G. Función adaptativa

Schein, hablando de las funciones de la cultura en las organizaciones, nos dice que "lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a 1) su supervivencia y

adaptación en el medio que lo rodea y 2) la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación (1988, 64).

En relación a la adaptación externa al medio explica que la función que la cultura desarrolla en una organización es lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o 'razón de ser'. Dice que en casi todas las organizaciones, esta definición compartida gira en torno a la cuestión de la supervivencia económica y el crecimiento, que, a su vez, supone la entrega de un producto o servicio necesarios a los clientes. Normalmente, según él, casi todas las organizaciones tienen funciones múltiples, y algunas de estas funciones son justificaciones públicas, mientras que otras son latentes, algo de lo que no se habla. Pone el ejemplo del sistema escolar. Ciertamente su función expresa es la de educar. Sin embargo, tiene también otras funciones latentes: mantener a los alumnos apartados de las calles y al margen del mercado laboral hasta que haya lugar para ellos y estén adecuadamente preparados; clasificar y agrupar a los alumnos por categoría de talento y capacidad de acuerdo a las necesidades de la sociedad; la de permitir que los distintos empleos asociados al sistema escolar sobrevivan y mantengan su autonomía profesional. Desde este punto de vista funcional, la misión central y objetivo primordial pueden ser definidos como el objetivo más destacado en la jerarquía de prioridades.

"Así, desde que los miembros de una organización desarrollan un concepto compartido sobre su propia misión, y desde que este concepto permite al grupo sobrevivir en su propio entorno, el mismo pasa a ser un elemento central de esa cultura del grupo, y a constituir el contexto subyacente sobre el cual pueden especificarse las metas y los medios para alcanzarlas" (**Schein**, 1988, 69).

Pero la función de la cultura, en cuanto a la adaptación externa, no es sólo conseguir un consenso sobre su misión y estrategia, sino también sobre sus metas, sobre los medios para conseguirlas, sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas y sobre los remedios o estrategias correctoras en el caso de que no se estén alcanzando las metas (66-78).

En este sentido, como dice **Harrison** (1978) la función de la cultura sería establecer los métodos idóneos para relacionarse con el entorno: explotación agresiva, negociación responsable o exploración estimulante. Lo mismo, pero más sintéticamente propone **Anzizu**: Adaptación (relación positiva con el entorno) e integración (funcionamiento positivo interno) (**Anzizu**, 1985, 64).

Incluso, como dicen autores como **Bennett** (1976) o **Leal Millán** (1991), la formación de mitos y metáforas, como una de las manifestaciones y elementos culturales, es un mecanismo adaptativo mediante el cual los grupos en el seno de una organización mantienen un cuadro lógico que les permite atribuir significados a sus actividades y acontecimientos. Las significaciones que organizan actividades y acontecimientos o sucesos pasados en un sistema lógico, hacen una base de legitimación para los comportamientos presentes y futuros y por tanto permiten mecanismos de adaptación.

H. Función legitimadora

La cultura justifica el sentido y el valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de la organización confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y el trabajo de los miembros de la organización y proporcionándoles un aminoramiento de la ambigüedad al conseguir una situación más estable y predecible. "En cierta manera, desde luego, ese es precisamente el propósito de la cultura: proporcionar a los empleados una forma de justificar su fe en su propio valor y en el de su trabajo" (**Deal y Kennedy**, 1985, 74).

La cultura al especificar los objetivos y valores hacia los que debe orientarse la organización **Harrison** (1978), señala las "prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización" (**Etkin y Schvarstein**, 198 ,207), proporcionando a los miembros de la organización una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido (**Morgan**, 1990; **Leal Millán**, 1991, 103; **Bañares**, 1994, 151).

Lógicamente, al servir de orientación y sentido, la cultura "reduce la ansiedad que proviene de la incapacidad para entender o predecir los sucesos que ocurren en torno al grupo debido a los aprendizajes compartidos. (...) La cultura es para el grupo lo que los mecanismos de defensa son para el individuo" (**Schein**, 1990, 111). El "código cultural" mantienen la integridad y la identidad del sistema social, asegura su autoperpetuación o reproducción, es el protector, en cierto modo, de la incertidumbre, del azar, de la confusión y del desorden. La reproducción del orden social se efectúa por el condicionamiento de todo nuevo miembro a las normas del grupo y valores de la cultura, y todo ello a través de procesos de aprendizaje y socialización (**Bandura y Walters**, 1977). En definitiva, podemos decir que refuerza la estabilidad del sistema social (**Smircich**, 1983, 334; **Robbins**, 1987, 444; **Schein**, 1990, 111).

I. Función instrumental

Utilizar la cultura como instrumento de gestión eficaz de la organización, es una de las aportaciones más "vendibles" que se ha explotado sobre todo entre los llamados "ingenieros culturales".

Husenman (1987) entiende que la cultura organizacional permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas, necesarias para el progreso de la organización; permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno; determina las coordenadas del clima social posible en una organización, en la definición de los vínculos sociales entre los miembros; finalmente, permite comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización y a través de él incidir en los sistemas de recompensas más acordes con la cultura existente (8).

Esta función instrumental de la cultura es utilizada por todos los grupos como medio para conseguir sus objetivos en la organización, así como para potenciar cambios sociales considerados oportunos en un determinado momento (**Infiestas**, 1991, 138).

Sobre todo los autores ligados a la ingeniería del management, que entienden la cultura como una variable interna de la organización, apuestan claramente por esta visión. Es la función de la cultura organizacional que se presenta como más aprovechable y vendible a los directivos.

Bastantes autores van a mantener que la buena gestión de la cultura sirve para conseguir la eficacia de la organización (**Firestone y Wilson**, 1985, 10), pues permite conseguir los objetivos de la organización más eficazmente, al conseguir una identificación de los miembros con esos objetivos, logrando con ello un fuerte compromiso (**Peiró**, 1989, 23-24), contribuyendo en definitiva al éxito a largo plazo de las organizaciones (**Kast y Rosenzweig**, 1987, 703). Es por lo tanto el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista.

Deal y Kennedy (1985, 17) lo expresan de una forma contundente al afirmar que "una cultura vigorosa permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje más".

J. Función reguladora (controladora)

La cultura como elemento integrador, ejerce un cierto "control" (**Coronel**, 1993, 94). En este sentido la cultura de la organización de alguna forma ayuda a describir las cualidades y características deseables de los miembros, les enseña cómo deben tratarse entre sí, indica el tipo de control del comportamiento, señala las relaciones que han de existir entre los individuos y la organización. Es el "contrato social" interno (**Harrison**, 1978) que ayuda a regular el comportamiento y el trato entre los miembros de la organización.

Es, como señalan **Kast y Rosenzweig** (1987, 704) una guia del comportamiento, o como remachan **Deal y Kennedy** (1985, 16) "una cultura vigorosa es un sistema de reglas informales que explica con detalle cómo el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo". Esto lógicamente, permitirá aminorar la ambigüedad de la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, al indicarles cómo se hacen las cosas y lo que es importante (**Robbins**, 1987, 445; **Schein**, 1988, 94 y 266).Y además, en este sentido de control, dicen estos ingenieros culturales, permitirá a los directivos mejorar su capacidad de explicar y predecir la conducta de los miembros de la organización" (**Robbins**, 1987, 439).

Pumpin y García Echeverría reconocen, desde su concepción como ingenieros culturales y entendiendo la cultura como una variable interna/herramienta para hacer más efectivo

el funcionamiento de la organización, que "los impulsos dados en los últimos años a la cultura empresarial se deben al hecho de buscar en ella el desarrollo de sistemas de valores que permita estructurar un comportamiento más unificado entre los sujetos, independientemente de sus funciones y que tengan como punto de referencia la institución global (...). Si se dispone de un sistema de valores entre todos los sujetos identificados, se logra uno de los componentes claves en una empresa para reducir los costes de coordinación: se trata de la unidad doctrinal" (1988, 6-7).

En definita, como dice el propio **Robbins**, la cultura "es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento" (1987, 444). **Ouchi** (1980, 137) nos llega a hablar de tres medios, mecanismos o formas en que las organizaciones han desarrollado sistemas de control: el mercado, la burocracia y el clan. Este último mecanismo es el mecanismo más afinado y completo de control social, pues pertener a un clan supone, entre otras cosas, actuar de acuerdo con lo que éste estima como bueno y aceptable. La cultura representaría en cierto modo el espíritu del clan, y como tal se convierte en un sistema de control social que regula las conductas y comportamientos de los individuos que integran la organización.

Parece claro que la cultura, por tanto, puede convertirse en un instrumento sutil para hacer más eficiente y aceptables las prescripciones oficiales determinadas a nivel central (**Escudero**, 1992). Como algunos autores, reconocen y proponen explícitamente, otra importante función de la cultura dentro de la organización es la de control: "el control de los individuos en las organizaciones no sólo se realiza por medio de elementos estructurales, sino que la presión social, las normas y valores interiorizados, etc... también juegan un importante papel en este escenario. Reconocer, en definitiva, que la presión social del resto de los miembros del grupo juega un 'rol' en los mecanismos de control de un sistema social, es en suma, el pasar de una gestión por la estructura a la gestión por la cultura" (**Leal Millán**, 1991, 64-65).

En este mismo sentido**Thevenet** (1992, 43-45), siguiendo a **Ouchi**, nos habla del management de las organizaciones mediante "otra forma de control": los valores. Y un control más efectivo porque supone la implicación de los asalariados (**Thevenet**, 1992, 35-37).

K. Función motivadora

Pero también, como contrapartida de la función reguladora, o resaltando el anverso de la moneda, podemos decir que la cultura ejerce también una función motivadora sobre los miembros de la organización.

Los valores compartidos generan motivación, cooperación y compromiso, motivan al personal (**Kast y Rosenzweig**, 1987, 707), facilitan el compromiso con metas relevantes (**Kast y Rosenzweig**, 1987, 703), facilita el compromiso con algo mayor que el yo mismo, que los intereses egoístas del individuo (**Smircich**, 1983, 334; **Robbins**, 1987, 444).

L. Función simbólica

Función simbólica en cuanto que es realmente una representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo (**Infiestas**, 1991, 138). Es decir, que compendia y resume, sintetiza y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización (**Alonso Amo**, 1990, 48).

M. Resumen

Hemos visto hasta aquí las funciones que desempeña la cultura respecto a la organización: proporcionar un entorno estable y predecible, dar un sentido y una identidad y un sistema de comunicación a los miembros de la organización. Pero también controlar e imponer la cultura dominante a las subculturas en conflicto con ella, y si los directivos la utilizan para gestionar eficazmente la organización puede llegar a tener un papel de manipulación mucho más sutil que la jerarquización burocrática de la teoría eficientista.

Las funciones más importantes explicadas en este apartado han sido:

Función epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte así en una vía para la comprensión de la vida organizativa. De esta forma, permite relacionar entre sí de forma operativa numerosas nociones que hasta ahora permanecieron inconexas. Incluso ayuda a explicar las subculturas como factor de resistencia o de conflictividad interna.

Función adaptativa: La función que la cultura desarrolla en una organización es lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o 'razón de ser'. En casi todas las organizaciones, esta definición compartida gira en torno a la cuestión de la supervivencia económica y el crecimiento, que, a su vez, supone la entrega de un producto o servicio necesarios a los clientes (en el caso de las organizaciones educativas el proceso de enseñanza-aprendizaje). Pero la función de la cultura, en cuanto a la adaptación externa, no es sólo conseguir un consenso sobre su misión y estrategia, sino también sobre sus metas, sobre los medios para conseguirlas, sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas y sobre los remedios o estrategias correctoras en el caso de que no se estén alcanzando las metas.

Función legitimadora: La cultura justifica el sentido y el valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de la organización confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido. Lógicamente, al servir de orientación y sentido, la cultura reduce la ansiedad que proviene de la incapacidad para entender o predecir los sucesos que ocurren en torno al grupo debido a los aprendizajes compartidos.

Función instrumental: Bastantes autores van a mantener que la buena gestión de la cultura sirve para conseguir la eficacia de la organización pues permite conseguir los objetivos de la organización más eficazmente, al conseguir una identificación de los miembros con esos objetivos, logrando con ello un fuerte compromiso, contribuyendo en definitiva al éxito a largo plazo de las organizaciones. Es por lo tanto el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización. Sólo en este sentido puede hacerse real la aplicación de un cambio en el sistema educativo como es la LOGSE.

Función reguladora (controladora): La cultura como elemento integrador, ejerce un cierto "control". Es cierto, se convierte en la guía informal del comportamiento. Esto lógicamente, permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, al indicarles cómo se hacen las cosas y lo que es importante.Pero también, en este sentido de control, permitirá a los directivos mejorar su capacidad de explicar y predecir la conducta de los miembros de la organización. Parece claro que la cultura, por tanto, puede convertirse en un instrumento sutil para hacer más eficiente y aceptables las prescripciones oficiales determinadas a nivel central sobre todo porque supone la implicación de los trabajadores.

Función motivadora: Pero también, como contrapartida de la función reguladora, o resaltando el anverso de la moneda, podemos decir que la cultura ejerce también una función motivadora sobre los miembros de la organización. Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilita el compromiso con algo mayor que el yo mismo, que los intereses egoístas del individuo.

Función simbólica: Función simbólica en cuanto que es realmente una representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo. Es decir, que compendia y resume, sintetiza y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

A partir de aquí **nos adentraremos en la dinámica de la cultura**, es decir, el modelo explicativo del funcionamiento de la cultura en la organización.

VII.- Modelo dinámico del funcionamiento de la cultura organizacional

A. Introducción

Trato en este apartado de desarrollar un "modelo" conceptual dinámico del funcionamiento de la cultura.

Para ello intento responder a la cuestiones de cómo comienza una cultura, qué cometidos cumple, qué problemas resuelve, por qué sobrevive, por qué y cómo cambia, si puede ser orientada y en su caso cómo.

Se trata de un modelo dinámico que intenta profundizar en lo que la cultura organizacional hace, y no únicamente en lo que es. Como dice **Lorenzo Delgado** (1995, 294) "aunque posee cierta estabilidad, la cultura es esencialmente dinámica, siendo constantemente reinterpretados los valores y creencias y renegociados sus significados en función de los acontecimientos concretos que se van presentando y a los que hay que aplicar dichos valores y creencias".

Inicio la exposición desde del siguiente postulado: "La cultura es aprendida" (**Schein**, 1990, 115).

A partir de aquí, entiendo que lo mismo que se desarrollan tradiciones y costumbres entre los habitantes de un país o de una región a través de los siglos, así se va desarrollando la cultura organizacional dentro de una organización a lo largo de los años.

Este proceso es continuado; se adquiere por un proceso de aprendizaje; está sometido a una evolución permanente tanto por influencias internas como externas; no es un proceso homogéneo, sino que genera muchas corrientes heterodoxas (subculturas) e incluso revolucionarias (contraculturas).

"La cultura es producto de un doble proceso: de importación cultural desde el entorno social de la organización, y de construcción 'desde dentro', la denominada cultura corportativa" (**González-Anleo**, 1991, 412).

Homans (1950) así lo plantea al señalar que el sistema 'externo' (que comprende el entorno físico, tecnológico y el cultural), genera actividades e interacciones que, a su vez, generan sentimientos y normas. Una vez que estos sentimientos y normas se han formado, tiene que ser

concebidos como el sistema 'interno', que recíprocamente comenzará entonces a ejercer su influjo determinando las actividades e interacciones.

Está claro, por consiguiente, que "el entorno determina en un principio la formación de la cultura, si bien ya desde que ésta está presente en la forma de presunciones compartidas pasan a ser presunciones determinantes de lo que ha de ser percibido y definido como entorno" (**Schein**, 1988, 66).

La cultura que llega a cuajar en una organización dada es así el resultado complejo de las presiones del entorno externo, de las capacidades internas, de las soluciones que se han adoptado en los momentos críticos y, posiblemente, de factores aleatorios que no pueden ser previstos a partir del conocimiento tanto del entorno como de los miembros de la organización (**Schein**, 1988, 95).

El desarrollo de la cultura de una organización, pasa por las mismas fases de desarrollo que la organización. Este proceso se podría descomponer en tres grandes fases que corresponden a momentos de su evolución (**Schein**, 1988; **Dyer**, 1985): surgimiento y primeros tiempos, expansión y madurez.

La etapa del nacimiento y primeros tiempos suele estar marcada por una cultura de la competencia y una fuerte cohesión entre el líder-fundador y el grupo que trabaja con él.

La segunda etapa, la de expansión, se da cuando la organización ha alcanzado un nivel mínimo de formalización y de organización, asumiendo unos valores y creencias compartidos que la confieren una caracterización cultural propia.

Y en la etapa de madurez se da ya una estabilidad (que puede llevar al inmovilismo puesto que la cultura tiende a defenderse del cambio, de la innovación que provoca inestabilidad), se tienden hacia comportamientos individualistas y a diferenciar categorías laborales (división, estructuración y racionalización del trabajo) (**Thévenet**, 1992, 147-148, siguiendo a **Schein**, 1988, 266-289).

"El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la 'colectividad' o la identidad del grupo -los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común-, es lo que en última instancia denominados 'cultura' de ese grupo. Sin un grupo no puede existir cultura, y sin la existencia de un cierto grado de cultura en realidad todo lo que podemos es hablar de un agregado de personas y no de un 'grupo'. De manera que cabe considerar el crecimiento del grupo y la formación de la cultura como dos caras de la misma moneda, siendo ambas el resultado de las actividades de los líderes. Por consiguiente, lo que necesitamos entender es cómo las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa, sus propias estimaciones de la situación, sus presunciones y valores, llegan a convertirse en un conjunto de definiciones compartidas y validadas consensualmente, para pasar a los nuveos miembros como la manera correcta de definir la situación" (**Schein**, 1988, 65).

Aunque no comparto esta visión de la dinámica cultural tan mediatizada por los líderes de la organización, sí participo plenamente del planteamiento de la cultura como fruto de ese doble proceso: de importación cultural y de construcción colectiva desde dentro. Creo que los líderes ejercen una influencia decisiva, pero no tan determinante como se viene a plantear.

B. Origen y surgimiento de la cultura organizacional

La mayoría de los autores comparten la visión similar de que las culturas organizacionales son creadas por líderes. Es el fundador de una organización quien da forma personal a la cultura organizacional y luego perpetúa la cultura al encontrar seguidores que se ajustan y son socializados dentro del sistema (**Pettigrew**, 1979, 570-581; **Schein**, 1983, 14; 1988, 20; **Kast y Rosenzweig**, 1987, 703-704; **Anzizu**, 1985, 63-66; **Pümpin y García Echeverría**, 1988, 39; **Bañares**, 1994, 155).

La fuente primaria de la cultura de una organización, por tanto, son sus fundadores. Estos siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión o misión de lo que debe ser ella. No están atados a la costumbre ni a ideología alguna. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los integrantes. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios (en el sentido de **Gadamer** de "juicios previos" sobre la realidad) sobre cómo alcanzar las metas. La cultura de una organización resulta de la interacción entre 1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y 2) lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia (**Schein**, 1983, 12-28).

"Los principios y creencias básicos suelen desarrollarse -dentro del marco 'macrocultural' en que la organización está inmersa- a partir de los valores e ideas del fundador o fundadores y con el tiempo se van concretando en un conjunto coherente -'paradigma cultural', en términos de **Schein** (1983a)-" (**Anzizu**, 1985, 63-64).

Las acciones de la alta gerencia también influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional (**Tagiuri y Litwin**, 1968). A través de sus palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten a la organización respecto a la conveniencia o no de correr riesgos; el grado de libertad que han de dar los gerentes a los subordinados; cuál es el

vestido apropiado; qué acciones harán que mejore el sueldo, que se obtengan ascensos y otros premios (**Robbins**, 1987, 447-448).

"En la mayoría de los casos, la persona del fundador de la empresa es quien ejerce el mayor impacto en la formación de la cultura. Sus valores, ideas, objetivos y personalidad -que a su vez están influidos por los valores de su propio entorno- constituyen la base a partir de la cual la organización inicia su existencia, sobrevive a las primeras dificultades y se desarrolla. Sus ideas tienen éxito y los demás miembros las aceptan instintivamente como adecuadas. Es evidente que los fundadores suelen tener personalidades más bien fuertes y puntos de vista claros sobre cómo hacer las cosas y tratar a las personas y ello probablemente explica -junto al hecho mismo de que él selecciona a los primeros colaboradores- porque hay tantos casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura aún muchos años después de su muerte. (...) Con el transcurso del tiempo, otros miembros de la organización introducen modificaciones en la cultura inicial y la van adaptando a las circunstancias del momento hasta llegar a formar la unidad o 'paradigma cultural'" (**Anzizu**, 1985, 64-66).

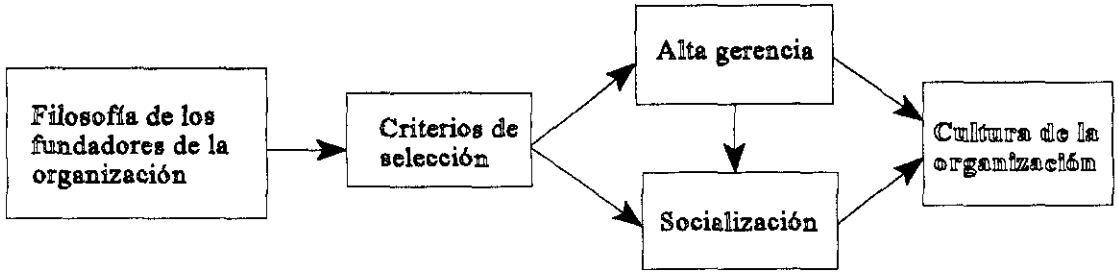


Ilustración 8 Cómo se forman las culturas organizacionales. **Robbins**, 1987, 451.

Este autor representa el proceso de formación y manifestaciones de la cultura organizativa (**Anzizu**, 1985, 19) partiendo de los valores, creencias y principios que influyen en los fundadores y líderes (de orden social, familiar, sectorial, educativo, laboral, etc.). Estos a su vez influencian poderosamente la relación de la organización con su entorno (adaptación) y sobre su funcionamiento interno (integración), evaluados y desarrollados por la organización a través de los años. Y todo este conjunto genera la cultura (principios y creencias compartidos por los miembros de la organización, tal como la define) que se expresa en comportamientos (formas de actuar y relacionarse los miembros de la organización), expresiones (frases, palabras y ritos que suelen usarse o escribirse repetidamente y que tienen un significado concreto) y objetos (tipos de edificios, oficinas, disposiciones de lugares de trabajo, formas de vestir que se consideran aceptables, etc.).

El cuadro que presenta para ilustrar esta propuesta es el siguiente:

valores, creencias y principios que influyen en los fundadores y líderes (de orden social, familiar, sectorial, educativo, laboral, etc.)



Creencias, valores y principos de los FUNDADORES y LÍDERES sobre la relación de la organización con su entorno (adaptación) y sobre su funcionamiento interno (integración), evaluados y desarrollados por la organización a través de los años.



CULTURA
principios y creencias compartidos
por los miembros de la organización



COMPORTAMIENTO	EXPRESIONES	"OBJETOS"
(formas de actuar y relacionarse los miembros de la organización)	(frases, palabras y ritos que suelen usarse o escribirse repetidamente y que tienen un significado concreto)	(tipos de edificios, oficinas, disposiciones de lugares de trabajo, formas de vestir que se consideran aceptables, etc.)

Seleccionando algunas de las propuestas de **Schein** (1983, 22), **Anzizu** (1985, 66) entiende que "tanto los fundadores como los subsiguientes líderes inciden en la formación y

eventual modificación de la cultura organizativa a través de ciertos mecanismos de influencia, casi todos informales" utilizados por los fundadores y líderes. Recojo a continuación los mecanismos de influencia que propone **Schein** de cara a la formación y modificación de la cultura organizativa puesto que me parece interesante la propuesta de este último autor:

"1- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
2- Cómo influyen en el diseño de espacios físicos, edificios y oficinas.
3- Modelación deliberada de papeles enseñanza y asesoría por parte de los líderes.
4- Cómo premian y castigan, criterios de promoción.
5- Historias, leyendas y mitos, sobre las personas y acontecimientos más importantes.
6- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
7- Cómo reaccionan ante incidentes y crisis importantes de la organización (épocas en que la supervivencia está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.).
8- Cómo está diseñada y estructurada la organización. (El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian).
9- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros poscesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian).
10- Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y 'excomunión' del personal" (**Schein**, 1983, 22).

C. Transmisión y mantenimiento de la cultura organizacional

La presunción básica (que diría **Schein**) o el prejuicio (que apostillaría **Gadamer**) del que parten la mayoría de los autores a la hora de explicar el origen y surgimiento de la cultura organizacional, como acabamos de ver, es que todo grupo necesita un líder que le oriente y le marque las metas. Es decir, que no es posible un grupo sin un líder. Pero parece que lo que acaban afirmando es que no es posible una organización sin un jefe, o en el mejor de los casos que el jefe coincida con el líder. De hecho, las recomendaciones y propuestas que formulan van dirigidas a que el jefe de la organización se convierta en un líder eficiente, si es que esto sea posible o deseable.

En principio, podemos asegurar que la práctica cotidiana avala esta posición. Cierto que algunas teorías sociales (fundamentalmente la anarquista de **Kropotkin**, **Bakunin**, etc.) abogan por el grupo, el colectivo sin jefes, sin patrones. Y que algunas prácticas, como el cooperativismo, parecen contradecir la necesidad de una estructura jerárquica para el funcionamiento de una organización. Pero no es menos cierto que todo grupo organizado, supone una especialización de sus miembros en determinados roles. Esto supone que alguno de sus miembros, por su mayor empuje, por su mayor capacidad, por su mayor creatividad sea reconocido por el resto de los componentes como potencial lider del grupo.

Por eso, hemos de distinguir entre lider y jefe. Entre aquel que es aceptado como tal por los miembros de la organización, y que, según la propuesta de estos autores, es imprescindible en las primeras etapas de la formación de un grupo para que éste sobreviva, y el jefe, impuesto por la autoridad consagrada sobre el resto de miembros de la organización.

Pero a medida que el grupo se desarrolla, crece y madura las fuentes de la cultura se empiezan a diversificar. Es el propio grupo el que toma el protagonismo y va creando su propia cultura.

"Conforme el grupo trabaja y enfrenta conjuntamente problemas comunes, poco a poco establece suposiciones comunes acerca de sí mismo y normas de conducta. Es decir, el grupo como tal aprende a hacer frente a su problema de supervivencia externa dentro de su ambiente y a manejar e integrar sus procesos internos. La suma total de este aprendizaje, representado como una serie de premisas implícitas que se llegan a dar por sentadas, puede considerarse como la 'cultura' de ese grupo" (**Schein**, 1990a, 76). Expliquemos esto más detalladamente, siguiendo a este autor que es el que más profunda y analíticamente lo ha planteado.

Según **Schein** (198, 24), el término 'cultura' debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo antes sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Si las soluciones a esos problemas prosperan, y el grupo percibe colectivamente su éxito, los valores que inspiraron esas decisiones pasan gradualmente, por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencias y, ulteriormente, presunciones, quedando desgajadas de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas (**Schein**, 1988, 32).

Si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él. Pero es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia. La cultura, en tal

sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa (**Schein**, 1988, 24).

"Poco a poco, la organización 'intuye' que aquella determinada manera de relacionarse con el entorno (adaptación) y de funcionar internamente (integración) ha tenido un resultado positivo y la va asumiendo como habitual" (**Anzizu**, 1985, 63-64). Para los ingenieros culturales este asentamiento de la cultura en una forma estable es clave para la supervivencia de una organización, puesto que como concluyen dos de ellos, tras haber realizado un estudio de más de 200 directivos de grandes empresas, una cultura fuerte es origen de mejores resultados en la organización (**Kotter y Heskett**, 1992).

Desde el contexto educativo podemos poner el ejemplo de la cultura profesional de los profesores. "Las prácticas docentes, generadas históricamente y compartidas en los contextos organizativos de los centros, forman una cultura ocupacional, con unas interacciones, modos de ver y actuar específicos. Los procesos de socialización y el ejercicio de la profesión en cada comunidad laboral (centro/zona, etapa/ciclo educativo, área/materia, hombres/mujeres, etc.) generan formas de ver y actuar que suelen configurar una determinada cultura profesional, asociada a una estructura laboral/ocupacional" (**Bolivar Botía**, 1993, 70).

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que tiende a conservarla al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

1. Mecanismos de transmisión de la cultura

Robbins propondrá tres mecanismos principales que mantinen y transmiten la cultura: las técnicas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización (1987, 446).

Schein (1988) hablando de los mecanismos que los líderes emplean para transmitir sus presunciones, establece una ordenación de los mismos bastante parecida a la que ya hemos propuesto, pero más sistematizada y organizada. Voy a seguir este plantemiento que es el que me parece más estructurado, integrando la propuesta de **Robbins** en él.

a. Mecanismos primarios de implantación de la cultura

1) Aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes, afirma la prioridad de valores y asunciones de la organización.

2) Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis de la organización igualmente.

3) La planificación intencionada por parte de los líderes de las funciones, la formación y el adiestramiento, donde se transmiten la ideología de los dirigentes.

4) Los criterios para el reparto de recompensas y jerarquías, mediante las cuales se establece lo que está bien hecho y lo que es fuente de premio y de ascenso.

5) Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación, pues se busca que los nuevos empleados compartan en la medida de lo posible los valores de la organización, se selecciona a los que mejor funcionan en la organización de acuerdo a esos valores, y se excluye a los que rompen con las normas marcadas.

Profundizando, por ejemplo, en este último mecanismo, podemos ver que la finalidad explícita del proceso de selección consiste en encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para realizar bien los trabajos de una organización.

Pero casi siempre se identifica a más de un candidato que reúne las cualidades para determinado puesto. Al llegar a este punto, nos dice **Robbins** (1987) "sería ingenuo ignorar que la decisión final sobre la contratación será influida profundamente por el juicio sobre cómo el candidato se adecuará a la organización".

Este intento de garantizar una adecuación apropiada, tanto intencional como inconsciente, hace que se contrate a personas que tienen valores comunes (o sea los que esencialmente concuerdan con los de la organización) o por lo menos una parte considerable de esos valores (**Evan**, 1976, 162).

Por otra parte, el proceso de selección suministra información a los candidatos acerca de la organización. Los candidatos reciben información sobre la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de ella, se excluyen voluntariamente del grupo de candidatos, dice **Robbins** (1987, 447), aunque yo me temo que en una situación de incertidumbre laboral y paro estructural como el que vivimos en la mayor parte del mundo, pocos son los que pueden tomar esta opción.

De este modo, el proceso de selección mantiene la cultura de la organización al descartar a aquellos que pudieran atacar o minar sus valores básicos.

b. Mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento de la cultura

1) La estructura de la organización determina lo que es correcto, y cómo debe estructurarse la jerarquía y los controles.

2) Los sistemas y procedimientos empresariales rutinarios y rituales que hacen que la vida en la organización sea previsible, reduciendo la ambigüedad y la ansiedad, reforzando unos determinados valores frente a otros.

3) El diseño del espacio físico, las fachadas y los edificios transmiten mensajes sustentadores potenciales de las creencias y valores del líder, pero sólo si se conciben para tal fin; sino pueden reflejar las presunciones de los arquitecto, los recursos con que cuenta la organización, las normas propias de la comunidad cultural u otras presunciones subculturales.

4) Las anécdotas, leyendas, mitos y parábolas sobre los acontecimientos y personas importantes.

5) Las declaraciones formales sobre la filosofía, credos y estatutos de la organización.

A estos mecanismos les llama **Schein** (1988) secundarios porque para ejercerse han de ser congruentes con los mecanismos primarios. Son menos poderosos, más ambigüos y más difíciles de controlar, aunque son un refuerzo poderoso.

Quizá uno de los mecanismos más poderoso de transmisión de la cultura es el de la socialización o formación sistemática que se ejerce sobre los propios miembros de la organización. Voy a detenerme algo más extensamente en él dado su enorme importancia.

c. Métodos de socialización en la cultura

"La socialización en la cultura empresarial consiste en aprender sus símbolos y rituales y saber interpretar el significado de los acontecimientos dentro de esa estructura" (**Ritti y Funkhouser**, 1987, 21).

Por buena que sea la selección de candidatos a la organización, los nuevos miembros no están totalmente familiarizados con la cultura de su nueva organización. Lo cual puede también perturbar las normas y las costumbres actuales de la organización y de sus miembros más antiguos. De ahí que la organización quiera adaptarles a su cultura. Y a este proceso de adaptación se le llama socialización (**Robbins**, 1987, 448).

La etapa más crítica de este proceso de socialización se desarrolla durante los primeros momentos de ingreso en la organización. Es entonces cuando se trata de moldear al extraño y convertirlo en un "elemento bueno". Los que no aprenden las conductas esenciales o centrales corren el riesgo de ser calificados como 'no conformistas' o 'rebeldes', lo cual a menudo termina con la expulsión o el despido.

La socialización puede ser conceptualizable como un proceso compuesto de tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamórfosis (**Robbins**, 1987, 447-448). La primera etapa compende todo el aprendizaje que se efectúa antes de que alguien sea contratado por la organización. En la segunda etapa, el nuevo miembro de la organización ve la misma como es realmente desde sus propios puntos de vista, ajenos en parte a los de la propia organización y afronta la probabilidad de que la realidad no se corresponda con sus expectativas. En la tercera etapa, tienen lugar los cambios relativamente permanentes. El sujeto domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña bien sus nuevos roles y se ajusta a los valores y normas de su grupo.

La etapa previa a la llegada reconoce explícitamente que cada individuo trae consigo un conjunto de valores, actitudes y expectativas, las cuales abarcan tanto el trabajo como la organización.

Luego de ingresar en la organización, el nuevo miembro inicia la etapa de encuentro. En ella afronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre el trabajo, los compañeros de trabajo, su jefe y la organización en general) y la realidad de la organización. Si las expectativas han sido más o menos acertadas, la etapa de encuentro no hace más que reafirmar las percepciones anteriores. Pero a menudo no es así. Cuando difieren las expectativas y la realidad, la organización trata de someter al nuevo miembro a una socialización que los desvincule de sus suposiciones anteriores y que las sustituya con otras que la organización juzga convenientes. Esto proceso de transmisión de la cultura organizacional lo hace a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje (**Robbins**, 1987, 451).

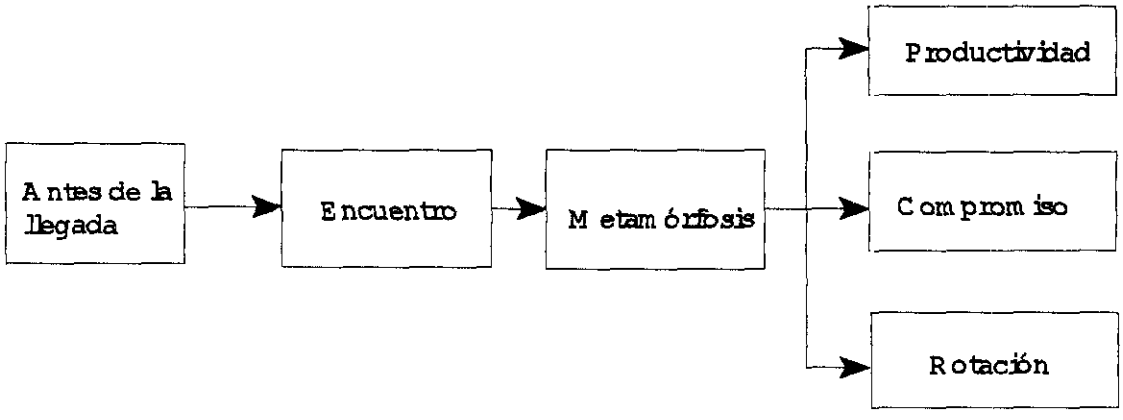


Ilustración 9 Modelo de socialización. **Robbins**, 1987, 449.

Por último, el nuevo miembro ha de resolver los problemas que encuentra durante la etapa de encuentro. Esto significa pasar por cambio; de ahí que a esta fase la llamen etapa de metamórfosis. La metamórfosis termina, junto con el proceso de socialización, una vez que el individuo se siente cómodo en la organización y en su trabajo. Ya ha internalizado las normas y su grupo de trabajo; entiende y acepta las normas. También se siente aceptado por sus compañeros quienes ven en él una persona digna de confianza y buena. Tiene la seguridad de que posee la competencia indispensable para realizar bien su labor. Entiende el sistema (no sólo sus tareas sino también las reglas, procedimientos y prácticas informalmente aceptadas). Por último, sabe cómo lo evaluarán, es decir, conoce los criterios con que se medirá y se juzgará su trabajo.Sabe lo que se espera de él y qué significa un 'trabajo bien hecho' (**Robbins**, 1987, 449).

D. Evolución natural de la cultura organizacional

Si hasta aquí he profundizado en cómo nace y se transmiete la cultura organizacional, avanzando en este análisis de la dinámica de toda cultura organizacional, es necesario adentrarse en cómo evoluciona de forma natural esta cultura.

En este concepto de evolución natural está implícita la presunción de que todos los sistemas sociales, como organizaciones, poseen una dinámica evolutiva. "Todos los grupos y organizaciones son sistemas abiertos que sobreviven en múltiples entornos. Los cambios en el entorno producirán presiones y tensiones dentro del grupo, forzando a nuevos aprendizajes y adaptaciones. Al mismo tiempo, los nuevos miembros que ingresan al grupo traerán nuevas creencias y asunciones que influirán en las asunciones habitualmente asumidas. De alguna forma, entonces, hay una constante presión sobre cualquier cultura dada para evolucionar y crecer. Pero igual que no es fácil a los individuos dejar los elementos de su identidad o sus mecanismos de defensa, tampoco a los grupos les resulta facil dejar algunas de sus asunciones básicas subyacentes" (**Schein**, 1990, 116).

La evolución específica supone la adaptación de determinadas partes de la organización a sus propios entornos.

"Un mecanismo de evolución natural es la diferenciación que invitablemente sucede con la edad y el tamaño" (**Schein**, 1990, 117). A medida que crece y evoluciona la organización se va complejizando, diversificando, llegando incluso a altos grados de diferenciación.

E. Cambio de la cultura organizacional

Además de ese cambio natural o evolución espontánea de la cultura organizacional, hay que hablar también del cambio consciente e intencional de la cultura organizativa, si es posible y en ese caso de los factores que lo van a determinar.

La cultura organizacional, aparece como un logro de la organización, supone una serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros de la organización tienen tanto de sus relaciones externas con los distintos entornos que les rodean, como de sus relaciones internas con el resto de los miembros del grupo. Esta cultura afecta a casi todos los aspectos de la organización (sus rutinas diarias, su estrategia, sus métodos, etc.).

Si una organización tiene una historia compartida, esas presunciones habrán generado un esquema estructurado en el cual se reflejan las presunciones básicas. Este esquema o "paradigma

cultural", como le denomina **Schein** (1988), constituirá el más profundo y afianzado nivel de la cultura, debido a que los seres humanos necesitamos orden y congruencia.

¿Es posible un cambio de ese 'paradigma cultural', de la cultura de la organización? ¿Es deseable tal cambio?

No debemos olvidar que la cultura crea un entorno estable y predecible, y proporciona un sentido, una identidad y un sistema de comunicación, como ya dije. Como concluyó **Lorsh** (1983) en una investigación sobre doce organizaciones norteamericanas caracterizadas por sus buenos resultados, una vez que el conjunto de ideas y creencias elaborado y difundido en la organización demuestra su funcionalidad y se consolida, puede transformarse en una "barrera invisible" a cualquier intento de cambio. Y esa barrera, la cultura, "se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, y resulta así ser uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización" (**Etkin y Schvarstein**, 198 , 211). O como dice **Anizizu** (1985, 70), el cambio cultural, que aunque es muy lento por ser un "elemento de contenido ideológico elaborado a lo largo de los años". El mismo **Schein** (1990, 79) lo reconoce: "cuando las normas empiezan a apoyarse unas en otras, se hace necesario cambiar toda una serie de normas en lugar de cambiar sólo una o dos que pudieran estar estorbando. Por ejemplo, supongamos que un grupo desarrolló la norma de que siempre se debe buscar el consenso en las decisiones importantes y esta norma está apoyada por otras, tales como: 'se debe hablar si no se está de acuerdo con la decisión que se está tomando', 'siempre se debe decir la verdad y ser abierto en las discusiones orientadas hacia el trabajo' y 'no debe tratar de tomar la iniciativa uno mismo, a menos que el grupo haya alcanzado el consenso sobre esa acción'. Cambiar la norma para las decisiones por: 'se debe hacer lo que pida el presidente' probablemente no será posible a menos que la gente también cambie su actitud hacia la participación y su puesta en práctica".

Otros factores influyentes en el cambio que nos proponen **Deal y Kennedy** (1985, 174) son los siguientes:

- El tiempo: se necesitan muchos años para lograr un cambio fundamental en la cultura de una organización.
- La fuerza de la cultura que se quiera cambiar: si la cultura anterior ha sostenido muy bien a los empleados durante años, se sentirán renuentes a abandonarla para aceptar otra.
- Económicamente cuesta mucho
- Lo atractivo que ese cambio les resulte a todos los miembros de la organización: cualquier propuesta con la que todo el mundo sale ganando se acepta más fácilmente que las propuestas en donde algunos tienen que perder.

Igualmente hay que tener en cuenta que la dificultad del cambio se ve incrementada porque dentro de una organización no hay sólo una cultura, sino diversas subculturas, y muchas veces en permanente conflicto (**Whipp, Rosenfeld y Pettigrew**, 1989): ¿cuál debería cambiar?, ¿o tendrían que cambiar todas?, ¿estarían todas de acuerdo en cambiar?.

Pero esto también nos lleva a recordar que si en toda organización la cultura nunca es homogénea, y hay un permanente conflicto, la inestabilidad, la crisis y el cambio se está dando de

hecho ya en toda organización. "La cultura nunca es totalmente aceptada ni totalmente rechazada; nunca terminan las fuerzas dominantes de instituirse y tampoco los elementos contestatarios generan el cambio radical y simultáneo de los rasgos que definen una cultura. Puede afirmarse entonces que, en la organización, sus componentes culturales están en continuo movimiento y son el resultado de una síntesis de antagonismos" (**Etkin y Schvarstein**, 198 , 211).

Parece, pues, que la cultura paradójicamente es un elemento dinámico (cambiante) pero de difícil cambio orientado y regulado de forma consciente e intencional.

Veamos esto más detalladamente.

1. Perspectivas teóricas y modelos de cambio

Entiendo que al hablar de organizaciones sociales, no puede haber cambios fortuitos y rápidos. Tampoco cambios sin resistencias: en toda organización hay fuerzas que tenderán hacia el cambio, mientras que otras se mostrarán resistentes hacia el mismo. Es muy difícil reconstruir con precisión todas las causas que han llevado a que se produzca un cambio, pero lo que sí afirmo con rotundidad apoyando la postura de **Schein** (1988, 292-293) es que "en el terreno de la sociodinámica puede hacerse la misma clase de presunción que hiciera **Freud** en el terreno de la psicodinámica: la de que no existen accidentes psíquicos o eventos fortuitos". Aunque sea muy difícil desentrañar o conocer todas las interacciones y formular una serie precisa de causas, los sucesos no suceden por azar. Todo cambio está motivado, aunque muchas veces el cambio no siga la dirección que aquellos que lo promueven pretenden. Es decir, que muchas cosas de las que realmente sucenden, es posible que no hayan sido planeadas ni previstas inicialmente por los promotores del cambio, porque ellos mismos hayan calculado mal los efectos o porque hayan intervenido factores con los que no contaban inicialmente.

Partiendo, por tanto, del hecho básico del cambio no fortuito, sino siempre motivado, causado, lo que tendríamos que plantearnos es por qué se produce el cambio, a qué factores obedece. Otro aspecto que es necesario aclarar son las presunciones básicas que subyacen a lo que entendemos por lo que el proceso de cambio 'realmente' es.

La manera en que se procede al análisis del cambio cultural, depende del marco de referencia que cada uno posea, así como de las presunciones iniciales respecto al proceso de cambio y a los objetivos del mismo.

Bien, por tanto, veamos que nos aportan los diferentes enfoques y modelos teóricos que a continuación expongo.

Desde una perspectiva evolutiva, se entiende que "las fuerzas del cambio tienen su origen en el grupo, y que éstas son naturales e inevitables" (**Schein**, 1988, 296), y que evolucionan en estadios evolutivos de orden progresivo. Este modelo conlleva habitualmente la idea de que las

etapas del cambio siguen un orden secuencial, y que la evolución procede desde formas inferiores y simples, hacia formas superiores y más complejas. Así determinados antropólogos afirman que las sociedades primitivas evolucionan hacia civilizaciones complejas, o aquellos teóricos de la organización que entienden que las organizaciones pasan de la autocracia al paternalismo, de allí a algún tipo de burocracia, para finalmente llegar a modelos consultivos y participativos. En función de esta perspectiva, el cambio no habría tanto que provocarlo, sino aprovechar el que ya se da de por sí para orientarlo. Frente a la manipulación externa del cambio, habría que buscar la orientación de la dinámica interna del cambio organizacional.

Desde una perspectiva del cambio como proceso de adaptación, aprendizaje o evolución específica, lo que va a importar no es tanto lo que sucede en el interior del sistema, sino, siguiendo a **Skinner** lo que sucede en el entorno. Las características del entorno "hacen que las respuestas de ciertos grupos sean recompensadas o castigadas, lo que a su vez provoca que el grupo llegue a conocer o adaptarse al entorno. En cierto sentido, las oportunidades y restricciones del entorno, seleccionan aquellas propiedades grupales que extreman las posibilidades de supervivencia del grupo" (**Schein**, 1988, 297). Para esta perspectiva la manipulación externa del entorno será la clave del cambio.

Sin embargo, para la perspectiva terapeútica el cambio proviene de la interacción entre lo interno y lo externo. El cambio es causado desde el interior de la organización, pero como consecuencia de la interacción entre sujetos integrados y agentes externos. El objetivo de cambio desde esta perspectiva es el de mejorar la capacidad de adaptación al entorno o el grado de integración del grupo. La presunción implícita en este modelo es que, frente a las fuerzas más impersonales que aparecen en los modelos anteriores, éste supone que "el cambio se relaciona de algún modo con la actuación de un agente de cambio, cuyo propósito es el de mejorar la situación" (**Schein**, 1988, 297). Y este agente trata de sacar a la luz y confrontar las presunciones implícitas que configuran la cultura, pues se entiende desde esta perspectiva cognoscitiva que sólo se puede cambiar sacando a la superficie las presunciones, permitiendo al grupo estudiar la manera en que aquellas afianzan o delimitan la conducta.

Desde una perspectiva política o aquellos que entienden el cambio como un proceso revolucionario (**Schein**, 1988, 300), afirman que el poder es la variable clave dentro de las organizaciones. Algunos autores han llegado a vincular muy estrechamente el concepto de cultura organizacional a los juegos de poder que se desarrollan en la seno de las organizaciones (**Giroux**, 1981; **McDermott y Goldman**, 1983). En este sentido habla **Elmore** (1987) de la cultura como apropiación del poder. También **Erickson** (1987) plantea esta idea de cultura. En esta perspectiva el poder se define en términos de control real de los recursos escasos de la organización, de la capacidad para recompensar y castigar y del dominio de las fuentes centrales de información. Tanto si se analizan luchas de clases, conflictos entre patronos y obreros, relaciones entre grupos funcionales, la política en la esfera ejecutiva, como las luchas de poder, se hace uso del mismo modelo suyacente: aquél según el cual el cambio es fruto de grupos de presión distintos, con nuevas presunciones, que se hacen con el control de los puestos de poder claves: "En los modelos políticos se presume, que es el poder el que determina de quién son los intereses que prevalecerán en las situaciones de conflicto" (**Pfeffer**, 1987, 56). No todas las asunciones y valores son compartidas por todos los miembros, lo cual es fuente permanente de conflicto en el seno de las

organizaciones. Las diversas subculturas no sólo compiten por hacer prevalecer sus 'puntos de vista' en el enfoque y desarrollo de la vida diaria de la organización, sino también por dominar el 'staff', es decir, por alcanzar los puestos directivos y las redes de poder que de ello se derivan. Y con frecuencia las diferencias culturales se convierten en símbolos culturales lo que hace que los grupos tiendan a reforzarlas y mantenerlas al margen de su propio significado y función cultural inicial, negándose a cambiarlas al margen de su funcionalidad actual, sino por mantener la oposición frente al contrario (**Bateson**, 1975).

Yo creo que estos no son puntos de vista opuestos, sino complementarios, cada uno de los cuales es imprescindible para un entendimiento total del fenómeno del cambio organizacional. No obstante trato de recoger las aportaciones de las diferentes perspectivas, pero sin olvidar que yo me sitúo desde una línea esencialmente política-crítica.

Pues bien, una vez definidas las distintas perspectivas teóricas, y marcada inicial y provisionalmente mi propia posición, sería el momento de volver a replantearse las preguntas que ya me hiciera inicialmente: ¿Es posible un cambio de la cultura de la organización? Y en caso de que así fuera, ¿es deseable tal cambio?

2. Posiciones respecto al cambio

Los dos enfoques básicos en el acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional (la cultura como algo que tiene la organización y la organización como cultura) suponen dos posicionamientos diferentes respecto al cambio cultural.

Entre los primeros, los que consideran la cultura como una variable, se entiende que el cambio no sólo es posible, sino deseable. Los protagonistas de tal cambio son los directivos, los gerentes. Se debe hacer desde una perspectiva racional, intencional, controlada y para el cual caben una serie de estrategias efectivas y prácticas. Entienden el cambio como transformación de esa variable organizacional y que va a afectar al resto de variables de la organización: rendimiento, productividad, satisfacción, etc. Así, **Pettigrew** (1979) sugiere que ya que los líderes son los creadores de la cultura, el cambio cultural debe ir acompañado por un cambio en el liderazgo; de esta forma, la sucesión en el liderazgo es el ingrediente esencial en el cambio cultural. Por su parte, **O'Toole** (1979) argumenta que la cultura está incrustada en la estructura organizacional y, se manifiesta en su sistema de recompensa o en la jerarquía de autoridad, etc; de esta forma, para cambiar la cultura deberá ser cambiada la estructura clave que la soporta. Otros autores, tales como **Ouchi** (1982) y **Peters y Waterman** (1982) creen que la cultura debe ser cambiada desarrollando una nueva serie de valores o filosofía de dirección, los cuales hay que inculcar en los empleados y miembros de la organización; el proceso de cambio cultural implica, por tanto, el desarrollo de nuevos ideales y creencias de la organización y de la socialización de los miembros de la misma en estos nuevos valores y creencias. **Peters** (1978, 1979) afronta la estrategia de cambio cultural a través de la creación de nuevos símbolos; este autor argumenta

que los líderes y directivos pueden cambiar la cultura simplemente cambiando sus actividades, agendas de trabajo, estilos interpersonales de tratar a los demás y reforzar nuevas conductas. Así, la administración de los símbolos y sus significados asociados es el agente de cambio cultural. Otros autores, tales como **Schwartz y Davis** (1981), **Sathe** (1983), **Leal Millán** (1991), y muchos más, se han alineado también también con estrategias similares a utilizar en el cambio de las culturas organizacionales.

Para aquellos que se posicionan dentro de la concepción que entiende las organizaciones como culturas, el cambio también es posible. Pero es un proceso mucho más lento puesto que afecta a toda los aspectos de la organización, a la identidad de la misma. Es un proceso mucho más difícil de controlar y gestionar puesto que supone la implicación de todos los miembros de la organización de una forma activa y real, no sólo de la dirección como protagonistas y los miembros como objetos pasivos, puesto que la cultura emerge, según esta concepción, como un proceso de asignación compartida de significados a las experiencias colectivas. Como dicen **Grouard y Meston** (1995, 32) "la cultura cambia mucho más por los efectos de las acciones cotidianas que por los efectos de los esfuerzos de formación o de las decisiones de sus directivos". Por lo que desde esta perspectiva se considera la cultura como el halo que envuelve y recrea toda la organización dándole sentido y significado en permanente negociación entre todos y cada uno de sus componentes. **Weick** (1983) afirma que las organizaciones no tienen culturas, son culturas y ésta es la razón por la cual la cultura organizacional es tan difícil de cambiar. Lo mismo viene a decir **Schein** (1988, 305): "el clima, los valores y las filosofías pueden ser gestionados en el sentido tradicional del término pero, como he apuntado reiteradamente, no es en absoluto evidente que pueda serlo la cultura subyacente. Sin embargo, la cultura necesita ser entendida al objeto de determinar qué tipo de clima, valores y filosofías son posibles y deseables para una empresa dada".

Pero no sólo difieren en la posibilidad o no del cambio, sino también en el contenido del mismo. Para "la primera aproximación cambian los artefactos, productos y manifestaciones culturales y, en algunos casos, los valores de la organización. Según la segunda cambian las creencias básicas de la organización compartidas y asumidas por sus miembros y por lo tanto cambia la propia identidad de la organización" (**Peiró**, 1989, 25). De hecho, según la segunda concepción , cambiar la cultura es cambiar la organización: "la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura" (**Beckhard**, 1972, 19). Por eso es tan importante plantearnos desde esta perspectiva si realmente es deseable el cambio cultural: "se sigue divulgando la probablemente incorrecta presunción de que la cultura puede ser cambiada para adecuarla a nuestros objetivos (...). El deseo de cambiar la cultura puede equivaler a la destrucción del grupo y a la creación de uno nuevo, que construirá o desarrollará una nueva cultura" (**Schein**, 1988, 22).

Aún así, hay determinadas asunciones compartidas por todos los autores, tanto desde un enfoque como otro:

1) El cambio cultural es posible, aunque para unos sea más difícil y el proceso sea más largo y menos controlable que para otros.

2) El cambio cultural es necesario y deseable en casos críticos por necesidad de supervivencia de la propia organización, por modificaciones legales o en casos de fusiones, adquisiciones, etc., en los que las culturas enfrentadas puedan llevar al fracaso si no se aclopan.

3) Un papel destacado lo desarrollan los líderes de la organización, se entienda que éstos son fundamentalmente los gerentes y directivos -perspectiva de la cultura como variable-, o los líderes admitidos por los miembros de la organización, coincidan o no con los gerentes - perspectiva de la cultura como metáfora- (**Schein**, 1988; **González-Anleo**, 1991, 415; **Koontz et alii**, 1988, 302) o los grupos de presión que dominan y controlan el poder (perspectiva de la cultura como metáfora crítica).

4) No todos los componentes de la cultura organizacional son igualmente susceptibles de cambiar o ser cambiados. Es mucho más difícil y complejo cambiar una suposición básica sobre la naturaleza de la realidad que un logotipo de una organización. No todos los componentes de la cultura desempeñan el mismo papel dentro de la configuración de la cultura: unos poseen mayor grado de centralidad-relevancia que otros. **Corbett et al.** (1987, 37ss.) han diferenciado así entre componentes 'sagrados' (verdades incuestionables: lo que es y lo que debe ser) frente a componentes 'profanos' (la forma en que hacemos las cosas aquí) de la cultura. Los primeros son prácticamente inalterables porque constituyen la base (no sólo racional sino a veces irracional) de la cultura del grupo. **Bolivar Botía** pone el ejemplo referido a los centros escolares: "los centros escolares responden a los cambios planificados externamente según lo que la propia cultura considera que es bueno (congruencia con el contenido normativo de la cultura) y verdadero (congruencia con lo que estiman se adapta/conviene a su contexto). Un cambio que viola estos patrones culturales genera resistencia y oposición. El nivel de aversión variará según el carácter (por ejemplo, sagrado versus profano) de las normas y patrones organizativos a cambiar y de su grado de novedad con cada cultura o subculturas" (1993b, 69).

Claver y Llopis (1993), dentro de la perspectiva de la ingeniería cultural (cultura como variable) nos aportan otra posibilidad a las perspectivas del cambio cultural. Para ellos lo clave no es tanto la posibilidad o no del cambio cultural, que dan por supuesto, sino si hay que cambiar la cultura para adaptarla a la estrategia de la organización o es la estrategia de la organización la que se debe adaptar a la cultura de la organización. "Más que definirnos por una postura u otra, creemos que esta disyuntiva va a depender de un lado de la necesidad e idoneidad de la nueva introducción estratégica y de otro del grado de fortaleza de la cultura existente, amén de la brecha o gap existente entre ambos. Si se intenta introducir una nueva estrategia para mejorar sólo relativamente la posición de la empresa en el mercado no apoyamos que sea deseable transformar la cultura. Nos pronunciamos de esta manera porque, seguramente, los costes, tanto en tiempo como en recursos monetarios, de esta maniobra no compensen los beneficios potencialmente logrables. A pesar de esto, cuando se trata de una cuestión crítica, es decir, o se adoptan nuevos planteamientos o la corporación puede cuestionar su propia supervivencia, entonces se hace necesaria una nuvea orientación en los valores, por costoso que sea" (159-160). En este mismo sentido se expresan **Pümpin y García Echeverría** (1986) cuando afirman que "una estrategia empresarial sólo puede ser realizada con éxito cuando coincida y esté armonizada con la cultura empresarial" (248). Según **Stonich** (1983, 38) el grado en que la cultura organizacional repercute sobre la estrategia lo podemos denominar como riesgo estratégico cultural.

Leal Millán (1991) propone un instrumento útil para la adaptación de la cultura a la estrategia organizacional: "el perfil cultural de puntos fuertes y débiles, el cual estará derivado de la íntima contrastación entre el perfil cultural de la organización y la nueva estrategia que queremos implementar" (289). Este perfil "debe mostrar de una forma clara en qué dominios, áreas, rasgos o aspectos culturales se encuentran los puntos fuertes (rasgos culturales que combinan bien con la estrategia, es decir, que pueden potenciar o contribuir a que la implementación de la estrategia pueda ser posible con éxito) y dónde se encuentran los puntos débiles de la cultura (rasgos o aspectos culturales que plantean un obstáculo o barrera a la implementación de la estrategia diseñada, es decir, aspectos o rasgos culturales que no combinan bien con la estrategia y que amenazan el éxito de la puesta en práctica de la estrategia)" (298). Para este autor, la cultura ejerce una poderosa influencia sobre la estrategia corporativa. Y el primer paso a dar para cambiar estratégicamente venciendo las barreras culturales en las que está asentada la organización es poner dichas barreras de manifiesto, es decir, "hacer visibles estas creencias a los ojos de todos" (292). A partir de esa identificación, confrontarlas con el enfoque estratégico nuevo a emprender, viendo cuáles se ajustan a la nueva estrategia y cuáles hay que desterrar. "Una vez construido el perfil cultural de puntos fuertes y débiles, éste nos proporcionará una base de información muy valiosa sobre qué aspectos de la cultura habrá que incidir, bien para potenciarlos o bien para cambiarlos. Es decir, el perfil será utilizado como u mapa orientador del plan de cambio cultural o del plan de intensificación cultural" (298).

Desde mi propia posición entiendo que los miembros de cualquier organización se preocupan por su supervivencia, analizan su entorno, predicen en la medida de lo posible lo que se requerirá para sobrevivir, procuran crear una cultura que sea capaz de sobrevivir, luchan por influir en las decisiones de la organización, orientan el cambio según sus intereses y su ideología, etc. Pero considero que el cambio está esencialmente influido en última instancia por la ideología del grupo que consigue el poder. La perspectiva política "no presuponen ni prescriben homogeneidad de metas dentro de la organización (...) Los modelos políticos han tenido que girar en torno a las decisiones y asignaciones que resultan de la interacción entre actos políticos interdependientes que compiten" (**Pfeffer**, 1987, 55). Y es el grupo de presión que obtienen mayor apoyo porque se considera que tiene más capacidad para proporcionar a la organización cierto desempeño o recurso que es preciado o importante, el que dominará, el que impondrá sus perspectivas y su modelo de cambio, el que generará que su propia subcultura se convierta en cultura dominante.

Por una parte entiendo que para que un cambio planificado externamente pueda aceptarse dentro de una organización, dicho cambio, como acabo de decir, debe ser congruente con lo que la propia cultura de la organización considera que es bueno (congruencia con el contenido normativo de la cultura) y verdadero (congruencia con lo que estiman se adapta/conviene a su contexto), pues sino lo único que genera es resistencia y confusión (**Rossman, Corbett y Firestone**, 1998; **Bolivar Botía**, 1993). Igualmente la resistencia al cambio estará en función también del carácter sagrado o profano de las normas y patrones organizativos a los que afecte en la organización, así como al grado de novedad respecto a la cultura y subculturas existentes. "Para que los proyectos innovadores no caigan en el vacío será un prerrequisito conocer su grado de disonancia con la cultura escolar, como caldo de cultivo para su desarrollo" (**Bolivar Botía** 1993a, 42).

Pero dentro de esta tesis, lo realmente relevante es el cambio de la cultura de una organización o la reorientación de la misma. Para ello nos tenemos que preguntar con **Bolivar Botía** (1993a, 41) "cómo generar desde los propios centros una cultura alternativa crítica a las reformas impuestas externamente". Y esto sólo es posible desde un proceso de cambio de la cultura organizacional compartido por todos los miembros de la organización, no sólo por los líderes. Esta dinámica entiendo que sólo se puede realizar a través de un proceso de investigación evaluativa participativa que afecte a todos los sectores implicados de la organización y que expondré pormenorizadamente más adelante. **Bolivar Botía** (1993a, 42) apuesta por esta misma opción: "el cambio, para que no quede en maquillaje cosmético, debe generarse desde dentro, más que por mandato externo; y proponerse capacitar al centro para desarrollar su propia cultura innovadora, implicando al profesorado en un análisis reflexivo permanente en contextos de colaboración". Pero se olvida de los otros sectores de la comunidad educativa afectados por cualquier cambio en la cultura organizacional: los alumnos/as, los padres, la sociedad, etc. **Elliot** (1991, 48), desde la perspectiva de la investigación-acción, señala que muchas innovaciones fracasan desde dentro por los valores y creencias empotardos en la cultura que precisamente se pretende cambiar.

Ciertamente el cambio "no es un simple problema técnico, sino un problema cultural que requiere prestar atención al contexto y a la creación de significados compartidos en los grupos de trabajo" (**Rudduck**, 1991, 30). Pero tampoco podemos olvidarnos de la naturaleza social y política de las distintas culturas que componen la organización educativa. Sólo en la medida en que estas encuentran puntos de confluencia, nexos de unión que se negocian puede surgir una colaboración entre ellas hacia el cambio. "Una cultura profesional de la colaboración, fundada en la redefinición de las condiciones de trabajo de los profesores con más tiempo fuera de clase, en combinación con un proceso de desarrollo curricular descentralizado, puede proveer a los profesores del potencial necesario para comprometerse efectivamente en una amplia discusión y toma de decisiones sobre los fundamentos de lo que enseñan" (**Hargreaves**, 1989, 167).

3. Las resistencias al cambio

En este punto sigo la línea de reflexión propuesta por diferentes autores como **Sathe** (1985, 243), **Leal Millán** (1991, 291), **Bolivar Botía** (1993, 44-45) y otros.

Ciertamente, hay que reconocer que los modelos culturales operan en las organizaciones a través de sistemas de presunciones básicas, de creencias, fuertemente arraigadas con el paso del tiempo y los éxitos del pasado, como ya hemos visto anteriormente. Es decir, las culturas tienden a perpetuarse a sí mismas, tienen mecanismos de reproducción que les hace mantenerse y preservarse a sí mismas. Estas presunciones básicas que han conseguido el éxito o la supervivencia de la organización en el pasado, vienen a constituirse en barreras invisibles al cambio, en cuanto configuran representaciones de la realidad y de las relaciones organización-entorno que implican seguridad y control. Dado que esas creencias han sido guías efectivas y de éxito en el pasado, la respuesta natural de la organización es apegarse o ceñirse a ellas para decidir y actuar según las mismas (**Lorsch**, 1985; **Nystrom y Starbuck**, 1984).

Para la mayoría de los autores la resistencia cultural al cambio es, evidentemente, mayor en una cultura fuerte que en una débil. Pero **Sathe** (1985, 243) llega a describir el grado de resistencia cultural al cambio mediante una fórmula:

R.C.C. = M.C.C.C. x F.C.

Donde:
* R.C.C.= Es la Resistencia al Cambio Cultural
* M.C.C.C.= Es la Magnitud del Cambio en el Contenido de la Cultura; esto es, si el cambio es radical o bien progresivo en el contenido de la cultura.
* F.C.= Es la Fuerza de la Cultura predominante (si es fuerte o débil).

Frente a estas resistencias al cambio, se han diseñado distintas posturas y enfoques de abordar el cambio.

Desde la perspectiva eficientista o tecnoburocrática las resistencias de los miembros de la organización al cambio eran vistas como una de las mayores barreras o resistencias a superar para conseguir innovar la misma (**Parker**, 1980). Se trataba por tanto de gestionar estrategias (convencimiento, presión, liderazgo, incremento de autoestima, incentivos, carrera profesional, etc.) que pudiera cambiar las actitudes de los resistentes.

Desde la perspectiva cultural no se trata sólo de minimizar las barreras y maximizar los incentivos. La redefinición normativa del contexto organizativo y curricular que todo cambio implica engendra resistencia. Es necesario tener en cuenta que todo cambio provoca ambivalencia e incertidumbre (**Fullan**, 1991, 97-112). Como dice el propio **Olson** (1992), suponer que las innovaciones son acogidas por todos los miembros de la organización con entusiasmo es no entender el fundo cultural del significado y alcance de las diferencias entre las culturas a las que profesores, alumnos, innovadores y agentes externos suelen pertenecer. Más que gestionar innovaciones que minimicen la aversión al cambio propuesto, logrando una apropiación/adaptación, para los culturalistas se trata de ver el grado de congruencia del cambio propuesto con el contenido normativo de la cultura existente, por lo que "requiere conocer qué cambios son inherentemente compatibles con la cultura local, cuáles no, y cuáles deben ser redefinidos para ajustarse con las normas existentes" (**Corbett et al.**, 1987, 57).

Como ya dije, siguiendo a **Rossman et al.** (1988) la resistencia al cambio, desde esta perspectiva cultural, toma en cuenta también si la innovación propuesta afecta a normas esenciales, tabúes o sólo a las más contingentes, de tipo costumbre.

Desde la perspectiva crítico-política la resistencia al cambio se considera que puede ser algo enormemente positivo como creación de un espacio nuevo donde construir conjuntamente espacios educativos y organizativos propios del centro: "desde una opción crítica alternativa justamente se puede valorar positivamente (paralelo a la justificación moral de una cierta 'desobediencia civil') la opción de resistencia de los Centros a los cambios impuestos externamente, como medio para recuperar un espacio organizativo y educativo específico, donde reconstruir unos ideales educativos propios, en una colaboración comunitaria" (**Bolivar Botía**, 1993, 45).

4. Las técnicas del cambio

Borrell, siguiendo a **Gil Estallo** (1986, 365-371) le da nombre a este cambio cultural desde una perspectiva de ingeniería cultural: "el plan de acción para llegar a conseguir la introducción de la nueva cultura ha sido definido con el nombre de estrategia cultural, estrategia que se debe contemplar como un proceso continuo en el que se pueden distinguir las bases de formulación de la cultura, su implantación y su control" (**Borrell**, 1988, 185). Aunque a continuación, recogiendo una cita de **Ansoff** (1985), identifica cambio de cultura con cambio de comportamientos concretos dentro de la organización. Creo que esto, como ya he dicho, no es más que una de las muchas manifestaciones de la cultura, pero no la cultura organizativa.

Otros autores, también desde la perspectiva de la ingeniería cultural, han trabajado el cambio cultural desde el enfoque del 'Desarrollo organizativo' (D.O.). Así **Bennis** lo define como "una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja para el cambio de creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para facilitar su adaptación a las nuevas tecnologías, mercados y otros desafíos, incluido el cambio mismo" (1969, 2). O **Hampton et al.** que lo definen como "promoción del cambio de valores de la persona en el sistema en conexión con el cambio de comportamientos recíprocos de la gente" (1974, 850). O finalmente **French y Bell** que hablan de él como "un esfuerzo de largo alcance apoyado por la dirección y destinado a mejorar los procesos de renovación y resolución de problemas sirviéndose básicamente de un diagnóstico más efectivo e interactivo y de un adecuado manejo de la cultura de la organización (...) con la asistencia de un consultor/facilitador y la aplicación de la teoría y tecnología de las ciencias del comportamiento, incluida la investigación para la acción" (1984, 17).

No importa tanto el nombre, como la finalidad social que se persigue con el cambio. Admitiendo que no es posible el cambio tal como lo plantean los llamados "ingenieros culturales", de una forma racional y controlada, lo que sí afirmo rotundamente es la posibilidad del cambio, el cambio compartido y decidido por todos los implicados en la organización.

Cambio en los significados compartidos sobre la propia realidad de la que yo, como miembro de una organización formo parte. Para eso es necesario ahondar en los supuestos e intereses (pues las 'asunciones básicas' de **Schein** y los 'intereses del conocimiento' de **Habermas** no están tan lejos como pareciera en principio) que sustentan y determinan mi forma de pensar, actuar y vivir. Por eso se dice que el diagnóstico de la cultura organizacional ya es el primer paso del cambio. Nombrar lo innombrado, discutir lo indiscutido, pronunciar y haber explícitos los tabúes.

Se han propuesto muy diferentes estrategias para promover el cambio cultural de los centros (**Rowan**, 1990; **Escudero**, 1992):

- fomentar y apoyar innovaciones que implique un desarrollo de la organización y de la cultura de los miembros de la organización;
- la creación de rituales y ceremonias para minimizar la disonancia;
- cambios en los patrones de liderazgo y gestión de la organización (**Louis y Miles**, 1990);

- etc.

Para propiciar este cambio sí es posible aprovechar las técnicas y herramientas que nos han aportado desde el campo de la ingeniería cultural o del management simbólico. No con la misma finalidad, ni desde los mismos presupuestos. Pero sería un derroche desaprovechar aquello que podemos utilizar. Cierto es que todo instrumento conlleva asociada una ideología y que no es neutral. Pero el ejercicio crítico permite distanciarnos del impensable esfuerzo de recrear todo de nuevo.

Por ello, voy a describir algunas técnicas a continuación que se han propuesto para potenciar un cambio cultural en las organizaciones y que se podrían utilizar, eso sí, desde una postura crítica, compartida y decidida por los propios implicados y afectados en ese cambio.

a. Medios de cambio cultural

Medios, como herramientos o instrumentos concretos que se pueden utilizar en el proceso de cambio cultural.

- Actuaciones simbólicas: acciones no verbales que están orientadas a acentuar, con un elevado grado de valoración, un determinado comportamiento o un determinado contenido. **Thévenet** (1992) propone varios ejemplos:

  * Cambio de logotipo que explica la nueva política y concepción de la cultura de la organización.
  * Nuevos ritos de reunión, de promoción, de celebración, de relacionarse, etc.

Se podrían añadir los propuestos por **Claver y Llopis** (1993):

  * Alteración de símbolos inmateriales: Eliminar privilegios concedidos, suprimir títulos del puesto, quitar los filtros que se necesitan para llegar a la dirección, uso más permisible del lenguaje, etc.
  * Reemplazar los símbolos materiales: mueblería y decoración interior, ubicación del sitio de trabajo, tipo de vestuario, etc.

Trice y Beyer (1985) proponen utilizar los ritos para operar un cambio cultural efectivo. No obstante, recomiendan cierta precaución o cautela a la hora de utilizar los ritos para cambiar una cultura, por que no es ese el propósito usual de los ritos culturales, sino el de mantener y conservar (más que cambiar) modelos culturales establecidos o tradicionales. Las dos formas que proponen para utilizarlos en este cambio son:

  * Modificar los ritos existentes para incorporar los nuevos valores.
  * Establecer ritos totalmente distintos y nuevos pero que conscientemente combienen elementos viejos o familiares con aquellos nuevos deseados.

El cambio del escenario físico de la organización puede ser también un intento de mejorar la imagen externa e interna de la misma y su aspecto. Si en él colaboran los miembros de la organización comenzarán a sentirlo como suyo, como espacio de compromiso: decoración de los locales al gusto de los grupos, espacios propios donde se pueda estar tranquilos e intercambiar informaciones, dialogar, etc. (**Leal Millán**, 1991).

- Historias/anécdotas: Generar nuevas historias y anécdotas de acuerdo a la nueva cultura. Tienen el objetivo de representar ante la cultura afectada un comportamiento, como el más valioso o deseado, o bien como el más rechazable. Se aprende así, de forma más efectiva, que en base a una lógica abstracta.

- Formación: Para sensibilizar ante el cambio, implicar y mostrar el interés del cambio cultural. Formación dirigida a los nuevos y a los miembros antiguos, a la dirección y a los técnicos, a todos. Como ya cité anteriormente: "la socialización en la cultura empresarial consiste en aprender sus símbolos y rituales y saber interpretar el significado de los acontecimientos dentro de esa estructura" (**Ritti y Funkhouser**, 1987, 21). Bien sea, a través de una formación "informal", consistente en contactos personales o interpersonales donde los miembros comparten la gran mayoría de sus impresiones y percepciones, comunican sus expectativas, discutes, se cuentan "la manera en que hacemos las cosas aquí"; bien sea, formalmente: "en una gran mayoría de las organizaciones, este sistema de intercambio de informaciones y percepciones está formalmente dispuesto y asume la forma de instrucción directa que un miembro (generalmente nuevo) recibe de otro (normalmente un veterano) y se convierte así en un componente usual y crítico del proceso de socialización (**Leal Millán**, 1991, 328).

- Creación de 'islas culturales': Mentalizar y formar en el cambio cultural a una célula básica o embrión que empezará a actuar, desde el principio, de tal forma que refleje exactamente el cambio deseado, es decir que muestren y comuniquen los nuevos valores y presunciones. Es lo que **Husenman** (1986) denomina "cambio cultural en burbuja" o lo que **Pümpin y García Echeverría** (1988) denominan "islas culturales". Este grupo piloto irá comunicando, en su trabajo y en sus relaciones diarias, el mensaje del cambio y las pautas de conducta, asunciones y valores. "El personal cree en una modificación de la cultura cuando han tenido ocasión de colaborar ellos mismos de forma activa en el cambio y han acumulado experiencias. Por consiguiente, se ha de incluir a los colaboradores desde el principio del cambio cultural. (...) Se tiene una gran ventaja, si al principio se logra que los nuevos valores empresariales puedan anclarse por unos cuantos 'portavoces' comprometidos. Por regla general, no es posible integrar desde el principio a todos los colaboradores en el proceso; es suficiente mover a una 'masa crítica' para que se produzca el desarrollo del efecto de la bola de nieve deseada" (**Pümpin y García Echeverría**, 1988, 45).

- Cambios de conducta: Ya que la cultura a través de los valores y las presunciones compartidas influye poderosamente en la conducta de los miembros de la organización. Las técnicas más generales para crear un cambio de conducta ocupan una extensa literatura, pero dirigida fundamentalmente a la dirección, desde una perspectiva de ingeniería cultural (**Beer**, 1980; **Schein y Bennis**, 1985; **Sathe**, 1985; **Marguiles y Wallace**, 1985; **Leal Millán**, 1991; etc.). Un mecanismo concreto para fomentar estos cambios de conducta puede ser el reforzamiento aplicado al cambio cultural en la organización como proponen diversos autores: **Feldman** (1976); **Ilgen, Fisher y Taylor** (1979); **Weiss** (1978); **Leal Millán** (1991); o **Margulies y Wallace** (1985, 63) que dicen que "es obvio que los miembros de la organización pueden reforzarse entre sí. Este refuerzo por obra de los iguales puede servir para mantener comportamientos altamente convenientes en la organización, pero pueden servir igualmente bien para conservar comportamiento que no sólo son inefectivos sino altamente disfuncionales para la organización considerada en su conjunto. Las actitudes de desconfianza, de hostilidad, secreto,

etc., pueden surgir dentro de determinadas subculturas, ser mantenidas por procesos de reforzamiento por obra de los iguales y a fin de cuentas, culminar en disputas, abiertas entros dos o más subculturas de la organización así como en severas disfunciones de la organización total. Se debe a menudo intervenir en forma directa en los procesos de socialización de estos grupos con el fin de realizar un cambio efectivo en la organización". Tambien hay autores que proponen la imitación social con modelos claves dentro de la organización, o grupos de referencia (**Sherif**, 1963; **Wanous, Reichers y Malik**, 1984; **Leal Millán**, 1991).

- Comunicaciones culturales: La cultura es comunicada básicamente por dos vías. La primera vía, que podríamos denominar implícita, se vale de los rituales, costumbres, ceremonias, historia, metáforas, lenguaje, folklore, héroes, normas, logotipos, decoración, vesturario, etc. La segunda vía a seguir en la comunicación cultural sería la explícita, mediante anuncios públicos, declaraciones, pronunciamientos, memorias, seminarios, etc. (**Sathe**, 1985, 245).

- Normas: "Las normas son un fenómeno universal. Ellas son necesarias, firmes y tenaces, pero también extremadamente maleables. Debido a que ellas pueden cambiar rápida y fácilmente, es por lo que presentan o brindan una tremenda oportunidad a la gente interesada en el cambio. Cualquier grupo, no importa su tamaño, una vez que se conoce a sí mismo como una entidad cultural, puede planificar sus propias normas, creando unas positivas que puedan ayudarle a contribuir a alcanzar sus objetivos o modificando o desechando otras normas negativas o que sean una barrera a los mismos" (**Allen y Kraft**, 1982, 7-8). O como dice, **Leal Millán** (1991, 329) "las normas son un buen instrumento de cambio porque son conceptos que todas las personas entienden y, por tanto, pueden aplicarse con bastante éxito". **Allen** (1985) describe una metodología basada en las normas para ayudar a la gente a crear y mantener ambientes culturales nuevos que soporten aquellos objetivos y metas que la organización intenta alcanzar. Esta metodología consta de cuatro fases: 1) análisis de la cultura organizacional, fijando los objetivos preliminares a conseguir, diseñando un plan de actuación para conseguirlos e identificando los objetivos a superar; en este proceso hay que involucrar y comprometer a los líderes de la organización; 2) a través de seminarios de formación y adiestramiento, los miembros de la organización deben aprender las normas culturales que guiarán el cambio cultural; 3) modificación sistemática de la cultura organizacional tanto individual, como grupal y colectivamente; 4) evaluación del proceso llevado a cabo, feedback sobre el mismo y correcciones de programa de cambio.

- Contratación de miembros que encajen con la cultura y despido o traslado de miembros que se desvíen de la cultura (o "reserva del derecho de admisión"): son mecanismos que **Sathe** (1985) recomienda como última medida drástica, cuando ya se han intentado todas las estrategias posibles. De hecho, estos mecanismos suponen la adopción de medidas muy costosas y difíciles de plantear a la gente de la organización.

b. Estrategias de cambio cultural

Estrategias, en cuanto planificaciones organizadas y sistemáticas que tratan de desarrollar un proceso de cambio cultural.

Dyer (1985), a partir del examen de las historias de cinco organizaciones que han experimentado cambios significativos en sus culturas (G.M., Levi-Strauss, Balfour Company y Brown Corporation), obtiene un modelo que describe el proceso de cambio como compuesto de etapas ordenadas secuencialmente que resumen las condiciones bajo las cuales el cambio cultural debería tener lugar. Este proceso comienza en un determinado momento cuando el "modelo cultural predominante" se debilita por la aparición de una crisis, pues no responde adecuadamente a las exigencias del entorno, de sus miembros o a la consecución de los objetivos organizacionales. Esto provoca una situación de confusión, debida a la pérdida de credibilidad de los líderes que eran el soporte de la cultura, y una ruptura con el modelo de creencias, valores, símbolos, etc., instaurado. Surgen nuevos líderes que intentan resolver esta situación a través de un cambio de óptica en los planteamientos, creencias y presunciones. Esto llevará a una confrontación entre los defensores del modelo cultural anterior y los nuevos líderes que proponen un nuevo modelo cultural. Si la crisis es resuelta por estos nuevos líderes, ellos habrán ganado la credibilidad de la organización y el respeto al nuevo modelo utilizado, con lo cual llegarán a consolidarse como la nueva élite cultural. La cultura del nuevo liderazgo se extenderá a la organización y se convertirá en el 'modelo cultural predominante'.

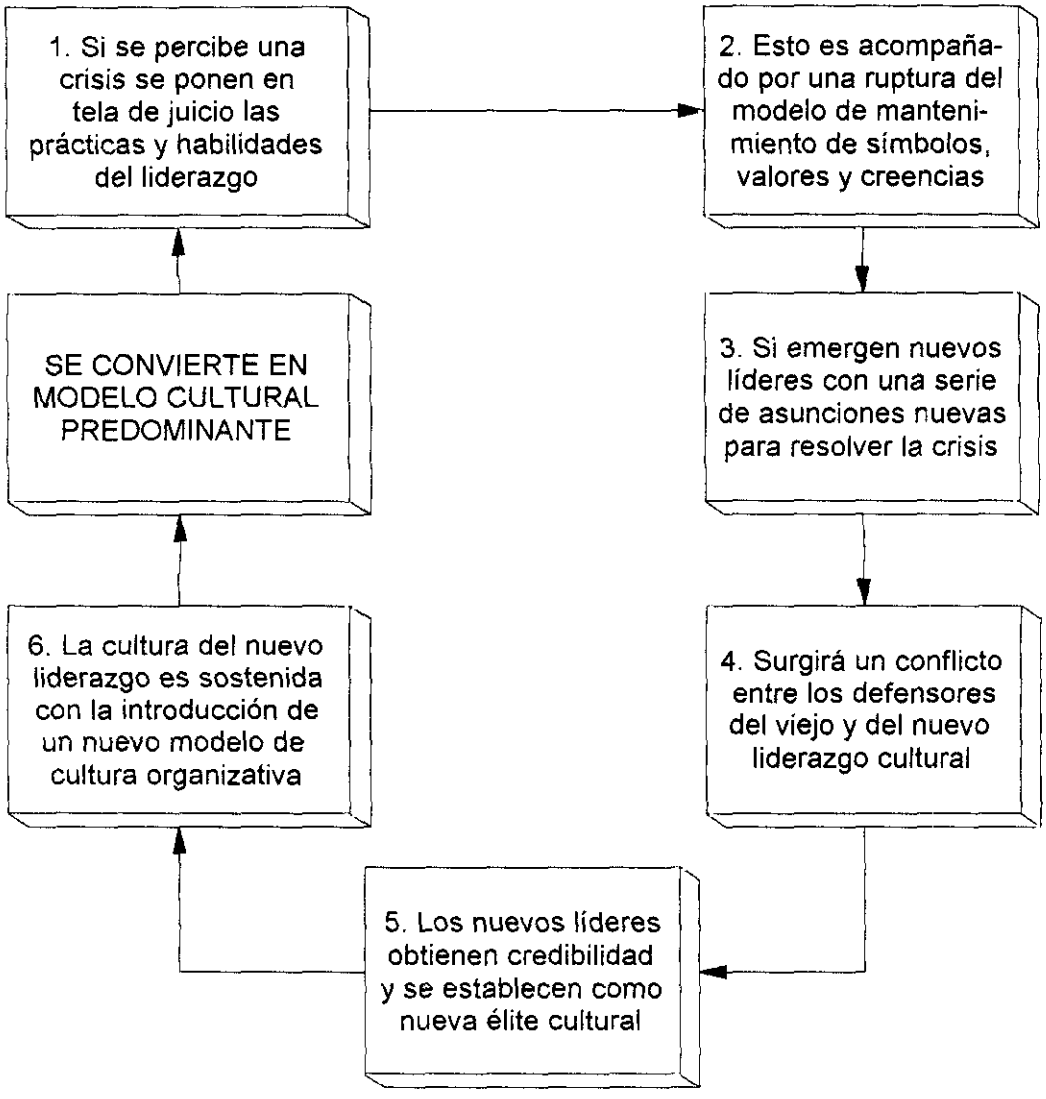


Ilustración 10. El ciclo de evolución cultural de las organizaciones (Adaptado de **Dyer**, 1985, 211).

Garmendía (1990, 74-92), desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional propone una serie de técnicas para el cambio organizacional. Por Desarrollo Organizacional podemos entender una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja para el cambio de creencias, valores y estructura de las organizaciones para facilitar su adaptación a las nuevas tecnología, mercados y otros desafíos, incluidos el del cambio mismo (**Bennis**, 1969, 2), o aquello de **Blake y Mouton**, 1967, 11) que afirman que el Desarrollo Organizacional atiende a los propósitos de la organización, los procesos de interacción humana y la cultura de la organización como otras tantas áreas en las que cabe perseguir la mayor integración posible. Aunque quizá la definición que mejor recoja lo que es el Desarrollo Organizacional sea la de **French y Bell** (1984, 17) que

dice que es un esfuerzo de largo alcance apoyado por la dirección y destinado a mejorar los procesos de renovación y resolución de problemas sirviéndose básicamente de un diagnóstico más efectivo e interactivo y de un adecuado manejo de la cultura de la organización.

Pues bien, **Garmendia** (1990, 73) propone el siguiente cuadro con el que trata de ordenar los distintos tipos de intervenciones posibles con el fin de provocar cambios culturales, en función del foco de intervención:

- actitudes y conductas de los sujetos 1,
- esctructura organizativa de los sujetos 2,
- actitudes y conductas de los grupos 3,
- estructura organizativa de los grupos 4,
- (actitudes y) conductas de la organización 5,
- estructura de la organización 6.

	ACTITUDES Y CONDUCTAS	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
INDIVIDUOS	Análisis de roles Análisis transacional Planificación carrera	Enriquecimiento tareas Alargamiento tareas
GRUPOS	Grupos-T Sesión desarrollo de equipo en grupo Idem intergrupal Grupos-T familiares Espejo de la organización	Enriquecimiento de tareas: grupos autónomos Círculos de calidad
ORGANIZACIÓN	Consulta de procesos Sondeo retorno Sesión confrontación Sistema 1-4 Likert Parrilla directiva	Dirección por objetivos Control circular Programas "ACTIF" Dirección por cultura Balance Social (BASOIG) Planificación estratégica

Por su parte, (**Robbins**, 1987, 468) propone una serie de tácticas para afrontar la resistencia al cambio, que van desde la educación y comunicación a la coerción.

La primera que propone, la comunicación, es una táctica que ha de utilizarse, según este autor, para que los miembros de la organización entiendan los motivos del cambio. Esta táctica supone, según él, que la causa de la resistencia radica en una información errónea o en una mala comunicación, por lo que si se les suministra información correcta y se disipan los malos

entendidos, la resistencia desaparecerá. Esto se puede lograr mediante la discusión personal, los informes, etc.

La segunda táctica que propone es la participación, puesto que impide la resistencia al cambio en la medida en que se ha tomado parte en la decisión de ese cambio. Si todos los participantes tienen suficiente experiencia para hacer una aportación significativa, su intervención atenuará la resistencia, logrará su aceptación personal y mejorará la calidad de la decisión del cambio.

Una tercera táctica sería la facilitación y apoyo de los agentes de cambio, cuando el miedo y la ansiedad de los miembros de la organización son considerables, mediante la orientación y el aprendizaje de nuevas destrezas.

Otra forma para neutralizar las resistencias al cambio es la negociación, es decir ofrecer algo de valor a cambio de la disminución de esas resistencias.

Finalmente llega incluso a proponer la manipulación (intentos de ejercer una influencia oculta, distorsionando y desvirtuando los hechos para que parezcan más atractivos o reteniendo información indeseable o crear falsos rumores), la cooptación ('comprar' a los líderes de un grupo de resistencia ofreciéndoles un papel clave en la decisión del cambio, buscando su consejo, no para llegar a una decisión más adecuada sino para conseguir su respaldo) o la coerción (amenazas directas o imposición de la fuerza a los que se resisten mediante amenazas de despido, pérdida de promociones, evaluaciones negativas del desempeño, etc.).

Como podemos ver, este autor, llega a un tipo de "ingeniería cultural" que ralla en la "dictadura cultural", por lo que tenemos que tener muy en cuenta los límites éticos de toda actuación en una organización, máxime cuando trabajamos en el mundo de la educación.

Pero, finalmente, casi todos los autores están de acuerdo en unas ciertas directrices para el cambio cultural (**Pümpin, Kobi y Wuthrich**, 1985; **Thévenet**, 1992; **Claver y Llopis**, 1993), que se podrían sintetizar en las siguientes:

A. FORMULACIÓN DE LA CULTURA

1. Saber exactamente qué cultura existe actualmente en la organización y la robustez de la misma: DIAGNOSTICO CULTURAL.

2. Conocer el porqué de la necesidad de variarla, en función de ello decidir si merece la pena el esfuerzo.

3. Definir claramente la clase de cultura requerida. Esto condicionará después todas las estrategias a emprender.

B. IMPLANTACIÓN DE LA CULTURA

4. Concienciación y comportamiento de los directivos hacia la transformación. La dirección deberá ser el primer colectivo en asumirlo.

5. Que toda la organización se embarque en el proceso de cambio.

C. CONTROL PERIÓDICO DEL RESULTADO

6. Determinar qué aspectos requieren una puesta al día. Para ello debemos diagnosticar la situación de la cultura de la organización, analizar los resultados obtenidos y examinar críticamente su misma formulación y realización (**Gil Estallo**, 1986, 17).

Objeto de la intervención	Acciones Previstas	Medios
PONER EN EVIDENCIA LA CULTURA EXISTENTE	- Saber qué cultura existe actualmente en organización - Conocer la fuerza, consistencia, congruencia y orientación básica de la cultura organizativa - Analizar el porqué de la necesidad de variarla - Valorar el esfuerzo requerido para cambiarla	* Diagnóstico cultural
IMPLANTACIÓN DE LA NUEVA CULTURA	- Definir la clase de cultura requerida - Evaluar los desfases entre cultura existente y las 'necesidades culturales' - Concienciación e implicación de la dirección - Concienciación e implicación de la organización	* Comunicación * Formación * Trabajo grupal * Actuaciones simbólicas * Nuevas historias * Islas culturales
CONTROL PERIÓDICO DEL RESULTADO	- Creación de una comisión interna de seguimiento. - Formación de la comisión en técnicas de evaluación - Determinación de aspectos a controlar y seguir - Revisión periódica de esos aspectos - Asesoramiento externo progresivamente espaciado en el tiempo	* Formación * Comisión * Asesoramiento

Directrices para el cambio cultural. **Thévenet** (1992, 70). Modificada.

F. Resumen

Pretendía en este apartado desarrollar un "modelo" conceptual dinámico del funcionamiento de la cultura. Para ello intenté responder a la cuestiones de cómo comienza una cultura, qué cometidos cumple, qué problemas resuelve, por qué sobrevive, por qué y cómo cambia, si puede ser orientada y en su caso cómo. Se trata de un modelo dinámico que intenta profundizar en lo que la cultura organizacional hace, y no únicamente en lo que es. Como dice **Lorenzo Delgado** (1995, 294) "aunque posee cierta estabilidad, la cultura es esencialmente dinámica, siendo constantemente reinterpretados los valores y creencias y renegociados sus significados en función de los acontecimientos concretos que se van presentando y a los que hay que aplicar dichos valores y creencias".

Iniciamos la exposición desde el siguiente postulado: "La cultura es aprendida". A partir de aquí, entendemos que lo mismo que se desarrollan tradiciones y costumbres entre los habitantes de un país o de una región a través de los siglos, así se va desarrollando la cultura organizacional dentro de una organización a lo largo de los años. Este proceso es continuado; se adquiere por un proceso de aprendizaje, está sometido a una evolución permanente tanto por influencias internas como externas, no es un proceso homogéneo, sino que genera muchas corrientes heterodoxas (subculturas) e incluso revolucionarias (contraculturas).

En dicho proceso interactúan dos fuerzas: la cultura social externa a la propia organización, pero de la que forma parte, tanto ella como los miembros que la componen, y la cultura propia de la organización, la cultura organizativa. "La cultura es producto de un doble proceso: de importación cultural desde el entorno social de la organización, y de construcción 'desde dentro', la denominada cultura corporativa" (**González-Anleo**, 1991, 412). La cultura que llega a cuajar en una organización dada es así el resultado complejo de las presiones del entorno externo, de las capacidades internas, de las soluciones que se han adoptado en los momentos críticos y, posiblemente, de factores aleatorios que no pueden ser previstos a partir del conocimiento tanto del entorno como de los miembros de la organización (**Schein**, 1988).

El desarrollo de la cultura de una organización, pasa por las mismas fases de desarrollo que la organización. Este proceso se podría descomponer en tres grandes fases que corresponden a momentos de su evolución: surgimiento y primeros tiempos, expansión y madurez.

La etapa del nacimiento y primeros tiempos suele estar marcada por una cultura de la competencia y una fuerte cohesión entre el líder-fundador y el grupo que trabaja con él. La segunda etapa, la de expansión, se da cuando la organización ha alcanzado un nivel mínimo de formalización y de organización, asumiendo unos valores y creencias compartidos que la confieren una caracterización cultural propia. Y en la etapa de madurez se da ya una estabilidad (que puede llevar al inmovilismo puesto que la cultura tiende a defenderse del cambio, de la innovación que

provoca inestabilidad), se tienden hacia comportamientos individualistas y a diferenciar categorías laborales (división, estructuración y racionalización del trabajo).

La mayoría de los autores comparten la visión similar de que las culturas organizacionales son creadas por líderes. Es el fundador de una organización quien da forma personal a la cultura organizacional y luego perpetúa la cultura al encontrar seguidores que se ajustan y son socializados dentro del sistema. No obstante, las acciones de los equipos directivos también influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional. A través de sus palabras y acciones, los equipos directivos fijan normas que se transmiten a la organización respecto a la conveniencia o no de correr riesgos; el grado de autonomía e independencia que se concede al profesorado, cuál es el vestido apropiado, qué acciones harán que mejoren las recompensas o la estima, que se obtengan menciones y otros premios.

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que tienden a conservarla al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes. Pero igual que tiende a autoperpetuarse en esa transmisión a los nuevos miembros de "cómo se hacen las cosas aquí", también cambia. Los cambios en el entorno producirán presiones y tensiones dentro del grupo, forzando a nuevos aprendizajes y adaptaciones. Al mismo tiempo, los nuevos miembros que ingresan al grupo traerán nuevas creencias y asunciones que influirán en las asunciones habitualmente asumidas. De alguna forma, entonces, hay una constante presión sobre cualquier cultura dada para evolucionar y crecer.

Pero, además de ese cambio natural o evolución espontánea de la cultura organizacional, he hablado también del cambio consciente e intencional de la cultura organizativa, si es posible y de los factores que lo van a determinar.

Los dos enfoques básicos en el acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional (la cultura como algo que tiene la organización y la organización como cultura) suponen dos posicionamientos diferentes respecto al cambio cultural.

Entre los primeros, los que consideran la cultura como una variable, se entiende que el cambio no sólo es posible, sino deseable. Los protagonistas de tal cambio son los directivos, los gerentes. Se debe hacer desde una perspectiva racional, intencional, controlada y para el cual caben una serie de estrategias efectivas y prácticas. Entienden el cambio como transformación de esa variable organizacional y que va a afectar al resto de variables de la organización: rendimiento, productividad, satisfacción, etc. La finalidad que se persigue con tal cambio, desde esta perspectiva, es lograr una mayor eficacia, un mayor rendimiento y productividad, a través de un control ideológico promovido desde la dirección, como ya analizamos anteriormente.

Para aquellos que se posicionan dentro de la concepción que entiende las organizaciones como culturas, el cambio también es posible. Pero es un proceso mucho más lento puesto que afecta a toda los aspectos de la organización, a la identidad de la misma. Es un proceso mucho más difícil de controlar y gestionar puesto que supone la implicación de todos los miembros de

la organización de una forma activa y real, no sólo de la dirección como protagonistas y los miembros como objetos pasivos, puesto que la cultura emerge, según esta concepción, como un proceso de asignación compartida de significados a las experiencias colectivas. La finalidad que se persigue con este cambio es la mejora, negociada y consensuada entre todos los implicados, del funcionamiento de la organización.

Aún así, hay determinadas asunciones compartidas por todos los autores, tanto desde un enfoque como otro:

1) El cambio cultural es posible, aunque para unos sea más difícil y el proceso sea más largo y menos controlable que para otros.

2) El cambio cultural es necesario y deseable en casos críticos por necesidad de supervivencia de la propia organización, por modificaciones legales o en casos de fusiones, adquisiciones, etc., en los que las culturas enfrentadas puedan llevar al fracaso si no se aclopan.

3) Un papel destacado lo desarrollan los líderes de la organización, se entienda que éstos son fundamentalmente los gerentes y directivos -perspectiva de la cultura como variable-, o los líderes admitidos por los miembros de la organización, coincidan o no con los gerentes -perspectiva de la cultura como metáfora- o los grupos de presión que dominan y controlan el poder (perspectiva de la cultura como metáfora crítica).

4) No todos los componentes de la cultura organizacional son igualmente susceptibles de cambiar o ser cambiados. Es mucho más difícil y complejo cambiar una suposición básica sobre la naturaleza de la realidad que un logotipo de una organización. No todos los componentes de la cultura desempeñan el mismo papel dentro de la configuración de la cultura: unos poseen mayor grado de centralidad-relevancia que otros. Algunos autores han diferenciado así entre componentes 'sagrados' (verdades incuestionables: lo que es y lo que debe ser) frente a componentes 'profanos' (la forma en que hacemos las cosas aquí) de la cultura. Los primeros son prácticamente inalterables porque constituyen la base (no sólo racional sino a veces irracional) de la cultura del grupo.

No obstante, hay que tener en cuenta que toda cultura es difícilmente cambiada porque:

- Las culturas son demasiado ocultas y escurridizas para que podamos diagnósticarlas, administralas o cambiarlas adecuadamente (**Uttal**, 1983).
- Tiene tal dificultad técnica y se requiere tanto tiempo que el cambio se retrasaría considerablemente (**Uttal**, 1984) o que no respondería con agilidad al entorno (**Schwartz y Davis**, 1981).

- Dado que hay muchas subculturas dentro de la organización, es difícil plantear un cambio que abarque a todas o que las trate de homogeneizar (**Short y Ferratt**, 1984).
- Todos nos resistimos a cambiar la cultura en la que estamos inmersos, pues ésta nos proporciona un sentido de seguridad muy fuerte (**Feldman**, 1986)

VIII.- Diferencia entre el concepto de cultura organizativa y otros conceptos afines

A. Introducción

Trato en este apartado de esclarecer lo que es cultura de lo que no lo es, puesto que en los últimos años ha existido la tendencia a relacionar la cultura con prácticamente todo y a identificarla muchas veces con conceptos afines pero no idénticos, como ya dije.

Me centraré especialmente en la diferenciación entre cultura organizacional y clima organizacional, por cuanto en el ámbito español se ha venido intercambiando dichos términos e incluso subsumiendo la cultura dentro del clima por autores eminentes en el campo de la educación. Veremos como son dos perspectivas diferenciadas claramente.

B. Diferencia entre clima organizacional y cultura organizativa

Hay una enorme confusión entre estos dos términos y su clarificación y delimitación parece no encontrar un consenso unánime entre los investigadores. Como dice **Gairín** (1995, 113) "el hecho de que los dos conceptos se refieran a propiedades significativas y globales de las organizaciones hace difícil distinguirlos". De hecho autores tan prestigiosos como **Anderson** (1982) o **Tagiuri** (1968) incluyen dentro del clima la "variable cultura". Esta última autora, define el clima como un concepto globalizador relacionado con la calidad del medio total dentro de una organización y sus dimensiones incluyen: variables ecológicas, de medio, del sistema social y de cultura (en esta última incluye los sistemas de valores, creencias, estructuras cognitivas de los grupos, etc.). Pero también autores españoles como **Alvarez y Zabalza** (1989), **Medina** (1989) o **Barroso, Ruiz y Sánchez** (1991) entienden que la cultura organizacional debería incluirse dentro del constructo clima organizacional. **Antúnez** (1993, 489) afirma que la cultura "es uno de los elementos constitutivos del clima social del centro". Obviamente, yo no estoy de acuerdo con esta postura. De cara a clarificar mi propia posición trato a continuación de analizar someramente ambos términos, sobre todo en sus dimensiones diferenciadoras.

Siguiendo el esquema de clasificación que inicié con el concepto de cultura, voy a diferenciar estos dos términos. Intentaré acercarme primeramente a la noción de clima organizacional.

Para **Anderson** (1982) la dificultad de definir el constructo 'clima' se refleja en la diversidad de tipologías de clima que nos han ido ofreciendo los diversos investigadores a lo largo de los últimos años.

El clima, entendido como **variable independiente**, es considerado como un atributo organizacional. Se define como aquel conjunto de factores descriptivos de una organización y que la distinguen de otras organizaciones, que permanecen relativamente estables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de los miembros de la organización (**Forenhand y Glimer**, 1964). Así lo definen **Ferández Díaz y Asensio Muñoz** (1989, 2-3) aplicado a las organizaciones educativas: "conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos", que representará la personalidad del centro, con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo.

El problema de esta concepción de clima es que su medición no proporciona la medida de un atributo nuevo, sino que es una forma diferente de medir las características situacionales ya hecha por otros medios o herramientas (**Schneider y Reichers**, 1983). Por tanto, no lo voy a tener en cuenta.

El concepto de clima, como **variable interna**, se viene definiendo de forma general como percepción global que los miembros de una organización tienen del ambiente característico de dicha organización. Por ejemplo, las definiciones de **Gilmes**: "El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización" (1971, 81) o de **Fischer** (1992, 203) que define el clima organizativo como el "conjunto de las características objetivas y relativamente permanentes del funcionamiento de la organización descrita por sus miembros, según las percepciones que ellos tienen; estos elementos presentan una configuración cualitativa del funcionamiento de la organización que muestra la manera en que influyen en los comportamientos y en las actitudes".

Sin embargo, hay dos posturas bien diferenciadas a la hora de explicar esta línea general.

Los **estructuralistas** como **Payne y Pugh** (1976) mantienen que el ambiente organizacional influye en las actitudes, valores y percepciones de los sucesos organizacionales. Por consiguiente, el clima organizacional surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como tamaño, des/centralización de la toma de decisiones, tipo de tecnología utilizada, etc. El conjunto de estas características sería la denominada 'estructura organizacional'. No es que nieguen que la personalidad del sujeto influya en la determinación del significado de los acontecimientos organizacionales, pero se centran fundamentalmente en resaltar los determinantes estructurales por su supuesta naturaleza objetiva. Por lo tanto los determinantes principales del clima son las variables situacionales de la organización que, al ser comunes a todos los miembros,

determinan percepciones similares del clima. En este sentido lo define **Fernández Díez** (1994, 4) al entender clima como "el ambiente total de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la insitución condicionante a su vez de distintos productos educativos".

No obstante esta perspectiva estructuralista tiene dos puntos débiles: no se ha demostrado que existan relaciones constantes entre los elementos estructurales y el clima (**Berger y Cummings**, 1979).; y no explica las diferencias que se dan en los climas de los diferentes grupos de la misma organización, ya que las propiedades estructurales son características del conjunto de la organización y, como tales, sólo se pueden utilizar para diferenciar una organización de otra.

Por contra, el **personalismo** defenderá una concepción de clima como conjunto de percepciones globales que los miembros de la corporación tienen sobre su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del sujeto y de la organización. Estas percepciones se forman al actuar el sujeto como procesador de la información, utilizando lo que le llega de los hechos, de la características de la organización y de sus propias necesidades, valores y creencias como individuo. De esta forma, entienden que el clima es un atributo del individuo y no de la organización, es una percepción del sujeto que no se limita a percepciones compartidas por los miembros de la organización. Lo clave es cómo percibe él su ambiente, no como lo perciben otros. No obstante, los determinantes que influyen en una percepción compartida del clima son tres procesos: el de atracción, que impulsa a los miembros a elegir una organización y no otras; el de selección, que establece unos criterios en la organización para elegir a unos candidatos y no a otros; y el de corrección, por el que se reelaboran anteriores procesos con distinta orientación. Estos tres procesos hace que los miembros de cada organización tengan características muy parecidas y tiendan a percibir, por ello, el clima organizacional de forma similar. Así aparece en la definición que formulan **Brookover y Erickson** (1975, 364) de clima escolar cuando dicen que "abarca un conjunto de vriables definidas y percibidas por los miembros de este grupo. Estos factores pueden ser (...) concebidos como las normas del sistema social y las expectativas".

La crítica que se le hace a la perspectiva personalista es que pone la fuente de percepción y de los significados en los sujetos. De acuerdo con esto, serían los individuos los que atribuyen el significado a los hechos, prácticas y procedimientos de la organización. También se la critica porque no explica las diferencias de los climas de los grupos de trabajo de la misma organización.

Pasando al tercer posible enfoque, el concepto de clima, como **metáfora**, los autores que defienden esta perspectiva entienden que éste surge de las interacciones que tienen los miembros de una organización entre sí (**Schneider**, 1983) y como los miembros del mismo grupo suelen tener más relaciones entre sí que con miembros de otros grupos dentro de la organización, ello explica que los diferentes grupos de la organización generen climas diferentes. El clima se convierte así en una realidad experimentada por los miembros de la organización, en cuya conducta influye poderosamente, que se ve afectado por uno de los miembros más significativos de la organización (el director) y que se basa en concepciones colectivas compartidas por los

miembros de dicha organización (la cultura), tal y como lo plantean **Hoy y Clover** (1986, 84), **Coronel et al.** (1994, 95) o **Gairín** (1995, 116).

La explicación de clima como percepción compartida basada en los patrones de interacción organizacional, se construye a partir de los procesos de personalización y de socialización de los nuevos miembros de la organización. Mediante la socialización se explica cómo los nuevos llegan a conocer lo que se espera de ellos y las ventajas que conlleva ser miembro de esa organización. Mediante la personalización se trata de explicar cómo los individuos cambian respecto al ambiente y cómo ellos también influyen en el ambiente.

"El clima expresa percepciones comunes y compartidas de patrones de interacción, y la cultura son patrones o significados compartidos por la interacción social que expresa esos patrones o significados en normas, valores, ritos, ceremonias, etc.; pero ambos conceptos están relacionados en cuanto que parece entenderse que el clima, en parte al menos, está determinado por la cultura pero no al revés; el clima en sí no determina la cultura directamente, sólo en cuanto es comunicado y, como tal, interviene en la interacción. Esto es, sólo por el proceso de interacción el clima determina la cultura; pero en este proceso el clima es un elemento, no sólo percibido e interpretado, sino sobre todo comunicado y redefinido en la interacción y, consecuentemente, asumiría la naturaleza de significado compartido. (...) Aún en el caso de considerar la organización como cultura, el clima seguirá siendo un constructo que proporcionará la comprensión de cómo esa cultura (la organización) se percibe" (**Alonso Amo**, 1990, 52).

"Si el propósito del análisis es determinar las fuerzas subyacentes que motivan el comportamiento de las organizaciones o las claves sobre el lenguaje y los aspectos simbólicos de la organización, entonces parece preferible una aproximación cultural. Pero si el propósito es describir el comportamiento actual de los miembros de la organización con el propósito de manipularlo y cambiarlo, entonces un estudio del clima parece lo más deseable" (**Hoy y Tarter**, 1993, 7). En este sentido la cultura se consolida como un elemento anclado en la historia, en el pasado, en la tradición que ha permitido sobrevivir a la organización y que hace que sea mucho más difícil cambiar, mientras que el clima, la percepción presente y actual sobre el comportamiento y actuación organizacional, es algo que podemos cambiar mucho más rápida y fácilmente.

Como dice **Schein** "el clima de la organización es sólo una manifestación superficial de la cultura" (1990, 109). Y utilizando su propia metáfora o símil de "iceberg", **Gairín** (1995, 113) trata de aportar una clarificación afirmando que "la cultura representará la parte sumergida de la organización, compuesta por valores y significados compartidos por los miembros de la organización, mientras que el clima referenciaría más a la parte emergente y visible de la organización".

El clima, como afirma **Owens** (1976, 248) hace referencia a "las sutiles diferencias que caracterizan el entorno psicológico (que **Argyris** llama el "sistema viviente" de la organización)". Como podemos ver la investigación del clima organizacional supone un sesgo psicologicista importante. Tanto **Finlayson** (1987) como **González** (1990) o **Lorenzo Delgado** (1995) así nos lo recuerdan al plantear que la investigación sobre clima supone una visión psicologicista de la organización, que no da cuenta de los procesos interactivos, culturales y organizativos en el curso

de los cuales los sistemas de significado utilizados por los miembros de la organización se 'construyen' colectivamente. Aunque en publicaciones posteriores **González** (1994, 81) esta autora considera que no está tan clara esta diferencia entre clima y cultura organizacional: "la diferenciación, desde mi punto de vista, sin embargo no es tan clara".

La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar (**Calvo de Mora**, 1991, 112).

Para no detenerme más en el tema, y tratar de establecer una distinción sencilla pero efectiva, puede decirse que si la metáfora de clima es psicológica, la metáfora de cultura hace referencia a la antropología y a la sociología. Aunque algunos autores, desde esa perspectiva psicológica, han comparado el clima con la personalidad de la organización, como **Halpin** (1966, 131) que dice que "la personalidad es para el individuo lo que el clima organizacional para la organización", podríamos más bien decir que es uno de los aspectos claves de la personalidad, el **"autoconcepto-autoestima"**, es decir, la percepción y la valoración que sobre la organización tienen sus componentes. Mientras que cuando hablamos de Cultura, como acabo de decir, nos situamos en un marco antropológico y sociológico: "al enfrentarnos con la metáfora cultural, estamos enfrentándonos con un análisis antropológico, no con el concepto psicológico de clima" (**Owens y Steinhoff**, 1988, 9).

A partir del cuadro que presentan **Coronel et al** (1994, 95) sintetizando las diferencias entre clima y cultura, podemos proponer el siguiente cuadro diferenciador:

El clima	La cultura
▸ Se refiere a las percepciones actuales del comportamiento organizativo.	▸ Se centra en las asunciones, valores y normas.
▸ Tiende a utiliza técnicas de investigación cuantitativa y estadística.	▸ Utiliza técnicas de investigación etnográficas. Evita lo cuantitativo.
▸ Tiene sus raices intelectuales en la psicología industrial y social.	▸ Tiene sus raíces intelectuales en la antropología y la sociología.
▸ Asume una perspectiva racionalista.	▸ Asume una perspectiva naturalista.
▸ Entiende el clima como una variable independiente.	▸ Entiende la cultura como un concepto holístico y omnicomprensivo.
▸ Representa el "autoconcepto" de una organización o institución.	▸ Representa la "ideología subyacente" de una organización.
▸ Más fáctil de cambiar que la cultura.	▸ Difícil de cambiar
▸ Carácter relativamente permanente.	▸ Permanencia fuerte en el tiempo.

C. Diferencia entre filosofía, estrategia y cultura corporativa

Filosofía es el cuadro de valores de referencia de la organización, "cuáles deben ser los valores institucionales que definen a esa corporación y, consiguientemente, también las referencias que para todos los partícipes enmarcan el cuadro en el cual tienen que moverse los disitintos comportamientos" (**García Echeverría**, 1993, 315). Son los fines, explícitos o implícitos, que se ha marcado la organización y en torno a los cuales define sus prioridades y estrategias de actuación.

La cultura, sin embargo, hace referencia a las asunciones básicas que de hecho existen en la organización, que definen el comportamiento real y cotidiano de la organización y que determinan los valores existentes de hecho.

Así lo entienden **Val Núñez** (1994, 16 y 30) o **Gormann** (1985, 17), puesto que para ellos la filosofía organizacional encuadra el sistema de valores, tanto económicos, como humanos o sociales definidos por la propia organización, mientras que la cultura organizacional hace referencia a los valores asumidos por los hombres. De esta forma la filosofía establece los criterios de actuación y la cultura fija las normas de comportamiento que sirven para la coordinación de los hombres entre sí y entre los hombres y la institución

Para algunos "la filosofía empresarial constituye el catalizador de la cultura empresarial y el punto de referencia al que ésta tiene que ajustarse" (**Pümpin y García Echeverría**, 1988, 10), pero eso sólo es en teoría. Puesto que una cosa son los fines que como organización se pretenden y otra muy distinta la realidad cultural que la conforma.

Pasando a otro aspecto muy ligado al anterior, la estrategia corporativa sería el conjunto de decisiones que vinculan las capacidades actuales disponibles con el estado futuro que pretende lograrse. Y esta estrategia constituye la elección de una entre múltiples posibilidades que trata de diseñar el proceso, tanto a nivel global de la institución, como a nivel de cada una de las funciones operativamente (**Pümpin y García Echeverría**, 1988, 12) o como dice **Andrews** (1977, 59) "la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".

Christensen et al. (1983, 45-48) son más explícitos al destacar que la estrategia corporativa es el conjunto de decisiones que una organización toma en relación a:

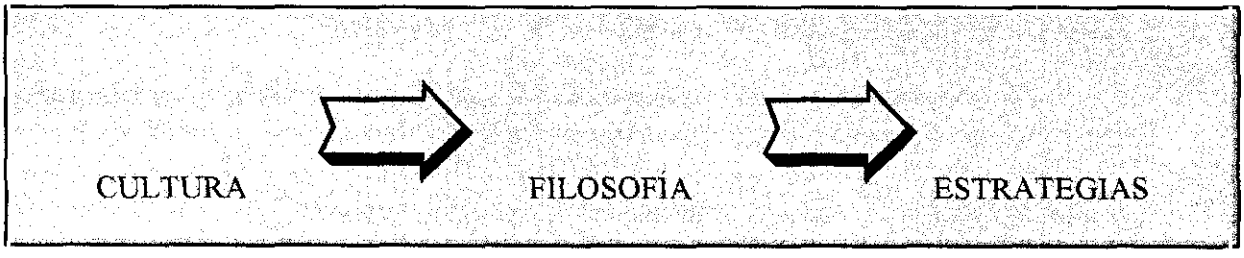
- determinar, configurar y revelar sus metas, propósitos y objetivos;
- generar las principales políticas y planes para alcanzar tales objetivos; y
- definir el negocio en que la organización quiere operar, así como la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus miembros.

Boseman et al. (1986, 96) mantienen que "la cultura corporativa de una firma puede ser un factor de fortalecimiento si es consistente con la estrategia organizacional. Los directivos experimentarán dificultades de implementación si una estrategia va en contra de la cultura".

Y lo mismo mantiene **Aaker** (1988, 321): "si no es compatible, la cultura puede generar un conjunto de motivaciones y normas que destruyan la estrategia".

"Cultura empresarial, filosofía empresarial y estragegia empresarial, son los tres componentes básicos del diseño de un moderno sistema de dirección y organización de las instituciones, en las cuales se trata de dar una respuesta de entorno, sumamente flexible y cambiante" (**Pümpin y García Echeverría**, 1988, 13).

Concluyendo, podríamos decir que la filosofía son los fines y metas pretendidos por la organización, la estrategia hace referencia a las decisiones que se han tomado para conseguir esos fines y valores y la cultura describe las asunciones, valores y creencias compartidas que de hecho marcan y definen la forma de ser y actuar organizacional. De esta forma, tal como aparece en la imagen siguiente, la cultura determinaría los fines que a su vez influirían en la elección de las estrategias adecuadas, y cualquiera que quisiera diseñar una estrategia adecuada a esos fines tendría que contar con la cultura existente en tal organización, pues una estrategia contraria a los elementos nucleares de la cultura de esa organización estaría condenada al fracaso.



D. Diferencia entre identidad y cultura corporativa

Sigo en esta diferenciación a **Etkin y Schvarstein** (1989, 212-213).

"Los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social. Pero también existen diferencias entre ambos conceptos, que son las siguientes:

a) La identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente, de manera que no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio.

b) La identidad no es un resultado del intercambio con el contexto; no es información o actitudes que vengan 'desde afuera' por efecto de los procesos de educación o socialización.

c) La cultura puede 'leerse' y ser motivo de aprendizaje mientras que las manifestaciones de la identidad son creación del observador, porque sus rasgos no se vinculan necesariamente a los modos visibles o cotidianos de acción.

d) La cultura es incrementable o actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos, mientras que la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.

e) La cultura está sometida a un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social, mientras que la existencia de la identidad no depende de si es o no 'comprendida' por los participantes.

f) Desde el punto de vista del análisis, la cultura en tanto conocimientos y recursos se ubica en el dominio de las capacidades, mientras que la identidad es uno de los metaconceptos que componen el enfoque de la autoorganización.

También debe considerarse que la cultura organizacional puede tener elementos contradictorios en sí mismos (las denominadas subculturas locales) y que ello no ocurre respecto de los rasgos básicos de la identidad organizacional. La cultura es un fenómeno de índole estructural, en tanto la identidad es condición de supervivencia, y como tal se la considera como un rasgo de la invariancia organizacional. Entre estos dos conceptos existe una relación recursiva: se forman por un proceso conjunto. Pero los elementos que componen la cultura e identidad son ubicados por el observador externo en distintos dominios a los efectos de su descripción de la organización".

En definitiva, la identidad organizacional es la individualizadora de toda organización frente a las demás, aquello que le da carácter propio y único. Que permanece a lo largo del tiempo y permite que, a pesar de las transformaciones y cambios, esa organización siga siendo la misma.

Ciertamente la cultura, las presunciones, valores y formas de hacer compartidas, son la base que sustenta esa identidad, la que la conforma y hace posible. Pero al hablar de identidad resaltamos la perspectiva creativa del observador, que la identifica frente a lo mudable y variable: la cultura tal como es subjetividad por los miembros de la organización, las percepciones que éstos tienen acerca de la organización.

IX.- Tipologías de cultura organizativa

A. Introducción

Aunque cada organización es única e irrepetible y tiene su propia e inconfundible identidad, es posible generalizar algunas características que suelen repetirse en muchos casos y distinguir varios tipos de cultura.

Numerosos autores han elaborado distintas tipologías de cultura. El intento que voy a hacer en este apartado, no es el de describir las distintas clasificaciones que se han hecho de tipologías de la cultura organizativa con el fin de aumentar la erudición y el conocimiento sobre este fenómeno. El interés que persigo es un interés eminentemente práctico en esta ocasión. Trataré de explicitarlo.

A pesar de las críticas que existen por parte de muchos estudiosos sobre estas tipologías por considerarlas excesivamente simplistas y estereotipas, creo, sin embargo, que estas tipologías pueden resultar muy útiles para orientar en el conocimiento de las grandes líneas u orientaciones generales de la cultura organizacional.

Una de las partes fundamentales de la Evaluación de la Cultura organizacional en Instituciones es la presentación de las conclusiones de la investigación o Informe de Evaluación.

Hay distintas formas de presentar los rasgos culturales de la organización. Una de estas formas es la presentación de dicho informe sobre la cultura de la organización a partir de una caracterización de tipologías culturales (**Thevenet**, 1992). Estas tipologías nos marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y por tanto nos desentrañaría la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional. Por eso creo que esta caracterización de las tipologías de la cultura organizacional será enormemente útil en esta tesis.

Ciertamente ningún tipo ideal coincide con ninguna organización real. Estos marcos teóricos, estos modelos no son estables, pueden seguir un ciclo evolutivo, se pueden combinar adjuntando elementos de uno y de otro, etc. Cada uno de estos tipos acentúa alguna dimensión sin pretender dar una visión suficientemente completa. Como dice **Bush** (1986), son análisis válidos, pero su relevancia depende de su situación y tipo de institución implicada. En ciertas circunstancias un modelo puede ser aplicable mientras otra perspectiva puede ser más apropiada en diferente situación.

No obstante, hay que ser muy precavido respecto a la utilización de estas tipologías, pues como afirma **Schein** (1988) son unidimensionales. "Muchas de estas tipologías contemplan tan sólo una dimensión de presunciones, desarrollan distintos tipos en torno a la dimensión y luego da a aquéllos el nombre de 'arquetipos'" (**Schein**, 1988, 119).

Parece que la propuesta de **Schein** (1988) va más por utilizar 'paradigmas' o esquemas coherentes de presunciones básicas que conforman la cultura de la organización. Y se trataría de estudios de caso en donde se trataría de encontrar "el esquema entre las distintas presunciones subyacentes de un grupo, e intentemos identificar el paradigma en base al cual los miembros de un grupo perciben, conciben, sienten y juzgan las situaciones y las relaciones" (**Schein**, 1988, 119), para poder realmente decir que hemos logrado describir la cultura de un grupo. Así, se podría -según él- determinar si existe o no cultura en esa organización, si la cultura es fuerte o débil, o si lo que hay es un conflicto cultural entre varios subgrupos dentro de la organización.

A pesar de ello, voy a recoger aquí las tipologías culturales más utilizadas que he hallado.

B. Modelo Etkin y Schvarstein (1989) y modelo Hofstede et al. (1990): categorías de sistemas duales

Hay autores que proponen que las culturas organizacionales se clasifiquen en función de una serie de categorías duales. Así los primeros autores apuestan por las siguientes (**Etkin y Schvarstein**, 1989, 208):

a) Fuertes o débiles: Según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes.

b) Concentradas o fragmentadas: En función de la centralización y uniformidad de la cultura en toda la organización o si cada unidad componente de la organización tiene una fuerte autodeterminación creando su propia subcultura.

c) Tendientes al cierre o hacia la apertura: Dada la permeabilidad de la cultura de la organización a los cambios del entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnología es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.

d) Autónomas o reflejas: Según que sus pautas culturales sean producto de la singularidad o, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo.

Por su parte, **Hofstede et al.** (1990), después de trabajar una abigarrada matriz de correlaciones y aplicar análisis factoriales o de segmentación, a partir de seis factores proponen una serie de rasgos enfrentados para caracterizar el tipo de cultura organizacional que define prioritariamente a una organización:

* Orientación a procesos / orientación a resultados
* Orientación al empleado / orientación a las tareas
* Estilo voluntariado / estilo profesional
* Estilo sistema cerrado / estilo sistema abierto
* Control laxo / control rígido
* Estilo normativo / estilo pragmático

C. Modelo Robbins (1987) y Municio (1988a) : Fuertes / Débiles

Siguiendo a **Wilkins y Ouchi** (1983), a **Peters y Waterman** (1984) y a **Deal y Kennedy** (1985), **Robbins** (1987) propone una división entre culturas fuertes y culturas débiles.

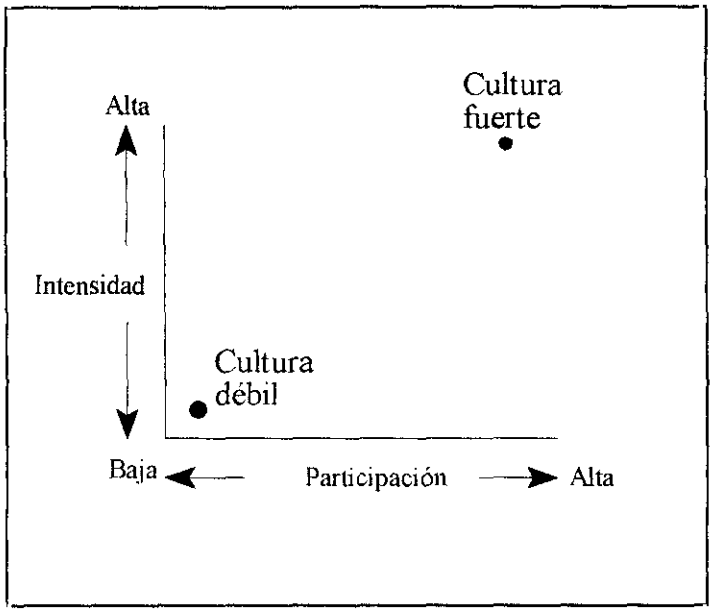


Ilustración 11 Culturas fuertes frente a débiles. **Robbins**, 1987, 442.

Las culturas fuertes se caracterizarían "porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. (...) Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura. Conforme a tal definición, una cultura fuerte evidentemente ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros. Ejemplo de ellos son las organizaciones religiosas, las sectas y las compañías japonesas. (...) Un resultado específico de una cultura fuerte es la disminución de la rotación de personal. Esa clase de culturas muestran gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de las organizaciones. De esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organización. Y estos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la organización" (442-443).

Obviamente, las culturas débiles se caracterizarían por los rasgos opuestos.

A partir de esta división inicial, **Municio** (1988a) reelabora una división de tipos de cultura más completa: cultura fuerte, cultura débil, cultura estable y cultura inestable. Esta clasificación la hace en función de dos criterios: aceptación de los valores por parte de los miembros de la organización y nivel de intervención de los mismos en la organización.

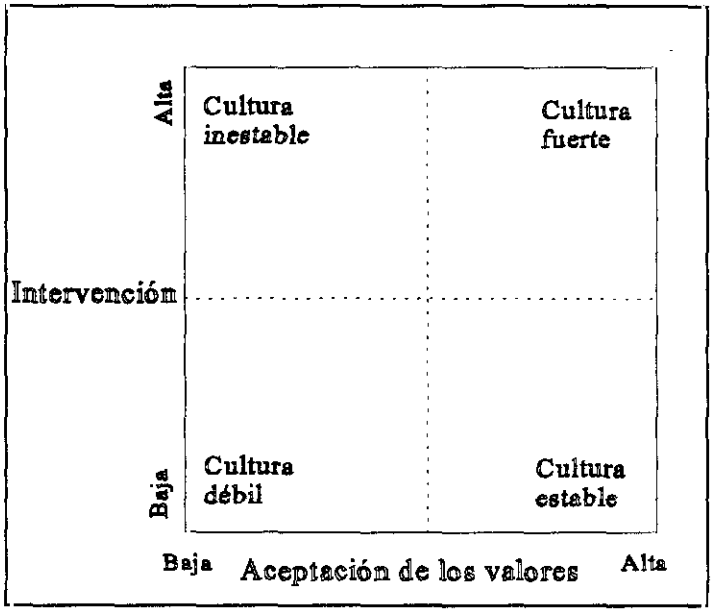


Ilustración 12 Tipos de cultura. **Municio**, 1988a, 4.

La cultura fuerte se identifica porque "existe una alta aceptación de los valores básicos y se interviene activamente en su logro. Todos o la mayoría de los miembros se adhieren voluntariamente a un conjunto de valores que consideran prioritarios y luchan por ellos con una entrega que supone el éxito personal cuando los valores comunes se alcanzan. Todos los miembros participan en las decisiones, en la actividad y en las metas por lo que la integración, el trabajo en equipo y el aprendizaje actúan de sistema multiplicador de los efectos. Otro sentido disminuye la insatisfacción, el conflicto, la rotación de personal, el absentismo, etc. La innovación, la adaptabilidad a nuevos entornos, el tratamiento personalizado de cada situación, la flexibilidad de funciones y de enfoques se convierten en necesidades normales" (4).

Una cultura débil se identifica lógicamente por lo contrario: "por una carencia de valores comunes aceptados por los miembros y una baja intervención en la dinámica de la organización. En esta cultura los miembros luchan por sus propios intereses y cualquier acción se plantea desde el individualismo de sus propios valores y la no intervención en la organización como conjunto. Las cultures débiles provocan tanto la paralización de la organización como el malestar permanente y la frustración de sus miembros. Si no tienen competencia directa pueden mantenerse pero sus servicios a la sociedad son de baja calidad" (4-5).

Una cultura estable "es posible cuando hay valores comunes aceptados por la mayoría aunque existe muy poca intervención voluntaria por lograrlos. Los miembros siguen la dinámica de la organización encauzados por unas normas, una división de papeles, unos horarios, un sistema de recompensas y un equilibrio entre el apoyo de los directivos y el nivel de exigencias. La falta de autonomía individual evita riesgos y proporciona una mayor seguridad a todos. La organización funciona sin dificultades y las innovaciones y la solución de problemas se pueden encajar perfectamente en los planes de los directivos, siempre en la condición de que no provoquen la rupture del 'status quo'" (5).

La cultura inestable por contra, se identifica porque "no existen valores básicos aceptados por la mayoría de los miembros mientras que es alta su dinámica de intervención en la organización. Los valores son individuates o de grupos y el esquema de intervención suele llevar a que todos participen en las decisiones y después las puedan boicotear de forma activa o por dejación de su responsabilidad. Frente a la cultura estable, la inestable provoca el conflicto permanente, la

ansiedad individual y la inmovilidad en la vida organizativa. Sólo funciona lo que exige el trabajo individual aislado que no requiere ayuda o consulta con nadie" (5).

D. Modelo Harrison-Handy (1972): Poder / Papel / Trabajo / Gente

Organizaciones con culturas orientadas hacia el poder: Este tipo de organizaciones tiene una estructura de poder muy visible. La autonomía de los miembros integrantes de la organización y otras recompensas son determinadas por los caprichos y deseos de los que detentan el poder. Hay mucha presión en las luchas que mantienen los individuos por ganar ventajas personales sobre sus compañeros. Aunque algunas organizaciones de esta categoría pueden tener relaciones benevolentes entre los empleados, el bienestar de los subordinados depende mucho de sus superiores. En estas organizaciones lo que importa por encima de todo es el deseo de dominar y controlar, ya sea a los competidores, a los empleados o al resto de los directivos. Son una especie de "jungla" donde prevalece la ley del más fuerte.

Organizaciones con culturas orientadas hacia el papel: Estas organizaciones recalcan el orden y la racionalidad. Se desarrollan en parte como reacción a una orientación de poder. La competencia y el conflicto interno se regulan principalemente mediante reglas y procedimientos. Valoran mucho la predictibilidad y la estabilidad. Las normas burocráticas pasan a ocupar un lugar privilegiado: lo importante es actuar ordenada y racionalmente, siempre dentro de la legalidad establecida en la propia organización.

Organizaciones con culturas orientadas hacia el trabajo: En este tipo de organizaciones todo está supeditado a los objetivos o misión de la organización. La estructura de la organización, sus actividades, sus empleados, todo se evalúan en función de su contribución al objetivo. Las reglas y los reglamentos se descartan a no ser que también ayuden al objetivo. Los individuos sin los conocimientos y habilidades necesarios reciben un entrenamiento o formación o son reemplazados. En estas culturas es secundario el "cómo" se hacen las cosas y se valora por encima de todo la "tarea o trabajo" que hay que conseguir.

Organizaciones con culturas orientadas hacia la gente: Las organizaciones con culturas orientadas hacia la gente existen para servir las necesidades de sus miembros. No se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a las preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo. La carga de los trabajos impopulares y sin recompensas la comparten todos por igual. En estas culturas el factor dominante son las personas consideradas como individualidades, más que la organización en sí misma. Parece como si la organización sólo tuviera razón de ser cuando los individuos consiguen sus propios objetivos personales.

E. Modelo Handy (1978, 1986): Zeus / Apolo / Atenea / Dionisos

Charles Handy (1978, 1986) en varias de sus obras ha elaborado una tipología de las distintas culturas organizativas, basándose en la tipología de **Roger Harrison** (1972) y en su gran experiencia de investigación empresarial, según sea la direccionalidad de sus valores orientados hacia el poder, hacia la función, hacia la tarea o hacia las personas. Este último autor elaboró un instrumento de medición (matizado y reducido posteriormente por el propio **Handy**). La originalidad de **Handy** reside en que representa las cuatro grandes culturas en función de la mitología griega y que funcionan de acuerdo a cuatro lógicas bien diferenciadas.

La Cultura Zeus: La clave de este tipo de cultura es la centralización del poder, que se irradia hacia la periferia de la organización en forma de tela de araña, mediante 'hombres de confianza' del poder. Se tiene más poder mientras uno se aproxime más al centro del poder. Los miembros de la organización trabajan tratando de anticiparse a los deseos y decisiones del 'jefe'. La burocracia y las reglas son escasas. Las decisiones son tomadas desde posiciones políticas tratando de mantener el equilibrio d poder, más que en función de su valor o contenido. El éxito individual depende de la orientación al poder, del talante político y de negociación del sujeto, de la capacidad para aceptar riesgos y de la infravaloración de la seguridad psicológica individual. Se juzgan los resultados y se es tolerante con los medios empleados, si el fin es conseguido. El control es ejercido mediante la selección y 'colocación' de las figuras clave. Es una cultura apropiada en entornos amenazadores. Un ejemplo exponente de este tipo de cultura serían las organizaciones de carácter familiar, dirigidas por un miembro fundador muy dominante.

La Cultura Apolo: El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. Es una cultura adecuada a entornos estables. Ejemplo de ello son las organizaciones burocráticas que participan en muchos casos de esta cultura.

La Cultura Atenea: gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada por entero a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles,

cambiantes, competitivos y poco predecibles. Una agencia publicitaria, una productora cinematográfica, podrían ser ejemplos de este tipo de cultura.

La Cultura Dionisos: son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mútuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación. **Handy** pone como ejemplo precisamente, el reagrupamiento de profesionales (médicos o abogados) que concentran sus talentos, principal activo de la organización.

Tipología **Harrison/Handy**

	Zeus	Apolo	Atenea	Dionisios
Elemento nuclear	Poder	Normas	Tareas y resultados	Personas
Orientación	Control	Función, cumplimiento normas, orden y racionalidad metódica	Eficacia, consecución de los objetivos establecidos	Satisfacer las necesidades de los miembros de la organización
Estilo directivo	Centralización del poder, que se irradia a la periferia mediante "hombres de confianza"	Burocrático. La jerarquía y el status se adquiere en función del puesto legal que se ocupa.	Basado en la capacidad y competencia para llevar a cabo la tarea (expertos)	Se ejerce en función de la mayor aptitud y mayor dedicación para ayudar a los demás
Toma decisiones	En función del equilibrio de poder más que por su valor o contenido	En función de la legalidad, la norma y los procedimientos regulados.	En función de la capacidad intelectual y la experiencia en resolución de los problemas	Por consenso buscando la solución que no perjudique a nadie
Funcionamiento	Burocracia y reglas escasas	Burocracia organizada. Cada paso respaldado y con constancia escrita. Informes de todo.	Trabajo de equipo y con proyectos, en base a objetivos organizacionales (no individuales ni de grupo)	Las funciones se asignan por preferencias personales sin obligar a nadie a tareas que no le gustan
Éxito	Depende de la orientación al poder, del talante político y negociador	En función de la antigüedad y la respuesta ajustada a la norma	En función de la consecución o no de resultados	En función de la dedicación a la satisfacción de las necesidades de los demás.
Control	Mediante la selección y colocación de figuras clave	Selección y promoción en función del adecuado cumplimiento de las funciones	Mediante la asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados.	Sin controles

	Zeus	Apolo	Atenea	Dionisios
Clima	Alto riesgo, infravaloración de la seguridad psicológica individual, dependencia	Relaciones reguladas por normativa. Reuniones oficiales.	Colaborativo y de autonomía.	Distendido, buscando que haya una satisfación en el trabajo
Ejemplo	Organizaciones familiares dirigidas por miembros fundadores dominantes	Funcionariado	Agencia publicitaria.	Grupo de voluntariado

A partir de esta tipología elaborada por **Handy**, **Municio** (1988b, 4-5) la reconvierte diseñando otros cuatro tipos de cultura aplicados a los centros de enseñanza en función de dos variables, que recoge de **Blake y Mouton** (1964 y 1969): tendencia hacia el trabajo, la producción, la eficacia y el resultado económico; y tendencia hacia la persona, su satisfacción y su desarrollo.

Blake y Mouton (1964, 10) diseñaron una rejilla para ilustrar esta "preocupación" hacia una tendencia o hacia otra. "Preocupación" que hace referencia a la "manera que" los directivos se preocupan por la producción o por las personas. Pues parten estos autores de que los distintos estilos de liderazgo originan la aparición de diferentes tipos de cultura, tal como también afirma **Schein** (1985, 223-243) al asignar a los líderes un papel clave en la creación, formación, desarrollo y transmisión de la cultura en las organizaciones.

Para estos autores la "preocupación por la producción" se concibe como las actitudes de un directivo hacia la calidad de las decisiones sobre políticas, procedimientos y procesos, creatividad en investigaciones, calidad en la eficiencia en el trabajo, en los resultados. De idéntica forma, la "preocupación por las personas" se refiere al grado de compromiso personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los miembros de la organización, la asignación de responsabilidades en función de la confianza más que en la obediencia, el mantenimiento de buenas condiciones de trabajo y de relaciones interpersonales adecuadas. De acuerdo a estos dos criterios definen cuantro tipos de cultura: cultura pobre, donde los directivos se preocupan muy poco tanto de las personas como de la producción; cultura rica o equilibrada, en la que se encuentran justo al otro extremo; cultura confortable y cálida, donde la preocupación se centra en las personas; y cultura árida y fría, donde la ocupación preferente es la productividad.

Pues bien, teniendo en cuenta todo lo anterior, para **Municio** (1988b; 1996) cuando se da un máximo de tendencia hacia el trabajo y un mínimo de tendencia hacia las personas, el tipo de cultura que se genera es de orientación hacia los resultados, cultura estable u optimizante. Sería similar a la cultura Atenea, propuesta por **Handy**. Las características de este tipo de cultura serían:

1. Valor esencial: eficacia, logro de los objetivos establecidos.
2. Autoridad y jerarquía: basadas en la competencia para la tarea.

3. Toma de decisiones: rapidez y flexibilidad ante los acontecimientos internos y los cambios externos.

4. Funcionamiento: Trabajo en equipo y colaboración en base a objetivos organizacionales (no individuales o de grupo).

5. Perspectiva a corto plazo, con poca reflexión y grandes esfuerzos por atender al 'cliente'.

6. Control: puntos de control en todo el sistema para evitar los fallos.

Cuando se combinan un máximo de tendencias hacia la satisfacción y un mínimo hacia el trabajo, el tipo de cultura sería de orientación a las personas, cultura inestable o política. Sería equivalente a la cultura Dionisos de **Handy**. Las características de este tipo de cultura serían las siguientes:

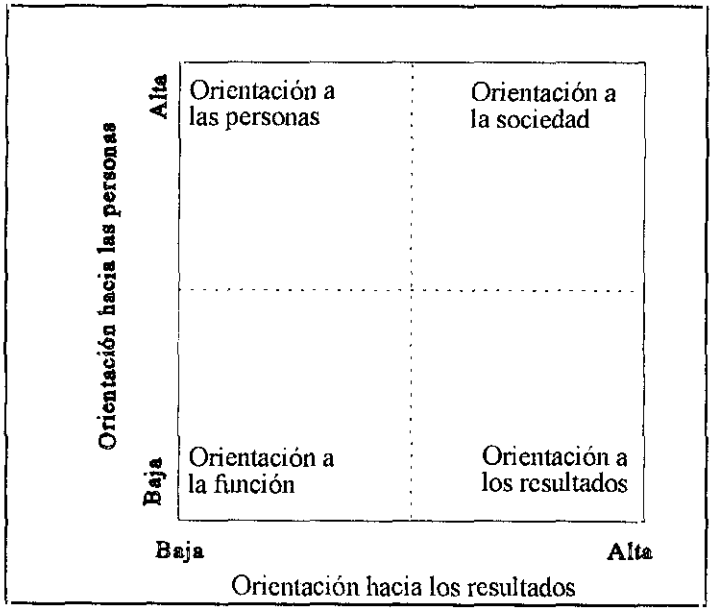


Ilustración 13 Tipos de cultura profesional en la enseñanza. **Municio**, 1988b, 14.

1. Valor esencial: atender a las necesidades de sus miembros. Estos ven en ella una forma de lograr lo que no pueden satisfacer por sí mismos.

2. Autoridad: se asigna sobre la base de una mayor aptitud y dedicación para ayudar a los demás.

3. Toma de decisiones: se toman por consenso buscando la solución que no perjudique a nadie.

4. Funcionamiento: las funciones se asignan por preferencias personales de manera que nadie sea obligado a hacer algo que no le gusta.

5. Clima humano: agradable y la satisfacción en el trabajo es una exigencia obligada.

6. Control: no hay ningún tipo de control.

Cuando tanto la tendencia hacia la satisfacción como la tendencia hacia el trabajo son mínimas, se da una cultura con una fuerte orientación a la función, cultura débil o satisfaciente. Sería el sinónimo a la cultura Apolo de **Handy**. Las características fundamentales de este tipo de cultura son:

1. Valor esencial: la racionalidad, el orden y el método.

2. Autoridad: se valora la estabilidad de la organización y de la persona (antigüedad en el puesto) más que la competencia, la respuesta ajustada a la norma más que la eficaz.Los derechos y privilegios se respetan cuidadosamente. La jerarquía y el status se adquiere en función del puesto legal que se ocupa.

3. Toma de decisiones: En función de la legalidad, la norma y el procedimiento establecidos. Muy reglamentada.

4. Funcionamiento: los miembros deben ser cuidadosos, detallistas y meticulosos en cumplir su función. Cada paso y cada decisión debe estar respaldada y debe quedar constancia de ella. Siempre se hace un informe aunque el tema no sea importante y se envían copias a todos los relacionados 'por si acaso'.

5. Clima humano: relaciones reguladas por normativa. Reuniones convocadas según reglamento y realizadas según orden del día. Se habla en función del status que se ocupa.

6. Evaluación: se valora en función de las actividades realizadas, no por los resultados obtenidos.

Cuando las tendencias hacia el trabajo y hacia la satisfacción son máximas se da una orientación a la sociedad, cultura fuerte o integradora. Se caracterizaría por:

1. Trata de integrar los intereses de los miembros y de la organización de manera que ambos se vean favorecidos.

2. En cualquier caso la organización se ve al servicio de la sociedad y su actividad no tiene sentido si no se adapta a sus necesidades.

3. Existe una alta participación y un consenso de valores. Los problemas se resuelven entre los comprometidos.

4. Se trabaja en equipo, con organización y roles flexibles.

Otra clasificación que, aunque **Pümpin y García Echeverría** (1986, 149-150) no la presentan como una tipología cultural explícitamente, sino como tipos de orientación básica de la cultura empresarial y, esta orientación básica, como una dimensión de la cultura empresarial, la voy a utilizar aquí como explicitación más detallada y extensa de la tipología inicial propuesta por **Handy** (1978), ya que añade algunos aspectos de la tipología de **Deal y Kennedy** (1985).

Pues bien, estos autores proponen 7 orientaciones básicas la cultura organizacional que caracterizarían en función de la respuesta que diera la organización a una serie de preguntas que expongo a continuación:

1. Orientación al cliente: ¿En qué medida se estima al cliente? ¿El cliente es el rey?

2. Orientación al trabajador: ¿Qué valor tiene el trabajador? ¿Se tiene confianza en él? ¿Cómo se trata el tema de la participación?

3. Orientación a los resultados y a las prestaciones: ¿Qué disposición a los resultados y qué conciencia de objetivos existe? ¿Cuál es la intensidad de trabajo y qué grado de agresividad existe?

4. Orientación a la innovación: ¿Se fomenta básicamente la innovación? ¿Qué frecuencia de innovación existe? ¿Se aceptan los errores cometidos en la actividad innovadora?

5. Orientación a los costes: ¿Qué importancia tiene la orientación a los costes? ¿Con qué frecuencia se introducen medidas de ahorro y racionalización de costes?

6. Orientación empresarial: ¿Existe lealtad en los trabajadores? ¿Existe un espíritu corporativo? ¿El trabajador se identifica con la empresa?

7. Orientación a la tecnología: ¿Qué importancia tienen las tecnologías de la producción y de las materias primas en la empresa? ¿Qué valor se le da a la técnica?

F. Modelo Deal y Kennedy (1985): Macho / Burocracia / Apueste la compañía / Trabaje mucho-juegue mucho

Estos autores, después de examinar cientos de organizaciones y sus ambientes, elaboran su tipología de culturas corporativas en función de dos factores:

- el grado de riesgo asociado con las actividades de la organización y
- la velocidad con que la organización y sus miembros obtienen feedback (retroinformación) sobre el éxito de las actividades, estrategias y decisiones llevadas a cabo.

La cultura del hombre duro y macho:

1. Características: Cultura individualista. Se asumen riesgos altos y se obtiene rápida retroinformación sobre el éxito de sus acciones. Cultura joven, enfocada en la velocidad, el todo o nada. Dureza es la máxima de esta cultura. Dureza frente al riesgo continuo, ante la lucha permanente tanto con los de fuera como con los de dentro. Se premia la audacia, el no llorar en público. Son culturas orientadas al éxito, por eso posiblemente sea la menos sexista, al fin y al cabo una estrella es una estrella. La oportunidad es crucial en este tipo de culturas, por lo que los miembros suelen diseñar rituales que les protegan de los caprichos del ambiente, que les de una cierta sensación de seguridad. Estos rituales se convierten en supersticiones.

2. Debilidad de esta cultura: Desvaloriza la persistencia a largo plazo. Se olvida las potencialidades de la cooperación, no aprende de los errores pasados, fomenta inmadurez porque tolera 'estrellatos'. La alta rotación de miembros debido al fracaso a corto plazo impide una cultura cohesiva.

La cultura de trabaje mucho, juegue mucho:

1. Características: Cultura de la actividad. Siempre que se persista, el trabajo se realiza. El éxito es producto de la tenacidad. Riesgos muy pequeños (ninguna acción individual supone la quiebra global de la organización) y retroinformación muy rápida. El valor primordial de esta cultura es el cliente y sus necesidades. Se valora el éxito en función del volumen de las actividades

y no por la cuantía de las apuestas. Las relaciones no fomentan el individualismo, sino el trabajo en equipo: es el equipo el que vence, el que produce volumen. La diversión se convierte en el lado frívolo del trabajo y motiva a los miembros de la organización.

	RIESGO ALTO	RIESGO BAJO
RESPUESTA RÁPIDA	**CULTURA MACHO** **Valor**: Riesgo, rapidez, dureza. **Ejemplo**: Policía, cirujía. **Rituales**: Supersticiones. **Héroes**: agresivos, individualistas. **Ventajas**: flexibilidad, agilidad, adaptación. **Desventajas**: Olvida errores, fomenta inmadurez, mucha rotación. **Hábitos**: A la moda.	**TRABAJO/JUEGO DURO** **Valor**: Cantidad trabajo para satisfacer al cliente. **Ejemplo**: Automovil, venta. **Rituales**: Juntas, convenciones, promociones, himnos. **Héroes**: Equipo. **Ventajas**: Estímulo al trabajo constante y conjuntado. **Desventajas**: Prima cantidad sobre calidad. **Hábitos**: 'Normalidad' de la 'clase media'
RESPUESTA LENTA	**APUESTA LA COMPAÑIA** **Valor**: Apostar por el futuro. **Ejemplo**: Prospecciones, construcción espacial. **Rituales**: Junta negocios. **Héroes**: Los experimentados y que acertaron. **Ventajas**: Creatividad. **Desventajas**: Vulnerables ante entornos cambiantes. **Hábitos**: Conservadores y jerarquizados.	**CULTURA DEL PROCESO** **Valor**: Perfección técnica. **Ejemplo**: Administración pública, seguros. **Rituales**: Orden, puntualidad, detalle, titulaciones, jerarquización. **Héroes**: Las funciones, el cargo hace al héroe. **Ventajas**: Orden. **Desventajas**: Burocracia. **Hábitos**: Conservadores y jerarquizados

Tipos de cultura según riesgo y respuesta
(**Deal y Kennedy**. En **Garmendia**, 1990, 60)

2. Debilidades: El volumen puede desplazar a la calidad del producto. Falta de reflexión o atención. En caso de crisis la organización suele tomar una medida drástica (irse a otro lugar) en vez de buscar la raíz del problema. Los miembros no se apegan a la organización el tiempo suficiente para ayudarla en época de crisis porque suelen estar más comprometidos con la acción que con la organización. Es una cultura para gente joven cronológicamente, porque requiere una energía que decae con la edad.

La cultura de apueste la compañía:

1. Características: El valor clave es el futuro y la importancia de invertir en él. Alto riesgo y lenta retroinformación. La importancia que tiene el tomar decisiones correctas crea un sentido de reflexión en estas organizaciones. El ritual primordial de esta cultura es la junta de negocios, donde los asientos están asignados según categorías y en la que sólo los funcionarios más importantes hablan. La toma de decisiones se hace desde arriba hacia abajo, una vez que se han incluido todas las aportaciones. Se dedica mucho tiempo a tomar una decisión, ya que se arriesga mucho. Se respeta la autoridad y la competencia técnica que ha provado su certeza a lo largo de los años. Se comparten conocimientos, pues el éxito depende de ello.

2. Debilidades: Lentitud, vulnerables a las fluctuaciones a corto plazo mientras esperan el éxito a largo plazo.

La cultura del proceso:

1. Características: El valor clave es la perfección técnica, centrándose en entender bien el proceso y los detalles. No se tiene retroinformación hasta que alguien les hecha la culpa de algo. Esta falta de información obliga a los miembros de la organización a concentrarse en cómo hacer su trabajo y no en lo que hacen. Tienden a 'protegerse la espalda', describiendo cualquier incidente con minuciosos detalles, dando explicación de sus actos y mandando copia de ello a todo el mundo. Su preocupación fundamental es el resultado del proceso, la perfección del acabado, el relleno del papeleo. Los miembros son ordenados, puntuales, detallistas, con gran memoria. Llevan a cabo los procedimientos tal y como están escritos, sin preguntar si tienen sentido para el mundo real, el cual, de hecho, deja de existir. La carencia de un éxito identificable, hace que se identifiquen los héroes con las funciones, no los individuos, es decir, el puesto es el que hace al héroe. Los rituales se concentran en los patrones de trabajo. Se presta mucha atención a los títulos y las formalidades. Sus jerarquías, rígidamente estructuradas, se parecen mucho a un sistema de clases.

2. Debilidades: Burocracia, prima el cómo sobre el qué, difíciles de cambiar.

G. Modelo Burke (1984): narcisista / tribal / exploratoria / amplificadora

Mike Burke (1984) propone una tipología de la cultura organizacional que elaboró a partir de sus encuestas sobre empresas y cuadros dirigentes, en función de dos criterios:

- apertura / aislamiento del entorno;

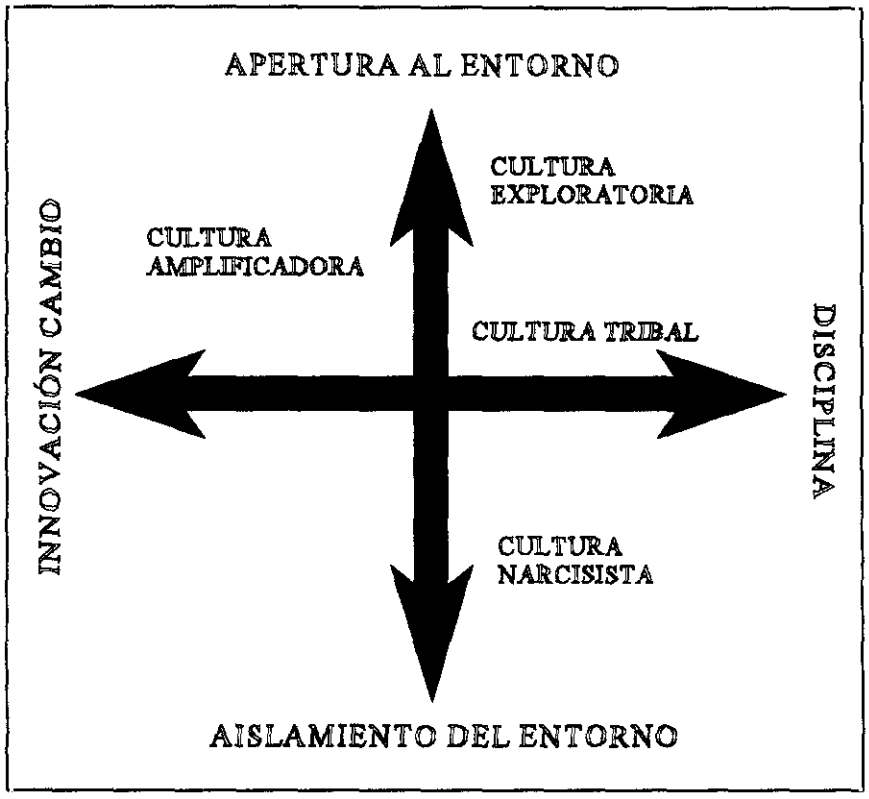


Ilustración 14 Tipos cultura según **Burke**.

- apertura al cambio y la innovación / sentido del orden y de la disciplina.

Cultura narcisista: Gran aislamiento del entorno que afecta a todas las informaciones que puedan cuestionar el orden de la organización. Favorece el estancamiento, el inmovilismo y el control centralizado.

Cultura tribal: Mayor apertura al entorno, en la medida en que la organización encuentra en él las oportunidades para desarrollar sus propias visiones del mundo. Favorece la constitución de una tribu, de una casta jerarquizada formalmente, el conformismo.

Cultura exploratoria: Muy abierta al entrono, dispuesta a aprovechar todas las oportunidades que en él se presenten. Son agresivas, competitivas y con gran voluntad de conseguir el éxito. El sentido de las relaciones y la voluntad de éxito personal son sin duda sus rasgos principales.

Cultura amplificadora: La atención muy especial al entorno se acampaña aquí de un sentido profundo de su propia dirección, de sus propios objetivos y lógica de evolución. Con esta mentalidad, el aprovechamiento de las oportunidades está mucho más condicionado por el filtro del proyecto de la organización.

H. Modelo Koontz, O'Donnel y Weihrich (1990): centralizada / participativa

Estos autores nos ofrecen una tabla que esquematiza las características de estos dos tipos de culturas organizacionales (**Koontz, O'Donnel y Weihrich**, 1990, 301).

CULTURA CENTRALIZADA	CULTURA PARTICIPATIVA
Planificación	**Planificación**
Los objetivos se fijan en forma autocrática	Los objetivos se fijan de forma altamente participativa
La toma de decisiones es centralizada	La toma de decisiones es descentralizada
Organización	**Organización**
La autoridad está centralizada y escasamente definida	La autoridad está descentralizada y definida con precisión
Integración	**Integración**
Se contrata por amistad	Se selecciona en función de criterios de desempeño
La capacitación sólo se da en áreas especializadas	La capacitación abarca todas las áreas funcionales
Dirección	**Dirección**
Los dirigentes ejercen un liderazgo rector	Los dirigentes ejercen un liderazgo participativo
Las comunicaciones fluyen sobre todo de arriba hacia abajo	Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos
Control	**Control**
Los jefes ejercen un control muy estricto	Los individuos ejercen gran parte de autocontrol
Enfoque de carácter financiero	Enfoque abarca varios aspectos

I. Modelo Ansoff (1985): estable, reactiva, previsora, exploratoria y creativa

A partir de la definición de cultura estratégica: "denominaremos cultura estratégica del grupo al conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico" (**Ansoff**, 1985, 123), este autor propone cinco tipos de cultura en función de seis atributos:

1. La **perspectiva temporal** en la que la organización se percibe a sí misma y a su entorno;

2. El **conjunto de alternativas** en que busca sus posibilidades de acción;

3. El **foco de atención** de la organización, ya sea interno (lo que dentro de ella suceda) o externo (los acontecimientos del entorno);

4. La **propensión al cambio**, que se mide a través de la fuerza de la señal necesaria para provocar un cambio estratégico;

5. El grado de **ruptura** con la experiencia pasada que es aceptable en las alternativas de acción;

6. La **propensión al riesgo** en la elección de alternativas.

Veámoslo en la siguiente tabla.

NIVEL CULTURAL / ATRIBUTO	ESTABLE	REACTIVO	DE PREVISION	EXPLORATORIO	CREATIVO
PERSPECTIVA TEMPORAL	Pasado	Presente	Futuro habitual	Futuro inhabitual	Nuevos Futuros
CONJUNTO DE ALTERNATIVAS	Precedentes pasado	Experiencia pasado	Posibilidades extrapoladas	Posibilidades globales	Posibilidades creativas
FOCO DE ATENCION	Introvertida	Introvertida	Introver/ Extravert.	Extrovert.	Extrover.
PROPENSION CAMBIO: SEÑAL DE EL	Crisis	Actuación insatisfactoria	Previsión de descenso en actuación	Búsqueda continua del cambio	Búsqueda del nuevo cambio
ACEPTACION RUPTURA DEL CAMBIO	Nula: statu quo	Desviación mínima del statu quo	Incremental	Ruptura	Novedad
PROPENSION AL RIESGO	Aversión al riesgo	Riesgo mínimo	Riesgo habitual	Equilibrio riesgo/ganancia	Prefiere riesgo inhabitual
LEMA	No perturbar calma	Preparado para todo	Planificar el futuro	Estar donde la acción	Inventar el futuro
CULTURA PREFERIDA POR:	Producción Contabilidad	Producción Finanzas	Marketing Planificación	Product/Mercado. Desarrollo. Diversific.	Investigación Nuevas iniciat.

(**Ansoff**, 1985, 124)

Como el mismo autor dice "las culturas estable/reactiva son consideradas como introvertidas, reacias al riesgo y resistentes al cambio. En el otro extremo, las culturas exploratoria/creativa están abiertas a la nueva información, a las nuevas influencias, favorecen y buscan el cambio. La cultura de previsión, propia de muchas empresas actuales, es propensa al cambio en tanto en cuanto la acción estratégica no se salga de un terreno conocido" (**Ansoff**, 1985, 125).

En la séptima fila de la tabla trata de caracterizar cada una de las culturas mediante una frase descriptiva.

Y en la última fila de esta misma tabla señala la correspondencia entre los respectivos tipos de cultura y las diversas funciones de una organización típica de producción.

Gil Estallo (1986, 366-367) recoge esta tipología de **Ansoff** pero la reduce a tres: la cultura estable, la expectante o previsora y la dinámica o creativa.

J. Modelo Sethia y Von Glinow (1985): apática / preocupada / exigente / integradora

Estos autores establecen una tipología de culturas en función del sistema de recompensa y la orientación de los recursos humanos de la organización.

El término "sistema de recompensa" (Reward System) se refiere a las recompensas y premios disponibles y que utiliza una organización, así como el criterio de acuerdo con el cual los miembros pueden tener derecho a recibir estas recompensas e incentivos. La mayoría de las organizaciones normalmente ofrecen una mezcla de cuatro tipos de recompensa: económica, contenido del trabajo a realizar, progreso en la carrera dentro de la organización y status-reconocimiento.

Cualquiera que sea la forma que adopten, los sistemas de recompensa organizacional cumplen dos funciones claves: una interna y otra externa. Externamente, los sistemas de recompensa atraen a la organización a determinadas personas con capacidades en consonancia con lo que ofrece la organización (**Von Glinow**, 1985). Internamente promueven y estimulan el rendimiento y se preocupan por retener a los miembros más valiosos.

Según **Sethia y Von Glinow** (1985, 405) la cultura de una organización puede influir en el sistema de recompensas de la misma y viceversa. Ya que la cultura de la organización refleja los valores, creencias y asunciones básicas de sus miembros, ésta, necesariamente influye en el tipo y las cualidades de las recompensas que son válidas y posibles en la organización, así como en las condiciones bajo las cuales estas recompensas son repartidas o asignadas a los miembros de la organización. Así lo constata **Davis** cuando estudia la cultura de la organización "Analog Devices", una mediaña compañía del sector de alta tecnología, cuyas creencias sobre los miembros de la organización (elemento clave de la cultura corporativa) influye poderosamente en los mecanismos de recompensa de la organización: "ellos cren que la gente es honesta y digna de confianza, la mayoría están satisfechos cuando trabajan desarrollando todo su potencial, y rinden más cuando ellos sienten o experimentan una especie de propósito. Ellos creen que la gente busca opinar y tener voz en los asuntos relacionados con la forma de realizar su trabajo, buscan ser responsables, y buscan reconocimiento (...). Estas creencias son trasladadas a sus políticas que incluyen repartir y prorratear salarios y beneficios, ganancias compartidas; planes de deistribución de acciones; planes de gratificaciones y pluses; igualdad de oportunidades, seguridad en el puesto de trabajo; promoción desde dentro..." (**Davis**, 1984, 106-107).

Un sistema de recompensa de una organización influye directamente en su cultura a través del reforzamiento selectivo de ciertos valores y creencias, en función de aquello que realmente se recompensa y, por tanto, se valora. Pero también influyen indirectamente actuando sobre las cualidades de los recursos humanos de la organización. Los dos criterios básicos que definen la orientación de los recursos humanos de una organización son: el nivel de preocupación o de interés por la gentes y el nivel de interés por el rendimiento de la gente en la organización.

El interés por las personas hace relación con el compromiso de la organización, con el bienestar de sus miembros y el respeto a su dignidad. El interés por el rendimiento hace referencia a la expectativa de la organización de que sus miembros rindan y cumplan mejor en el desempeño de sus trabajos y que hagan pleno uso de sus facultades y su talento.

Un nivel alto o bajo de interés por la gente asociado o en conjunción con un nivel alto o bajo de interés por el rendimiento sugieren cuatro tipo genéricos de culturas organizaciones que están basadas en las orientaciones de recursos humanos de las organizaciones:

- La cultura apática muestra pequeño interés por la gente e indiferencia hacia su rendimiento.
- La cultura preocupada muestra alto interés y preocupación por la gente, pero pocas expectativas de demanda de rendimiento a las personas.
- La cultura exigente muestra poca sensibilidad hacia la gente pero mantiene expectativas de fuertes demandas de rendimiento por parte de las personas.
- La cultura integradora muestra un alto interés tanto por las personas como por el rendimiento que se espera de ellas.

	BAJO INTERÉS POR EL RENDIMIENTO	ALTO INTERÉS POR EL RENDIMIENTO
ALTO INTERÉS POR LAS PERSONAS	**CULTURA PREOCUPADA**	**CULTURA INTEGRADORA**
BAJO INTERÉS POR LAS PERSONAS	**CULTURA APÁTICA**	**CULTURA EXIGENTE**

(**Sethia y Von Glinow**, 1985, 409)

Cada una de estas culturas es compatible sólo con tipos específicos o determinados de sistemas de recompensas. Así en la cultura apática predominan las recompensas en función de la diferenciación de status; en la preocupada sobre todo prima las recompensas de status, pero también mantiene recompensas de los otros tres tipos, sobre todo potenciando la carrera dentro de la organización; en la cultura exigente priman las recompensas de contenido e importancia del trabajo y finalmente en la cultura integradora las que priman son fundamentalmente las recompensas económicas, de satisfacción con el propio trabajo y de progreso en la carrera dentro de la propia organización.

CULTURAS DE RECURSOS HUMANOS				
1. RECOMPENSA	**APÁTICA**	**PREOCUPADA**	**EXIGENTE**	**INTEGRADORA**
Económica	Pobres	Medianas	Variables	Superiores
De trabajo	Pobres	Medianas	Buenas	Superiores
Progreso	Pobres	Buenas	Medianas	Superiores
Status	Elevado	Elevado	Moderado	Bajo
2. CRITERIOS				
Rendimiento: los resultados	Ilusorio Éxito individual	Esfuerzo diario	Éxito individual a corto plazo	Éxito de la organización a largo plazo
Rendimiento: acciones y conductas	Comportarse diplomáticamente	Obediencia Cooperación	Eficiencia Competición	Innovación Independencia
Consideraciones de un incumplimiento	El contrato El mecenazgo	La posición en la jerarquía	La naturaleza del trabajo	El valor potencial

(Adaptada de **Leal Millán**, 1991, 123)

K. Modelo Hargreaves (1991): individualismo / balcanización / colaboración / colegialidad impuesta

Bolivar Botía (1993), expone la propuesta de este autor en un artículo reciente. Me parece muy interesante, puesto que es una aplicación directa al mundo de la educación, restringiendo las tipología generales al ámbito concreto de la cultura profesional de la enseñanza. Pues bien, **Hargreaves** investigando los patrones de interrelación entre profesores, en recientes estudios ha identificado al menos cuatro tipos de cultura profesional en el mundo de la enseñanza, cuyas características más sobresalientes, siguiendo a **Bolivar Botía** (1993) y al propio autor (**Hargreaves**, 1991; et al., 1992; 1993a; 1993b), formulo a continuación.

La Cultura del individualismo se caracteriza por espacios celulares aislados (clases), donde hay zonas acotadas para cada ámbito de decisión altamente especificadas y autónomas (jefe de estudios, tutor, profesor, dirección), con pocas posibilidades de compartir recursos e ideas, de observación mutua y de intercambiar experiencias sobre la práctica docente. Estructura celular que dificulta la colaboración mútua, aumentando la incertidumbre y la ansiedad (**Hargreaves**, 1993a), pero asegurando la autonomía profesional.

La Cultura balcanizada es más frecuente, dicen estos autores, en los centro de Secundaria (por su propia estructura organizativa departamental, especialización y socialización de sus profesores). Las tareas profesionales se desarrollan en pequeños grupos aislados, en competencia entre sí, la mayoría de las veces. Estos grupos suelen permanecer relativamente estables, siendo

impermeables entre sí en sus métodos y funcionamiento, identificándose progresivamente por el grupo al que se pertenece y que suele expresar un carácter político (diferencias en función de las cuotas de poder conseguido por cada subgrupo y por los intereses que se defienden desde cada parte).

La colegialidad artificial supone en la práctica un funcionamiento individualista, pero -por presión administrativa externa- se fuerza a trabajar en equipos con reuniones conjuntas. Las reuniones no son más que medios instrumentales para conseguir ciertas metas prefijadas e impuestas, en determinados tiempos y espacios (ritmo productivo eficaz). Las relaciones son impuestas externamente y reguladas por procedimientos burocráticos.

La cultura de colaboración sería el tipo de cultura deseada, que entendería la enseñanza como tarea colectiva, resquebrajando los muros del individualismo y potenciar la cooperación, trabajo conjunto e interdependencia entre los profesores, implicación real en la dinámica de trabajo.

Caracteres	CULTURA DEL INDIVIDUALISMO	CULTURA BALCANIZADA	COLEGIALIDAD ARTIFICIAL	CULTURA DE COLABORACIÓN
Relaciones	Vida privada, aislamiento físico y psicológico. Interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales	Baja permeabilidad: centro dividio en subgrupos con pocos elementos en común. El aprendizaje profesional ocurre en estos subgrupos.	Relaciones comunes por procedimientos burocráticos, como gestión regulada de forma administrativa. Impuestas externamente.	Sentido de comunidad: apoyo y relación mútua, autorrevisión, aprendizaje profesional compartido. Construidas internamente.
Formas de trabajo	Responsabilidad individual por aula/grupo. Trabajo privado en las aulas. Pocos espacios o tiempos en común.	Los grupos permanecen relativamente estables. Cada grupo tiene su modo de trabajar y entender la enseñanza de la materia.	Reuniones formales como recurso instrumental para ciertas metas prefijadas, en tiempo y espacios determinados.	Enseñanza como tarea colectiva: colaboración y espontánea participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo conjunto no están prefijados.
Identificación personal	Preocupación centrada en el aula y cumplir la responsabilidad asignada. Falta de apoyo interpersonal. Soledad profesional.	Identificación por el subgrupo a que pertenecen, con modos propios de pensar y enseñar. Subcultura de la materia/área.	El trabajo conjunto es artifical/forzado. Predominan los modos de hacer individuales.	Visión compartida del centro como conjunto (valores, procesos y metas). Interdependicia, coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente.

Caracteres	CULTURA DEL INDIVIDUALISMO	CULTURA BALCANIZADA	COLEGIALIDAD ARTIFICIAL	CULTURA DE COLABORACIÓN
Condiciones organizativas	Distribución funcional y jerárquica de tareas. Organización por aulas y espacios celular y por compartimientos. Funcionarios.	Organización escolar por materias, niveles, áreas y departamentos. La estructura disciplinar condiciona la organización escolar.	Programación por equipos conjuntos de currícula diseñados externamente. Imposición por directivos de reuniones forzadas.	Creación de estructuras y contextos (tiempo, tareas y recursos) que promuevan el trabajo conjunto. El centro como unidad y agente de cambio.

Tipos de cultura profesional de la enseñanza. **Bolivar Botía**, 1993, 70.

L. Modelo de valores opuestos de Quinn y Kimberly (1984): grupo/desarrollo/jerárquica/racional

El primer tipo cultura es la **cultura de grupo**, que se basa en normas y valores relacionados con la afiliación. La cultura de grupo enfatiza el desarrollo de recursos humanos y los valores de la participación de los miembros en la toma de decisiones. La orientación estratégica que resulta es la de la implementación a través del consenso. La conformidad con las normas organizaciones fluye desde la confianza, la tradición y el compromiso a largo plazo de los miembros con el sistema.

El segundo tipo cultural, la cultura del desarrollo, está impregnada por los supuestos del cambio. Los sujetos están motivos por la importancia de las tareas que se llevan a cabo. El crecimiento y la adquisición de recursos son fundamentales y se consiguen a través de una estrategia de tipo prospector.

El tercer tipo, la cultura jerárquica, refleja los valores y las normas relacionadas con la burocracia, está fundamentado en los supuestos de estabilidad y los sujetos cumplirán con las normas organizacionales cuando los roles estén formalmente establecidos e impuestos a través de normas y regulaciones.

El cuarto tipo cultural, la cultura racional, está basada en los supuestos de logro de objetivos y estos son la planificación, la productividad y la eficiencia. Los sujetos están motivados por la creencia de que el rendimiento competitivo conducirá a alcanzar los fines organizacionales deseados y esto tendrá su recompensa.

DIMENSIONES	Cultura de GRUPO	Cultura de DESARROLLO	Cultura JERÁRQUICA	Cultura RACIONAL
Person/organ	Personas	Organización	Personas	Organización
Flexi/control	Flexibilidad	Flexibilidad	Control	Control
Medios	Cohesión,moral	Adaptabilidad, flexibilidad	Información, comunicación	Planificación, evaluación
Fines	Desarrollo RR-HH.	Crecimiento, adquisición recursos	Estabilidad, control	Producción, eficiencia
Conformidad mediante	Afiliación	Ideología	Normas	Contrato
Motivación	Unión	Crecimiento	Seguridad	Competencia
Liderazgo	Apoyo, relación	Asumir riesgos	Conservador	Directivo, orientado hacia objetivos
Forma organiza	Clan	Adhocracia	Jerárquica	Mercado
Orientación	Consenso	Prospector	Defensor	Analizador

M. Modelo Leal Millán (1991): culturas de vergüenza / culturas de culpa

Este autor establece una tipología cultural en función de cómo se ejerce el control en una organización sobre las conductas de los miembros de la misma.

A partir de **Lindgren** (1978) y de **Bandura y Walters** (1977) considera que las dos formas básicas de ejercer el control social y de influenciar a las personas es a través de la vergüenza y el miedo o a través de la culpa. Esta teoría del campo de la psicología social él la aplica al contexto de las culturas organizacionales afirmando que "nuestra hipótesis inicial consiste en que: las organizaciones que acuden en mayor medida a sistemas de 'control directo' de tipo externo, tales como una fuerte supervisión directa por jefes, capataces o directivos, seguimiento y vigilancia estrecha a través de la presencia física y a un uso preponderante de amenazas de castigo, de coacción, de temor, etc., producen individuos y empleados de débil conciencia, es decir, producen culturas de vergüenza y miedo; y viceversa. Mientras que aquellas organizaciones que intensifican sus esfuerzos en sistemas de 'control indirecto' a través de normas interiorizadas

y sistemas de objetivos, autocontrol y responsabilidad del individuo, etc., producen culturas de culpa, e individuos de mayor autocontrol, responsabilidad y recta conciencia".

N. Modelo Oliver (1993): formación / calidad pedagógica / resultados / evaluación / innovación / gestión / reflexión y debate / comunicación y diálogo / colaboración / compromiso con el entorno

Este autor identifica las posibles culturas y subculturas organizacionales, referidas a los centros escolares, a partir del paradigma cultural-simbólico, en función de la posibilidad de generar ámbitos de intervención, superadores, según él, de la metodología exclusivamente descriptiva y analítica de este paradigma.

No obstante, no las plantea como culturas alternativas o discrepantes, sino como líneas orientadoras de las estrategias que se deberían crear e implementar para potenciar tales culturas en los centros educativos.

El listado de culturas que propone es el siguiente:

a) La cultura de la formación, que "supone la plena conciencia de la realidad de los aprendizajes permanentes, diversificados e inevitables, en el contexto de una intensísima interacción por parte de las personas y los recursos de todo tipo que integran los centros escolares, conciencia que colleva la alta valoración y atento seguimiento de los procesos de maduración, y provoca una profunda sensibilidad hacia las peculiaridades de cada uno de los sujetos -alumnos, pares, profesores, personal de la administración y servicios-" (76).

b) La cultura de la calidad pedagógica, puesto que "la cultura de la formación exige un determinado nivel profesional y tecnológico con el fin de instrumentar adecuadamente los aprendizajes: incluiría la exigencia de una preparación específica, inicial y permanente del profesorado y una especial valoración de la puesta en práctica de los conocimientos profesionales" (77).

c) La cultura de los resultados, que supone "la adecuada valoración de su consecución en los centros educativos y una mayor exigencia en la eficiencia de éstos" (77).

d) La cultura de la evaluación, caracterizada por "la profundidad en el análisis, rigor en los procesos de toma de decisiones, atento seguimiento de las implementaciones, justa interpretación de los resultados y coherencia global a la gestión institucional" (77).

e) La cultura de la innovación como dimensión asociada a los periodos de crecimiento y excelencia y de reflexión prospectiva.

f) La cultura de la gestión que significaría "desarrollar en una organización concreta habilidades sistemáticas de diagnosis, planificación, programación, ejecución, coordinación, evaluación y realimentación" (78).

g) La cultura de la reflexión y debate, entendida como "cultura del pluralismo, enriquecedor y posibilitador de diversos planteamientos y espacio natural para la solución de conflictos y para la creatividad" (78).

h) La cultura de la comunicación y diálogo basada en las raíces más profundas de todo personalismo.

i) La cultura de la comunicación como expresión más clara de la cultura colegiada y de la participación, implicación, compromiso mútuo, apoyo, crítica y reflexión cojunta o dicho en términos freirianos, dialogicidad.

j) La cultura del compromiso con el entorno, puesto que la institución escolar es un sistema abierto, según este autor, es necesario un compromiso con el entorno natural y social, considerado como su lógico suprasistema.

O. Modelo Palacios et al. (1995): Modelo de cultura educativa no formal en el ámbito familiar

Las investigaciones de estos autores les han llevado a la conclusión de que "en el interior de nuestra sociedad, y por lo que se refiere a los temas relacionados con la crianza y la educación infantil, existen culturas familiares muy diferentes unas de otras" (**Palacios et al.**, 1995, 10).

Los criterios o indicadores que utilizan para caracterizar dichas culturas están definidos por dos componentes fundamentales:

- La ideología: que incluye, a su vez, distintos elementos como pueden ser
  - expectativas: a qué edad se espera que los niños/as sean capaces de hacer determinados logros, qué capacidades concretas se esperan de un/a niño/a, etc.
  - actitudes y valores: si existen o no ideas diferentes en función del género de los niños, qué importancia se le da a la obediencia, etc.
  - ideas sobre procedimientos y objetivos educativos: cómo se piensa que se puede estimular a un niño o una niña, qué se pretende lograr con esos métodos educativos, etc.
- Las conductas: que igualmente incluyen una serie de elementos propios como pueden ser
  - las interacciones concretas con el niño o la niña cuando se le alimenta o se le dan explicaiones o cuando se juega con él.
  - las rutinas habituales de relación con los niños/as cotidianamente.

Al conjugar estas dimensiones en sus estudios, les ha generado una tipología caracterizada por tres tipos fundamentales de culturas familiares en cuanto a la interacción educativa:

✔ **Cultura tradicional**:

- Los niños y niñas nacen con determinadas características difíciles o imposibles de cambiar a través de la acción educativa;
- la obediencia como valor fundamental en la relación con los hijos/as;
- mantienen diferentes actitudes y valores respecto a los niños que a las niñas.

✔ **Cultura moderna:**

- Los padres se atribuyen a sí mismos un alto poder para influir en sus hijos y en su desarrollo educativo;
- la obediencia no se considera un valor fundamental en la relación con los hijos/as, tratando de fomentar la autonomía mucho más que la dependencia a través de un control no autoritario de la conducta;
- no mantienen diferentes actitudes y valores respecto a los niños que a las niñas.

✔ **Cultura paradójica:**

- Creencia en la educación como un factor muy importante en el desarrollo de sus hijos, pero no se ven a sí mismos capaces de influir sobre el/la niño/a.
- No consideran que la obediencia sea un valor fundamental, pero mantienen un control autoritario de la conducta.
- En definitiva, como dicen los autores, "se trata de familias sumidas en un apreciable nivel de confusión en el que coexisten elementos de tradicionalismo y modernidad, dándose frecuentes paradojas entre unas creencias y otras (**Palacios et al.**, 1995, 10).

Con estos tipos diferentes de culturas (que los autores a veces denominan de forma indistinta ideologías) se corresponden ciertos estilos educativos relacionados tanto con la forma de organizar la vida cotidiana de los niños y niñas como la forma de manejar las interacciones tú a tú a la hora de dar una explicación, contar un cuento o hacer un rompecabezas.

Los padres/madres identificados con la cultura moderna tienen, según estos autores, estilos de relación e interacción más estimulantes desde el punto de vista cognitivo, mientras que los que se sitúan dentro del tipo de cultura tradicional arrojan valores muy bajos en una relación estimulante respecto a sus hijos/as en ese ámbito cognitivo. Finalmente los padres/madres agrupados en la cultura paradójica se sitúan en niveles intermedios. De todas formas estos datos están referidos al ámbito cognitivos-lingüístico, como señalan los propios autores, y no se han analizado respecto al ámbito de desarrollo personal y social.

P. Propuesta personal de tipología cultural

Ciertamente en el análisis, en la evaluación de la cultura de una organización de educación social, finalidad de esta tesis, va a ser prácticamente imposible utilizar una tipología cultural debido a las siguientes razones:

- Ninguna organización concreta se ajusta de forma igual a una de estas clases o tipos de culturas descritas anteriormente. En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de cultura organizacional, aunque predominen alguna de las orientaciones ya mencionadas.
- Dentro de una organización se dan diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras.
- Utilizar una tipología es una forma de agrupar las categorias de algo que se estudia, establecer aquello en que coinciden y aquello en que discrepan, comparar, medir, establecer criterios de semejanza y diferencia. De alguna forma comienza a ser una cierta cuantitativización de un fenómeno. Y no es esta la pretensión fundamental de esta tesis.

No obstante, creo que sigue siendo útil la presentación de la cultura de una organización utilizando, en cierta medida, este tipo de clasificación tipológica a la hora de establecer cómo se caracteriza la cultura de una organización, no de forma acabada, pero sí en sus orientaciones fundamentales. De hecho los seres humanos solemos ser bastante gregarios, y construimos nuestra sociedad y nuestras organizaciones de forma bastante similiar. El fenómeno de la cultura es aquello que trata de agrupar las semajanzas, lo común, lo compartido por individuos que conviven y construyen la realidad desde paradigmas cercanos. Por lo tanto, bien podemos utilizar una tipología, que trata de agrupar lo común, para describir un fenómeno que describe lo común. Aunque cada cultura es única, como dice el refrán "nada hay nuevo bajo el sol". Por lo que toda cultura tiene que tener suficientes analogías con otras culturas de su entorno, de su época o, al menos, de su ámbito, para que podamos, en cierta medida compararla, y establecer en qué medida predomina en su descripción un tipo de orientación u otra.

En este sentido, y con este afán, voy a establecer mi propia tipología, fruto de una selección de aquello que me ha parecido más significativo y relevante de las tipologías anteriormente descritas en relación con el objeto de esta tesis: la cultura de organizaciones de educación social; y resultado también de mi experiencia profesional e investigadora en organizaciones educativas en el ámbito de lo no formal: cárceles, programas de garantía social, educación especializada en medio abierto, servicios sociales de base, universidades populares, cooperativas de educación, etc.

Concepción	Eficientista	Sociocrítica-Política	Interpretativo-Simbólica
Tipo cultura	**Burocrática**	**Colaborativa**	**Permisiva**
Elemento nuclear	Normas	Negociación y consenso	Personas
Orientación	Función, cumplimiento normas, orden y racionalidad metódica	Eficacia, consecución de los objetivos establecidos	Satisfacer las necesidades de los miembros de la organización
Estilo directivo	Burocrático. La jerarquía y el status se adquiere en función del puesto legal que se ocupa.	Basado en la capacidad y competencia para llevar a cabo la tarea (expertos)	Se ejerce en función de la mayor aptitud y mayor dedicación para ayudar a los demás
Toma decisiones	En función de la legalidad, la norma y los procedimientos regulados.	En función de la capacidad intelectual y la experiencia en resolución de los problemas	Por consenso buscando la solución que no perjudique a nadie
Funcionamiento	Burocracia organizada. Cada paso respaldado y con constancia escrita. Informes de todo.	Trabajo de equipo y con proyectos, en base a objetivos organizacionales (no individuales ni de grupo)	Las funciones se asignan por preferencias personales sin obligar a nadie a tareas que no le gustan
Éxito	En función de la antigüedad y la respuesta ajustada a la norma	En función de la consecución o no de resultados	En función de la dedicación a la satisfacción de las necesidades de los demás.
Control	Selección y promoción en función del adecuado cumplimiento de las funciones	Mediante la asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados.	Sin controles
Clima	Relaciones reguladas por normativa. Reuniones oficiales.	Colaborativo y de autonomía.	Distendido, buscando que haya una satisfación en el trabajo

a) **Cultura Burocrática**.

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes. Se entiende que la evaluación no es para mejora sino para selecionar y controlar a los individuos mas capaces de cara que ocupen los cargos directivos en la sociedad. Centralización del poder. Distribución funcional y jerarquica de tareas, organización celular de aulas y espacios, falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en las aulas. El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. el control lo ejercían vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que eran lo que en definitiva más valoraban y más se les exigía desde la administración.

Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejericicio de su función como un "oficio", que se puede aprender y que hay que saber hacer. Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la Administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora.

El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales.

Inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas del centro, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos

Sin embargo hay pocos equipos directivos entre los centros estudiados que impongan de forma jerárquica y autoritaria la solución a los conflictos. La forma preferida de reaccionar ante ellos parece ser: "los conflictos no existen", y en todo caso se reducen a enfrentamientos personales.

Todo ésto crea en este tipo de centros, marcados por una cultura de los equipos directivos burocrática-eficientista, un nivel de satisfacción y de motivación bastante bajo entre los miembros del centro, lo cual está generando un clima irreal y regresivo (de conductas infantiles).

b) **Cultura Permisiva**.

Representa la cultura del "laissez-faire", que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. La educación sigue siendo una reproducción al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas. Cada profesor se entiende como una "unidad celular" independiente. Se defiende por encima de todo la "libertad de cátedra" y no intromisión en la labor educativa de cada unidad celular. El centro se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mútuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es dificil en ella el control y la coordinación.

El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando mas dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en aptas formales para que "no haya problemas". Esto crea una cierta "anarquia organizada" donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros. La comunicación ascendente/descente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socio-afectiva. Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación pero no compromiso, muchos claustros pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito del centro. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

c) **Cultura Colaborativa**.

Entienden la enseñanza como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relacion mutua, autorevisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida del centro como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende el centro como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

El equipo directivo se ha convertido en líder del equipo docente. Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores. Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional, haciendo aflorar los compromisos ideológicos que subyacen en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación y cambio.

No obstante, esta tipología cultural la dividiré posteriormente, en la parte práctica, en dos tipologías diferentes:

- aquella **orientada a la tarea y los resultados**, más propia de las dos grandes corrientes, la de las "escuelas eficaces" y la de la "mejora de la escuela" (**Clark, Lotto y Astuto**, 1984);
- la orientada a la **negociación y el conflicto**, propia de la corriente sociocrítica o política.

La unión aquí de estas dos orientaciones se debe a que, según mi propia experiencia y las investigaciones que últimamente estamos llevando a cabo en el ámbito de organizaciones de educación, tanto formal como no formal, esta separación no se da nunca en realidad, sino que suele predominan una amalgama de ellas, con las características que ya he definido antes y que por eso he definido como "cultura colaborativa".

Q. Resumen

La finalidad de este apartado ha sido describir las distintas clasificaciones que se han hecho de tipologías de la cultura organizativa como una forma de presentar una primera aproximación la descripción y el análisis de una cultura organizativa.

Hay diferentes formas de presentar los rasgos culturales (recogida de los datos) de una organización como consecuencia del analisis a través de un proceso de investigación evaluativa. Una de estas formas es la presentación de dicho informe sobre la cultura de la organización a partir de una caracterización de tipologías culturales (**Thevenet**, 1992). Estas tipologías nos marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y, por tanto, nos desentrañaría la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

Ciertamente ningún tipo ideal o modelo coincide exactamente con ninguna organización real, pero si hay una tendencia que prevalece y que la identifica dentro de la complejidad, lo cual facilita su análisis y comprensión para definir posteriormente estrategias de intervención. Estos marcos teóricos, estos modelos no son estables, pueden seguir un ciclo evolutivo, se pueden combinar adjuntando elementos de uno y de otro, etc. Como dice **Bush** (1986), son modelos que

pueden explicitarse de diferentes maneras, según el marco contextual, la situación y el tipo de institución implicada. Cada modelo puede ser aplicable en diferentes situaciones y contextos como una respuesta o solución a un problema planteado concreto.

No obstante, hay que ser muy precavido respecto a la utilización de estas tipologías, pues como afirma **Schein** (1988) son unidimensionales. "Muchas de estas tipologías contemplan tan sólo una dimensión de presunciones, desarrollan distintos tipos en torno a la dimensión y luego da a aquéllos el nombre de 'arquetipos'" (**Schein**, 1988, p. 119), por esa razón hay que tener en cuenta esta dimensión o variable para comprender la tipología y su intención o finalidad (sesgo).

Teniendo en cuenta ~~este~~ matiz, hay que recordar que existen muchas tipologías de cultura organizacional, el modelo de **Harrison** (1972) o el de **Handy** (1978, 1986), que nos plantean los tipos de cultura en función de la mitología griega: culturas de tipo Zeus, Apolo, Atenea o Dionisos; el modelo propuesto por **Robbins** (1987) que divide las culturas en fuertes y débiles, los modelos de **Municio** (1988) que reelabora el modelo anterior en una división de tipos de cultura más completa: cultura fuerte, cultura débil, cultura estable y cultura inestable, o el segundo modelo de **Municio** (1988) que nos habla de las culturas de los centros de enseñanza en fución de dos variables: tendencia hacia la eficacia y el resultado económico o tendencia hacia la satisfacción y el desarrollo de las personal. Un modelo tan peculiar como el de **Deal y Kennedy** (1985) que elaboran su tipología en función de dos factores: el grado de riesgo asociado con las actividades de la organización y la velocidad con que se obtiene feedback sobre el éxito de tales actividades, o el modelo de **Burke** (1984) que lo elabora en función de dos criterios: 1) apertura/aislamiento del entorno y 2) apertura al cambio y a la innovación/sentido del orden y la disciplina. Pero más recientemente la división entre la cultura centralizada y la cultura participativa de **Koontz, O'Donnel y Weihrich** (1990), o las culturas del individualismo, la balcanización, la colaboración o la colegialidad impuesta (**Hargreaves**, 1991; **Bolivar Botía**, 1993), o el casi listado de culturas de **Oliver** (1993) -de formación, de calidad pedagógica, de resultados, de evaluación, de reflexión y debate, de comunicación, de colaboración o de compromiso con el entorno-, van desgranando un extenso elenco de propuesta tipológicas que son las que se han expuesto fundamentalmente a lo largo de este capítulo.

Pero quizá lo más relevante de este apartado, ha sido que todas esas clasificaciones me han servido para construir finalmente una clasificación tipológica adecuada al objeto de esta tesis: la cultura organizativa propia de instituciones de educación social. Por lo que finalmente se describen las tres tipologías fundamentales (Burocrática, Permisiva y Colaborativa) considero más apropiada para poder analizar la cultura de las organizaciones de educación social actualmente.

X.- Investigacion de la cultura organizativa: procedimientos, técnicas, instrumentos

A. Introducción

Como último paso en la exploración del fenómeno de la cultura organizativa, sería necesario profundizar en los distintos procedimientos y estrategias de investigación que han utilizado los diferentes autores para analizar y comprender la cultura de una organización. Es lo que voy a hacer a continuación.

Dejando aparte el análisis transcultural comparativo que no me detendré a explicar puesto que nos interesa aquí para la finalidad que me he propuesto, se podría afirmar que las investigaciones sobre la cultura organizacional provienen de dos sistemas metodológicos principales (**Thévenet**, 1992).

El primero procede de un enfoque "etnográfico" de la organización. Investigadores y estudiosos han tomado prestado de los etnólogos algunas de sus herramientas y métodos para aplicarlos a las organizaciones y tratar de entender la cultura que las caracteriza, de forma semejante a la que los antropólogos han utilizado para estudiar la cultura y el comportamiento de los grupos humanos. Este enfoque va a caracterizar la metodología de los investigadores que analizan el fenómeno de la cultura organizacional entendida como una metáfora, y en el que me sitúo yo.

El segundo sistema metodológico deriva del "Organizational Development" o Desarrollo Organizacional que se ha dedicado, sobre todo en Estados Unidos, al estudio de la perspectiva cultural aplicado a las organizaciones, sobre todo empresas de producción y servicios, desde una perspectiva de ingeniería cultural (cultura como variable interna) para manejar y cambiar la cultura con el fin de mejorar el éxito y la eficacia de la empresa.

Las dos grandes categorías de métodos tienen también características muy diferentes (**Thévenet**, 1992, 97):

Los enfoques etnográficos inciden en la diversidad y amplitud de las informaciones que se deben recoger, estudiar y verificar. Se centra más en la preocupación por perfeccionar una descripción de la organización como sistema cultural. Los factores clave de la investigación se relacionan con el discernimiento del investigador, con la calidad de sus informaciones y de sus relaciones con los miembros de la organización para recoger, valorar, verificar y explicar este

materia. El esquema etnográfico considera a la organización como un sistema cultural e intenta describirla y detectar sus problemas desde esta perspectiva.

Los enfoques de Desarrollo Organizacional hacen más hincapié en la relación entre consultor y organización (fundamentalmente directivos), así como en el proceso de cambio que tiene lugar durante la fase de diagnóstico o de definición de la cultura. El abanico de informaciones recogidas parece menos amplio, muy centrado en el análisis de incidentes críticos, de momentos importantes en la vida de la organización en los que ésta muestra sus formas de actuar y reaccionar. Más que describir la organización se centra en las hipótesis fundamentales (condiciones)y postulados que basan y legitiman los comportamientos organizacionales. El esquema que se deriva del Desarrollo Organizacional se preocupa sobre todo por la transformación y el desarrollo de las organizaciones, para adaptarlas mejor a las exigencias del entorno y de la coordinación interna.

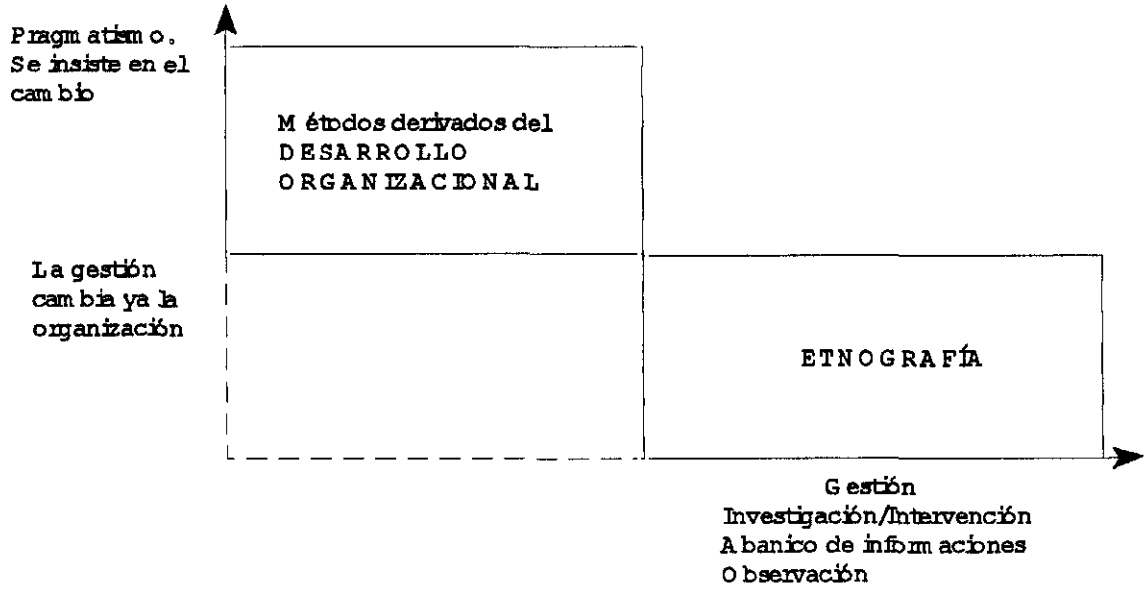


Ilustración 15 Enfoques metodológicos de investigación en cultura organizacional. **Thévenet**, 1992, 97

Thévenet(1992) nos propone un cuadro para sintetizar estas dos posiciones, combinando la relación eficacia (Desarrollo Organizacional) con comprensión holística (etnografia).

Me voy a detener en la perspectiva etnográfica, puesto que es la línea de trabajo que principalmente se va a desarrollar en esta tesis. Según **Sanday** (1979) los paradigmas etnográficos pueden clasificarse en tres grupos: holísticos, semióticos y behavioristas o de conducta.

El paradigma "holístico" analiza la cultura como un sistema dinámico tendente al equilibrio. La misión del investigador será por tanto, profundizar en el estudio de los distintos componentes de este sistema y examinar sus interacciones como un todo. Como vemos, esta línea de investigación considera la cultura organizativa como un sistema (metáfora de organismo) con sus subsistemas de funciones y actividades. Como ejemplo de este enfoque, pone el enfoque

"estructural-funcional" representado por **Malinowski** y **Radcliffe-Brown**. Según **Gregory** (1983, 360-361) en la primera mitad de este siglo etnógrafos industriales aplicaron este paradigma holístico a la investigación organizacional: "así la escuela de Relaciones Humanas usó un paradigma estructural-funcional para explorar la organización social informal o 'factores humanos' en la industria".

El paradigma "semiótico" analiza la cultura enfatizando el estudio de los signos. El objeto de estudio serán los signos y las formas culturales tratando de clasificarlos para construir tipologías, interesándose más por su sentido que por sus funciones, como en el anterior paradigma. Un ejemplo de este paradigma sería la etnociencia de **Goodenough** (1971) para quien la cultura es un sistema de percepciones, de conocimientos y creencias compartidos, y el antropólogo lo que ha de hacer es desentrañar las reglas que definen la forma de ver y describir el mundo entre los miembros de la organización (**Goodenough**, 1979); otro ejemplo sería la antropología simbólica de **Geertz** (1973) para quien las sociedades o las culturas son sistemas de símbolos y significados compartidos por sus miembros, y la misión del antropólogo sería interpretar, describir de forma densa o deconstruir, los valores, creencias y obligaciones que entrañan los símbolos o signos interpretables de los textos que cada grupo humano crea.

El paradigma "behaviorista" incide en los comportamientos y actitudes observables, preseleccionados de antemano para ser registrados, que son potenciados por la cultura o subculturas de una organización, los cuales clasifica y compara.

En cuanto a la aproximación derivada del Desarrollo Organizacional hay que recordar que aproximadamente a fines de la década de los sesenta comienzan a surgir en Estados Unidos y Europa un gran número de publicaciones sobre el Desarrollo Organizacional, donde los psicólogos americanos interesados por los problemas de cambio, adaptación y evolución de las organizaciones se interrogaron por el sentido y las técnicas propias del cambio. Autores como Bennis, Beckhard, Blake y Mouton, Lawrence y Lorsch o Schein apoyaron sus teorías en experiencias de transformación de organizaciones y de los modos de gestión de grandes empresas americanas. Así **Bennis** (1973) presenta un programa muy general de la historia y la práctica del Desarrollo Organizacional, cómo y por qué se creó, qué es y cuáles son sus puntos claves. El libro de **Beckhard** (1973) es un ensayo sistemático que trataba de describir las diferentes estrategias y tácticas empleadas en distintas clases de actividades de Desarrollo Organizacional. Las obras de **Blake y Mouton** (1973) y la de **Lawrence y Lorsch** (1973) son exposiciones algo más personales de sus propios puntos de vista acerca de cómo funcionan las organizaciones, de cómo ha de juzgarse el éxito organizacional y de cómo un esfuerzo de Desarrollo Organizacional puede contribuir a lograrlo. El trabajo de **Schein** (1973) refleja algunas de las tareas cotidianas del consultor que trabaja con un determinado tipo de cliente dentre del marco de un programa de Desarrollo Organizacional. Pero no debemos olvidar que, implícitamente, todos estos autores de Desarrollo Organizacional están tratando el tema de la cultura.

No obstante, no podemos dejar de recordar aquí que esta distinción entre métodos antropológicos y métodos psicosociológicos no está tan definida como la estoy presentando aquí con el fin de intentar establecer una cierta claridad teórica. Cada vez más las organizaciones se estudian siguiendo esquemas explícitamente interdisciplinares (**Van Maanen**, 1979; **Jelinek,**

Smircich y Hirsch, 1983; **Pondy et al.**, 1983; **Ball**, 1989; **Bolivar Botía**, 1993), que recogen tanto las aportaciones de la sociología, como de la psicología o de la antropología y de la teoría organizacional. Por tanto, tomemos esta distinción más como metodología didáctica de acercamiento teórico, puesto que la mayoría de las aportaciones que aquí veremos no son puras, y recogen aspectos de unas y otras perspectivas. Aunque eso sí, con una ideología o enfoque preponderante.

B. Procedimientos de investigación

1. Cultura como variable externa

Un posible procedimiento sería el análisis transcultural comparativo (**Smircich**, 1983), que trataría de analizar la forma en que las culturas de diferentes países afectan a las organizaciones. Este tipo de investigación (**Hofstede**, 1980a; **Komin**, 1990), que entiende la cultura como variable externa, es interesante e importante, pero no voy a utilizarlo pues se sale del propósito de esta tesis.

2. Cultura como variable interna

La perspectiva que aborda la cultura como una variable interna de la organización (la organización tiene una cultura), la enfocan como un subsistema al igual que lo es la tecnología, las estructuras, los productos y los seres humanos. En una primera etapa, buscan describirla y en una segunda etapa separar los lazos en este subsistema y los demás: cultura y tecnología, cultura y estructuras, etc.

Quizá la línea de investigación y estudio que más se ha difundido dentro de esta perspectiva es el Desarrollo Organizacional.

Los psicosociólogos norteamericanos preocupados por los problemas de cambio, adaptación y evolución de las organizaciones se interrogaban sobre el sentido y las técnicas propicias de este cambio

Por ejemplo, **Gil Estallo** (1986, 372-374), dentro de esta orientación, propone la siguiente metodología de investigación:

1ª fase: Diagnosticar la cultura de la organización: enumerarse los hechos que ponen de manifiesto la existencia de una cultura.

Instrumentos:

- Análisis de contenido de: historias de la organización; documentos que recojan las estrategias y políticas de la empresa; planes, presupuestos, informes, etc.; organigramas; documentos que expliciten la política de personal (ritos de acogida del personal, programas de formación y perfeccionamiento, indicadores -edad media, antigüedad, cualificación, etc.-); sistemas de control; información interna y externa; comunicaciones, revistas de empresa, material publicitario, intervenciones públicas, demandas de personal, etc.
- Visitas a la organización: a los edificios, a la recepción, a las instalaciones. En estas visitas anotar tanto las observaciones del acompañante (descripciones, comportamiento de colaboradores, etc.), como del desarrollo de la visita (recibimiento, coherencia de las instalaciones y de su distribución, etc.).
- Encuestas: a todo el personal o en caso de que la organización sea muy grande a una muestra significativa. Recoger aspectos tales como: orientación fundamental de la cultura, colaboración entre los distintos niveles jerárquicos, comunicación, características del colaborador tipo, la filosofía de la organización, la acogida de las innovaciones, etc.
- Observar cómo se desarrollan las reuniones: interacciones entre participantes, contenido de las mismas, ritos y actos simbólicos, atmósfera, comportamiento ante la crítica y/o el conflicto, lugar que ocupan los participantes, mímica, gestos, etc.
- Atender a las conversaciones personales con los colaboradores de distintos niveles jerárquicos: directivos claves, telefonista, aprendices, personal más antiguo y más nuevo, secretaria de los jefes, responsable de las actividades de ocio, portero, conserjes, etc.
- Analizar la distribución del tiempo de los directivos entre las actividades que llevan a cabo.
- Encuestar a los proveedores, a los clientes, etc.

Este diagnóstico habrá de ser expresado de forma sintética y del modo más gráfico posible.

2ª fase: Examen crítico de la misma cultura de la organización. Para ello, esta autora, propone analizar la imagen cultural de la organización -la real-, obtenida a través de los anteriores instrumentos y compararla con la cultura propuesta o pretendida, para establecer su grado de coherencia y de consistencia en orden a alcanzar los objetivos de la organización y poder determinar el grado de incidencia que tiene la cultura organizacional en su consecución.

En orden a llevar a buen término esta fase, propone los siguientes pasos:

- Determinar los elementos de la cultura de la organización (valores, normas, ritos, actos simbólicos, subculturas, etc.).
- Tomar el perfil que recoja la orientación fundamental de la organización (orientación clientes, orientación colaboradores, orientación costes, orientación innovación, etc.) y compararla con el perfil diseñado cuando se elaboró la estrategia de la organización, respondiendo a preguntas tales como: ¿Nuestras normas y valores están de acuerdo con lo que nuestro clientes esperan? ¿Nuestra política de innovaciones es la esperada? ¿Hay verdadero interés y espíritu de aprender y abrir nuevas líneas de investigación? ¿Estamos actuando económicamente? ¿O se están despilfarrando recursos? ¿Dónde?...

- Esta comparación determinará si el perfil estratégico y el perfil diagnósticado son coincidentes, divergentes o iguales. En el caso de que coincidan se estará dando una adaptación total; en el caso de que algunas orientaciones diverjan habrán de ser dirigidas hacia el resultado esperado; y cuando los perfiles de algunas orientaciones fundamentales diverjan quizá habrá que reorientar la cultura de la organización, o transformarla profundamente.

Otra aportación, desde esta perspectiva, podría ser la de **Garmendía** (1988, 9-12; 1990, 61-64) en la que propone, según él, "un nuevo enfoque metodológico-técnico para detectar la

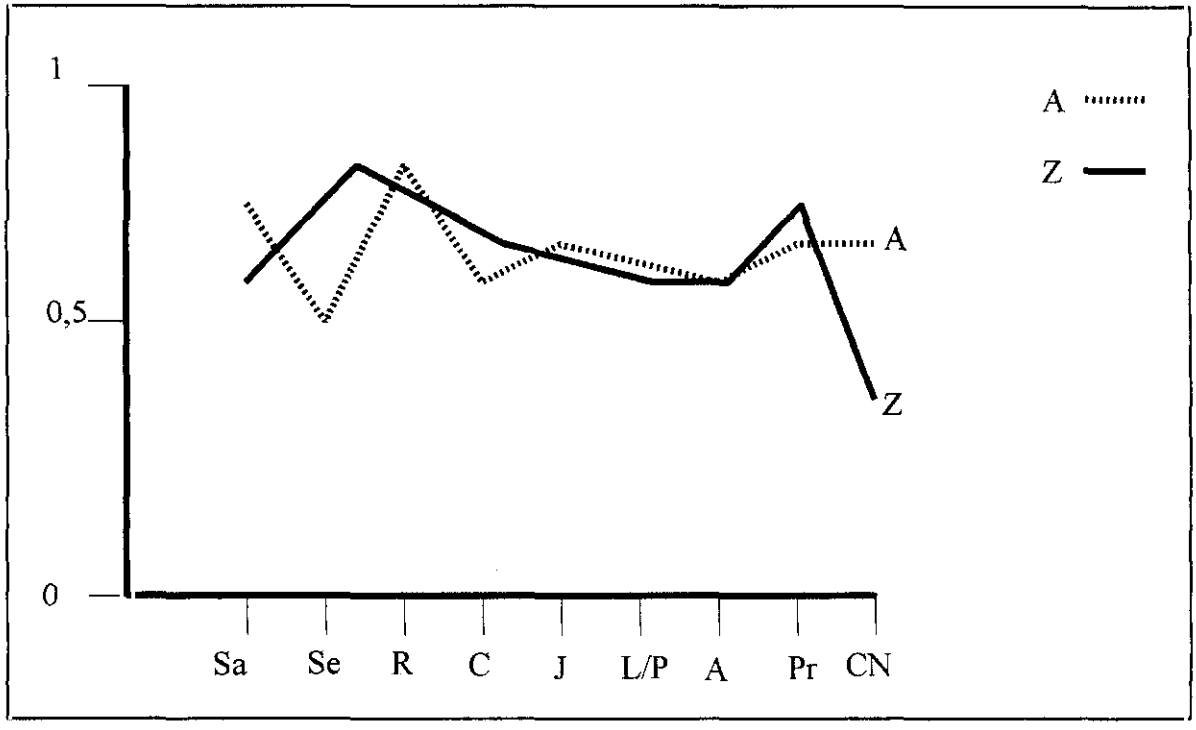


Ilustración 16 Perfil axiológico de dos empresas. **Garmendía**, 1988, 11.

cultura de la empresa" (9). Para ello es necesario entender la cultura organizacional como un perfil de resultados objetivos y subjetivos (imagen interna: la cultura tal como es subjetivada por el personal, las percepciones que éste tiene acerca de la organización). De esta forma la cultura sería captada por sus consecuencias. Ese perfil se obtiene a partir de una serie de indicadores (completos y válidos: són todos los que están y están todos los que son) que elabora a partir del cuadro de necesidades básicas de **Maslow**, y que ya he expuesto anteriormente. A partir de ellos aplica procedimientos de homogeneización y de ponderación (fundamentalmente a través de discusión de expertos) de los datos, siguiendo la propuesta de **Parra Luna** (1987; 1989). Finalmente se elaboraría el perfil axiológico (reflejo del sistema de valores y no únicamente de algunos rasgos culturales), a partir de la globalidad de resultados, que sería la expresión de la cultura de la organización. Ese perfil puede dibujarse en una gráfico cuyo eje de abscisas recogería las nueve áreas o valores y el de ordenadas el intérvalo que alcance cada uno de ellos.

Esta propuesta la completa el año 1990 con las fases de la aproximación empírica y completa a la cultura organizacional:

0. Contactos previos con las organizaciones
1. Diseño general de áreas / subáreas / indicadores
2. Auditoria social
   - 2.1. Recopilación de datos primarios (entrevistas con directores de Recursos Humanos) y secundarios (memorias, informes).
   - 2.2. Homogeneización de los datos y ponderación.
   - 2.3. Perfilación.
3. Auditoria cultural
   - 3.1. Recopilación de datos primarios. Programa de entrevistas a directores de Recursos Humanos y comités de empresa. Entrevistas no estructuradas a 'tipos ideales' por niveles jerárquicos. Ranking de prioridades axiológicas dentro de cada organización. Ranking de prioridades axiológicas entre organizaciones: análisis reputacional, simbología, rituales.
   - 3.2. Recopilación de datos secundarios. Historia de la organización. Mitología, slogans, etc.
   - 3.3. Perfilación de la cultura
     - 3.3.1. Contrastación de 3.1 y 3.2. con 2.3.
     - 3.3.2. Perfilación
4. Informe final
   - 4.1. Por organizaciones
   - 4.2. Informe comparado entre organizaciones
   - 4.3. Monografías por áreas

Otra línea cercana a las anteriores es la de **Pümpin y García Echeverría** (1988). Estos autores nos describen una metódica completa de actuación que empezaría por diagnosticar la cultura organizacional definiendo y describiendo la cultura existente. Para ello "se definen los síntomas de la cultura empresarial, de manera que se agrupan en características, y de esta forma se ordenan dentro de una 'parrilla' de valores. De ello, puede deducirse la orientación básica de la cultura empresarial y se puede representar en un perfil" (1988, 50).

Una vez realizado el diagnóstico y visto y visualizado el marco de la cultura organizacional, ésta tiene que ser enjuiciada o valorada en función de unos criterios. Estos autores consideran como criterio de enjuiciamiento relevante "el grado de armonización de la cultura empresarial con las exigencias de la estrategia. El motivo del enjuiciamiento es conocer la contribución que facilita la cultura empresarial dentro del marco de los objetivos empresariales que tienen que alcanzarse. Con otras palabras, se trata en realidad, de determinar la fuerza penetradora de la cultura" (1988, 66). Entienden que la fuerza de penetración de la cultura es la "magnitud de armonización" entre la cultura efectivamente determinada y aquella otra que sería la deseada estratégicamente.

Para valorar la fuerza de penetración de la cultura organizacional se realiza un proceso en tres fases:

1. El primer paso contiene un enjuiciamiento sistemático de la estrategia, por lo que respecta a las exigencias de la cultura organizacional. ¿Cuáles son las exigencias que se pueden deducir de los objetivos estratégicos planteados con respecto al conjunto de normas y valores? Con ello, lo que se trata es de deducir cuáles son las exigencias de cultura organizacional para la estrategia. Para contestar a esta pregunta, estos autores proponen reducir el contenido de la estrategia a sus enunciados básicos.

ENUNCIADO DE LA ESTRATEGIA

A. **Idea directriz**: actividades y orientación básica de la organización.
B. **Posición estratégica de resultados a desarrollar**: Diferenciaciones que aseguren el éxito frente a la competencia.
C. **Producto y mercado**: Directrices por producto / por segmento de mercado.
D. ***Funciones empresariales***: *Directrices referentes a:*
   -- Marketing
   -- Investigación y desarrollo
   -- Producción
   -- Finanzas, costes, beneficio
   -- Personal
   -- Dirección y organización
   -- Riesgo
   -- Cooperación y adquisición
E. **Comportamiento en el transcurso del tiempo**

2. En una segunda fase, se determinan los valores de la orientación básica partiendo de las exigencias a la cultura organizacional desde la perspectiva estratégica. Para ello se establecen el grado de caracterización de la orientación al cliente, a la innovación, a los costes, a los resultados, etc. ¿Cuáles deben ser las características relevantes de la valoracion del cliente, del conocimiento de los problemas de los clientes como la cosa más natural dentro del entramado de normas y valores de la empresa?.

3. El tercer paso, o tercera fase, sería comparar el perfil determinado conforme a la estrategia en la segunda fase con el perfil de la actual cultura organizacional.

El resultado de este contraste se puede interpretar en los términos siguientes:

--Si ambos perfiles coinciden, puede deducirse que la fuerza de realización de la cultura organizacional es muy alta; la probabilidad de que pueda realizarse con éxito la estrategia es elevada. No es necesario una adaptación de la cultura empresarial o de la estrategia.

--Si a la hora de valorar cada una de las orientaciones básicas, existen desviaciones entre ambos perfiles, significa que tiene que realizarse una adaptación concreta de la cultura organizacional.

--Si en la comparación de los perfiles a la hora de analizar cada una de las orientaciones básicas se aprecian fuertes desviaciones, es cuando se tiene que deducir la necesidad de que o se procede a una adaptación de la cultura empresarial a los objetivos o tiene que adoptarse una corrección de la estrategia.

--Si ambos perfiles se diferencian entre sí en múltiples orientaciones básicas, es cuando urge una adaptación de la estrategia. La solución de estas discrepancias exigiría una nueva orientación totalmente distinta de la actual de la cultura organizacional. El poder realizar tal evolución sería demasiado grande, obligaría a recortes muy importantes y exigiría mucho tiempo.

Para **Pümpin y García Echeverría** (1988, 69) "no se puede dar ningún cuadro o imagen ideal con validez universal de cuál debiera ser la cultura organizacional. La cultura debe valorarse y verse permanentemente, siempre en relación con la estrategia a realizar. No tiene un valor absoluto en sí".

A partir del diagnóstico y el enjuiciamiento de la cultura organizacional, **Pümpin y García Echeverría** (1988), proponen el cuidado, la modifición o el desarrollo de la cultura organizacional.

Deal y Kennedy (1986), por su parte, proponen realizar un diagnóstico cultural de las características de sus héroes, valores, etc, investigando tanto el diseño de la organización formal como los asuntos que son atendidos más asiduamente, puesto que en ello es donde suelen estar reflejados los valores. A partir de este diagnóstico, sus resultados habría que enjuiciarlos o valorarlos en función de la fortaleza o debilidad de la cultura resultante. Una cultura débil se caracterizaría por carecer de creencias y valores claros, por tener muchas creencias pero no estar de acuerdo en cuáles sean las más importantes, creencias diferentes por parte de los distintos grupos que configuran la organización, tener unos héroes de la cultura destructores y desorganizadores y unos rituales de la vida cotidiana desorganizados (cada uno 'campa por sus anchas') o contradictorios.

Quinn y Spreitzer (1991) proponen medir la cultura de forma cuantitativa con un instrumento administrado con facilidad y con un alto grado de fiabilidad y validez y proponen su modelo de valores opuestos (**Quinn y Rohrbaugh**, 1981, 1983; **Quinn**, 1988) que **Quinn y Kimberly** (1984) utilizaron para examinar la cultura organizacional. Estos autores plantean que este modelo puede ser usado para analizar las estructuras de fondo de la cultura organizacional, los supuestos básicos en los que se basa la toma de decisiones, liderazgo, formas organizacionales, etc. El modelo consiste en cuatro tipos culturales y sus relaciones con otros fenómenos organizacionales. Aunque ya lo he expuesto anteriormente lo vuelvo a repetir aquí para entender mejor la propuesta de estos autores.

DIMENSIONES	Cultura de GRUPO	Cultura de DESARROLLO	Cultura JERÁRQUICA	Cultura RACIONAL
Person/organ	Personas	Organización	Personas	Organización
Flexi/control	Flexibilidad	Flexibilidad	Control	Control
Medios	Cohesión,moral	Adaptabilidad, flexibilidad	Información, comunicación	Planificación, evaluación
Fines	Desarrollo RR.-HH.	Crecer, adquisición recursos	Estabilidad, control	Producción, eficiencia
Conformidad mediante	Afiliación	Ideología	Normas	Contrato
Motivación	Unión	Crecimiento	Seguridad	Competencia
Liderazgo	Apoyo, relación	Asumir riesgos	Conservador	Directivo, orientado hacia objetivos
Forma organiza	Clan	Adhocracia	Jerárquica	Mercado
Orientación	Consenso	Prospector	Defensor	Analizador

A partir de este marco conceptual se han desarrollado diversas investigaciones que han utilizado dicho modelo para evaluar la cultura. Así el estudio de **Cameron y Freeman** (1989) que examinó la influencia de la cultura "consolidada", la congruencia y el tipo de cultura en la efectividad organizacional de 334 colegios y universidades. O el estudio de **Yeung, Brockband y Ulrich** (1991) que investigó el impacto de la cultura en los recursos humanos y el rendimiento. También se puede citar el estudio de **Zammuto y Krakower** (1989) quienes concluyen que la cultura es un predictor importante de las características organizacionales, el clima y la orientación estratégica. O finalmente, el estudio de los propios **Quinn y Spreitzer** (1991) que continuando en la línea de los estudios anteriores, examina el impacto de la cultura en la calidad de vida.

Leal Millán (1991, 167-221) propone un método, elaborado y perfeccionado sucesivamente como fruto de experiencias en tres empresas y organizaciones de Andalucía, que considera "aplicable a una generalidad de organizaciones" (167). Las fases de este método serían las siguientes:

1. *Delimitación de los objetivos generales o fines de la auditoría cultural: estos objetivos* describirán las perspectivas de la investigación y aquello que esperamos conseguir con las conclusiones y resultados de la investigación cultural.
2. Contacto inicial con las personas y selección de miembros de la organización motivados y comprometidos con la investigación.
3. Formación y explicación a las personas colaboradoras del contenido y alcance de la investigación.

4. Planificación de la auditoría cultural: elaborar un proyecto que indique claramente las etapas a realizar, qué es lo que se va a hacer, qué tipo de datos se quieren obtener, qué métodos de análisis se utilizarán, etc. Esta etapa está compuesta a su vez por tres subetapas: a) estudio del entorno de la organización; b) recopilación y estudio o análisis de los elementos escritos o material escrito de la organización; c) análisis y elección de los elementos o áreas básicas reveladoras de aspectos o rasgos de la cultura organizacional.
5. Trabajo de campo en dos partes: observación y estudio del escenario físico y el trabajo de campo a través de cuestionarios y entrevistas.
6. Análisis e interpretación de datos y estudios realizados y elaboración de hipótesis preliminares.
7. Comunicación y discusión de las hipótesis prelimianres con las personas comprometidas en la investigación.
8. Formalización de hipótesis: rasgos y aspectos de la cultura.
9. Preparación de grupos para tomar parte activa: seminarios.
10. Contrastación y refrendo por los grupos de los rasgos y aspectos de la cultura facilitados por el investigador.
11. Análisis de los contenidos, comentarios y discusiones de los grupos.
12. Preparación y elaboración del informe final.

Thévenet (1992) propone como metodología de investigación también la "auditoria cultural". El procedimiento metodológico de este autor conlleva tres fases:

1ª fase.- Localización de los símbolos que permiten recuperar las huellas culturales y definir las formas de investigación más apropiadas para cada una de las categorías de manifestaciones culturales.

2ª fase.- Despejar de este conjunto de símbolos los grandes rasgos de la cultura. Análisis de los mismos mediante el reagrupamiento para descubrir las similitudes entre ellos: repeticiones, comparaciones o parecidos entre los diferentes signos; las coherencias: entrelazamientos de signos, compatibilidad de significados entre signos; y la lógica o explicaciones fundamentales para muchos de estos signos.

3ª fase.- A continuación pasar a un segundo nivel de análisis de los signos, es decir, la determinación de las características de la cultura. "Las hipótesis construidas en la fase precedente se pasan por el tamiz de su función: las hipótesis se refieren a un rango cultural en la medida en que han permitido reducir, en un momento determinado de la historia de la empresa, la ansiedad de sus miembros, así como cuando han ayudado a la organización a resolver sus problemas fundamentales en relación al entorno o los de su propia cohesión interna" (**Thévenet**, 1992, 52). Esta fase es un método exploratorio que se lleva a cabo mediante suscesivas evaluaciones e hipótesis provisionales. Es decir, que nunca se puede llegar a una descripción cerrada de la cultura organizacional: "siempre es posible afinar las concluciones y buscar otros elementos que relativicen los hallazgos" (1992, 52).

NIVEL DE LAS MANIFESTACIONES	Elementos del entorno	Signos culturales ▸ valores ▸ símbolos	Evidencias
Primer Nivel de análisis REAGRUPAMIENTO		Reconocimiento en términos de ▸ Regularidades ▸ Coherencias ▸ Lógicas	
		¿Tienen una función?	
Segundo Nivel de análisis: Definición de las características de la CULTURA		PRIMERA de reducción de la ansiedad ACTUAL de adaptación al entorno e integración interna	

(Fases de la auditoría cultural. **Thévenet**, 1992, 51)

3. Cultura como metáfora

Me voy a centrar en la metodología que ofrecen tanto los que entienden la cultura como metáfora, como los que la entienden como metáfora crítica. Enfocan la investigación desde otra perspectiva; la atención del investigador ya no se centra en lo que la cultura influye en el funcionamiento de la organización y cómo hacerla más eficaz, sino en cómo se forma y qué significa configurar una cultura (**Smircich**, 1983).

Pero no sólo eso, sino que la idea de que la cultura es la organización, conlleva un verbo, el ser. Detrás de este cambio de verbo existe una voluntad de cambiar las formas de interpretar la organización y los métodos de investigación de la misma. Es decir, que "supone que se pasa de un análisis clásico de la organización, con la ayuda de conceptos de análisis-sistema o de esquemas funcionales, a un método antropológico o etnológico en el que el investigador estudia la *organización como si se tratase de una tribu lejana o de una comunidad cualquiera*" (**Morales Gutiérrez**, 1994, 52).

Y aún más. "Su razón de ser no sólo abarca un cuerpo de métodos de investigación, sino también procedimientos de interpretación del material acumulado" (**Thévenet**, 1992, 91).

Por tanto, la primera orientación metodológica que se puede establecer es la que más adelante vamos a definir como claramente cualitativa de esta línea de investigación: "Ya que estamos ante una realidad intangible, que subyace a lo que se ve, a la conducta cotidiana en la

organización, los procedimientos de investigación que se utilizan son siempre cualitativos; así se recurre a la observación participante, la entrevista abierta, el análisis semiótico de la comunicación y, en general, cualquier procedimiento de investigación etnográfica y antropológica para explorar y comprender la cultura organizativa" (**González**, 1990, 48).

En esta posición sitúo la metodología de investigación de esta tesis que desarrollaré más adelante de forma extansa y pormenorizada.

Schein (1990b, 110) descarta la metodología de investigación mediante medición con cuestionarios que nos dan perfiles tipo Likert (**Hofstede**, 1980a) porque presupone que los investigadores conocen las dimensiones relevantes a estudiar antes incluso de entrar en el campo. Aunque haya un gran conjunto de items en el cuestionario, no está claro que sea suficientemente amplio o relevante para recoger los temas culturales críticos de una organización dada. Y aunque así fuera, no está claro si algo tan abstracto como la cultura puede ser medido con instrumentos como esos. Como él mismo dice: "¿Es lícito emplear cuestionarios u otros exámenes más formales? Tal y como enfoco la cultura, la respuesta sólo puede ser 'no'. En el mejor de los casos, con estos instrumentos sólo se llegarían a deducir algunos de los valores expresos de los miembros del grupo" (**Schein**, 1988, 142). Yo sí propondré la utilización de cuestionarios, pero construidos por los propios participantes e interesados, decidiendo ellos los temas relevantes a preguntar, con lo que, en parte salva esta objección de **Schein**.

También descarta la metodología de descripción analítica, puesto que rompe el concepto de cultura en pequeñas unidades para poder así analizarlo y medirlo (**Martin y Siehl**, 1983; **Schall**, 1983; **Trice y Beyer**, 1984; **Wilkins**, 1983). De esta forma, las historias organizacionales, los rituales y ritos, las manifestaciones simbólicas y otros elementos culturales se toman como sustitutos válidos por la totalidad de la cultura. El problema con esta aproximación es que fracciona un concepto cuya primaria utilidad teórica es centrar la atención en los aspectos holíticos del grupo y de los fenómenos organizacionales.

La aproximación metodológica a la investigación del fenómeno cultural que va a defender y que ya he explicado es la etnográfica. En esta aproximación, los conceptos y métodos desarrollados por la sociología y la antropología son aplicados al estudio de las organizaciones en orden a iluminar descriptivamente ciertos fenómenos organizacionales (**Barley**, 1983; **Van Maanen**, 1988). Esta aproximación, nos dice **Schein** (1990b) nos ayuda a construir una teoría mejor pero es demasiado cara y lleva mucho tiempo.

Aunque el método histórico raramente ha sido aplicado al concepto de cultura, es visto sin embargo como una forma legítima de análisis de una organización junto con otros factores (**Dyer**, 1986; **Pettigrew**, 1979). Las debilidades de este método -afirma **Schein** (1990b)- son similares a las apuntadas sobre el método etnográfico, pero al menos hay más compensación por las aportaciones que el análisis histórico y longitudinal puede ofrecer.

Finalmente, **Schein** (1990b, 110) nos habla del método de la descripción clínica utilizado en el asesoramiento organizacional. "Cuando los consultores que asesoran a una organización observan los fenómenos organizacionales como algo que acompaña de por sí a sus servicios a los

clientes, nosotros podemos pensar que eso es una investigación 'clínica' aunque sea el cliente el que defina el dominio de la observación". Esta metodología es cercana al llamado "Desarrollo Organizacional" (**Schein**, 1990a). La característica esencial de este método es que los datos son reunidos mientras el consultor ayuda al cliente trabajando sobre los problemas definidos por el propio cliente. Mientras que el investigador etnográfico tiene que ganarse el acceso a la organización, el consultor tiene el acceso libre porque es el cliente el más interesado en que llegue a conocer toda la información relevante. El problema de este método -sigue diciendo **Schein** (1990b)- es que no provee la amplitud descriptiva del método etnográfico ni el rigor metodológico del análisis cuantitativo.

La propuesta final que nos hace **Schein** (1990b) como metodología correcta de investigación de la cultura organizacional es una combinación del método etnográfico y del clínico, *como la forma "más apropiada para intentar entender el concepto de cultura"* (111).

Aunque muchos de los escritos de **Schein** están hechos, como acabamos de ver, desde una perspectiva cercana al Desarrollo Organizacional, que él denomina clínica, (**Schein**, 1983a, 1983b 1984, 1988, 1990a, 1990b) y su método se parece bastante a las técnicas de diagnóstico del Desarrollo Organizacional puesto que su finalidad es la mejora del funcionamiento y efectividad de la organización, sin embargo le sitúo en esta perspectiva porque su opción es la unión de ambas metodologías (1990b), situándose a caballo entre las dos opciones. No obstante, su visión de la cultura organizacional, tiende, como ya hemos visto, más hacia una enfoque metafórico que ingenieril.

Su método trata de evitar tanto la subjetividad, confrontando con los propios miembros de la organización los resultados parciales del investigador, como la normalidad de las prácticas habituales de la organización, que ocultan la cultura y que es necesario hacer aflorar. Y es un método que trata en definitiva de buscar el esquema de presunciones subyacentes que existen en toda organización, es decir el paradigma cultural de la organización: "A menos que busquemos el esquema entre las distintas presunciones subyacentes de un grupo, e intentemos identificar el paradigma en base al cual los miembros de un grupo perciben, conciben, sienten y juzgan las situaciones y las relaciones, no podremos proclamar que hemos logrado describir o entender la cultura de un grupo" (**Schein**, 1988, 119).

Este método, que él denomina "entrevista clínica reiterada" (**Schein**, 1988, 120) tiene diez etapas:

1-- Llegada a la organización y anotación de lo que 'sorprende' al llegar en un momento en que se es especialmente sensible a las diferencias, por venir de otro entorno diferente.

2-- Observación sistemática de lo sorprendente y verificación de que esas 'sorpresas' no son excepcionales, sino algo habitual y repetido en cuyo caso serían expresiones de la cultura.

3-- Contacto con un miembro de la organización motivado para poder discutir y contrastar las observaciones del investigador.

4-- Revelación de las sorpresas e intuiciones al sujeto cuando éste esté preparado y de una forma concreta, evitando las abstracciones que pudieran parecer juicios y ciñéndose a las propias reacciones ante los hechos.

5-- Exploración conjunta y búsqueda de explicaciones, ayudándose de categorías y rasgos culturales previamente definidos antes del estudio. Entre ambos, relacionar las observaciones con las distintas categorías teóricas para descubrir dónde se da una conexión más clara y dónde los datos revelan con claridad una presunción subyacente.

6-- Formulación de hipótesis y preveer las informaciones complementarias que haya que recoger (valores operativos, comportamientos observables) para comprobar lo que se ha convertido en hipótesis. Las explicaciones con sentido, manifestadas en la forma de presunciones culturales, sólo pueden ser consideradas por ahora presentimientos sobre la cultura, siendo obligado formalizarlas como hipótesis.

7-- Verificación sistemática y consolidación, diseñando formatos para las entrevistas y cuestionarios que podrán generalizarse a todas las secciones pertinentes de la organización.

8-- Si se confirma una hipótesis, el consultor debe discernir cuál es el rasgo cultural que entraña y, sobre todo, qué consecuencias tiene para los comportamientos internos en la organización.

9-- Redefinición permanente. Refinar y modificar el modelo de la cultura que ha empezado a construirse y analizar ese modelo con otros sujetos integrados que estén interesados. Su reacción también nos aportará datos de interés.

10-- Descripción de la cultura por escrito demostrando cómo se relacionan entre sí dentro de un esquema significativo (para articular el paradigma).

Acercándonos a otro autor, **Thévenet** (1992, 111-114), que sigue muy de cerca las propuestas de **Schein**, podemos ver que presenta una metodología de acercamiento a la organización e investigación de la cultura organizacional que comprende 6 etapas:

a) Obtener el acuerdo de la dirección de la organización sobre el desarrollo, implicándola en una participación activa en la investigación.

b) Sensibilizar a un grupo de personas de la misma organización que coopere con el investigador. Personas motivadas y dispuestas a trabajar en grupo en el proyecto. Debe participar en aportar información, contrastar hipótesis, etc.

c) Realización de la auditoría en comunicación continua entre la dirección, el grupo de trabajo y el investigador. Esta etapa, a su vez, tiene varias fases:

- Exposición del método ante el grupo de trabajo.
- Primeras entrevistas informativas.
- Constitución de la muestra contrastada.
- Entrevistas informales con los componentes de la muestra.

- Recogida de informaciones.
- Preparación de las primeras pistas de hipótesis.

d) Verificación de las primeras hipótesis con el grupo de trabajo en tres fases sucesivas:
- Presentación de las primeras hipótesis y conclusiones provisionales en un documento.
- Comprobación de estas hipótesis por el grupo mediante comparación con organizaciones exteriores, mediante procedimientos de elección con respecto a las diferentes proposiciones sobre las hipótesis culturales (esto permitirá probar dónde se encuentran las percepciones comunes) o mediante la formulación por escrito con todos los miembros del equipo de los resultados obtenidos. Incluso se puede integrar esta comprobación en los cursillos de formación de la organización.

e) Formulación de las hipótesis, ya no parciales, sino más fundamentales sobre los rasgos culturales de la organización. Se describen y se estructura su argumentación.

f) Difusión de estas hipótesis, mediante una carta de la dirección que explique lo que es y lo que tiene la intención de hacer el grupo, o una presentación con motivo de alguna reunión general, o la inserción de una sección "cultura de la organización" en los cursillos de formación, etc.

Sackmann (1992) usa en su investigación una metodología que combina los métodos etnográfico, fenomenológico y clínico de **Schein**. Esta metodología busca revelar las presunciones culturales de los miembros de la organización e identificar los subgrupos culturales que puedan existir. Combina cuatro componentes: (1) la metodología de comparaciones sucesivas, propuesta por **Diesing** (1971), que permite reducir sucesivamente todo el conjunto de información recogida a una hipótesis emergente al final de la investigación; (2) entrevistas, complementadas con observaciones en el campo de investigación y análisis de datos; (3) Análisis teórico (temático) de los contenidos a nivel individual y a nivel grupal; y (4) validación de los resultados del análisis temático por comparación y contratación con los datos obtenidos del análisis de datos y de la observación y validación de los mismos con los informantes seleccionados.

Erickson(1987) aunque no desarrolla unos instrumentos concretos de investigación, nos hace una propuesta de metodología de carácter fundamentalmente etnográfico: "para volver nuestras asunciones visibles es necesario cultivar la posición etnográfica del alejamiento moderado (...). Una forma de cultivar la perspectiva del alejamiento es imaginar formas diferentes en que una actividad rutinaria puede ser organizada" (15).

Por su parte **Pümpin y García Echeverría** (1988, 49) afirman que "es difícil poder analizar de forma objetiva la cultura empresarial de la propia empresa" y que por tanto hay que encargar este menester a colaboradores 'no implicados' e independientes. Pero reconocen que no puede depender una evaluación cultural de una organización del investigador externo sólo. En primer lugar, porque, en contra de lo que afirman **Pümpin y García Echeverría**, todo investigador está implicado de alguna forma con una serie de categorías culturales en las que se ha formado su propia personalidad -pre-juicios, en el sentido de juicios previos, que diría

Gadamer (1984)-, es decir, que nadie es neutral. En segundo lugar, porque la sola visión del investigador externo daría lugar a una visión parcial y parcializante del fenómeno.

Por lo que me parece más interesante la propuesta de **Anzizu** (1985, 70). Dice, siguiendo a **Schein** (1983a), que hay que investigar el 'paradigma cultural' de la organización, mediante un proceso largo que comienza por la observación de las manifestaciones externas de la cultura (comportamiento, expresiones, signos externos, etc.) y en el que deben participar personas externas a la organización -consultores, colaboradores, etc.- que la vean desde fuera y que conjuntamente con los de dentro definan los principios y creencias básicas.

La propuesta de **Anzizu** supone una perspectiva de participación de los propios implicados, con ayuda de agentes externos, en la propia definición de su cultura organizacional. Esta propuesta también ha sido defendida por **Schein** (1988, 1990b), que afirma la necesidad de combinar la perspectiva externa con la interna, tratando de llegar a un entendemiento común sobre la cultura organizacional entre los que pertenecen a la propia organización y el consultor o consultores externos: "las esencias culturales sólo pueden extraerse a través de un esfuerzo conjunto de observadores y partícipes" (1988, 62).

Esta perspectiva, se denomina actualmente triangulación, como el mismo **Schein** la llama, y, aunque abarca más aspectos de los que este autor recoge, sin embargo tiene la misma orientación y finalidad que él propone. "El único enfoque seguro es la triangulación, esto es, la confrontación de cada porción de información obtenida con otras porciones de información, hasta lograr que un esquema comience a revelarse por sí mismo. En este proceso, el diálogo entre el sujeto integrado y el tercero es vital. Un aspecto importante de la triangulación consiste en el examen de los criterios propios mediante la observación de las respuestas que los miembros de la empresa dan a la conducta e intervención de uno" (**Schein**, 1988, 142)

Esta perspectiva evita, según **Schein** los enfoques subjetivos -"el observador no puede experimentar las categorías de significado que emplea el sujeto integrado, porque no ha pasado el tiempo suficiente en la cultura como para dominar los matices semánticos, o para enteder cómo una serie de categorías puede conectarse con otras series, o cómo los significados se plasman en la conducta" (1988, 121)- y la incertidumbre interna -"el sujeto integrado no puede decirle al tercero cuáles son las presunciones básicas ni cómo se hallan esquematizadas las mismas, al estar desgajadas de su conciencia y tenerlas por supuestas" (1988, 121)-.

Igualmente **Thévenet** (1992) apoya esta postura, incluso más radicalmente si cabe, al afirmar que la investigación sobre la cultura organizacional debe hacerse en colaboración con la misma organización: "Los miembros de la organización han de valorar regularmente las primeras hipótesis formuladas y, como mínimo, deben participar aportando, completando y explicando la información obtenida. La organización debe atribuirse los resultados de la gestión, ya que éstos constituirán un patrimonio común" (110).

Esta misma postura es defendida por **Corbett, Firestone y Rossman** (1987) en su estudio longitudinal sobre tres centros escolares: "nosotros aseguramos la credibilidad de los datos (**Lincoln y Guba**, 1985) a través de tres decisiones en el diseño: (a) estancia larga en el campo

para salvar el sesgo, (b) usar otros miembros del equipo de investigación para compartir y criticar los análisis de estudios de caso, y (c) dando retroalimentación por parte de dos investigadores externos y los participantes de cada uno de los sitios" (42).

Avanzando en este sentido hacia una mayor implicación de los participantes **Kast y Rosenzweig** (1987) proponen una cierta forma de investigación-acción. En el capítulo 25 de su libro *Administración de las organizaciones*, que habla de la cultura organizacional y el estilo de administración, nos dice "es necesario unir las estrategias del teórico-investigador y el administrador en funciones. No es suficiente hacer que el académico realice la investigación y desarrolle teorías y, luego, que los administradores intenten aplicarlas. El esfuerzo debe ser interactivo y continuo. Los teóricos deben reconocer que no todos los conceptos funcionan en la práctica (cuando menos no sin modificaciones para ajustarse a situaciones específicas) y los administradores deben reconocer la importancia de la investigación orientada a la evaluación para determinar la utilidad de las innovaciones organizacionales" (721). Aunque reserva esta implicación investigativa a los administradores de las organizaciones y no a todos los componentes.

Otra aportación a la metodología de investigación de la cultura organizacional es la que nos hace **Garmendía** (1994, 36) al afirmar que hay que garantizar la validez y fiabilidad de los indicadores de la cultura que vayamos a utilizar. Es decir, que estén todos los que son (totalidad de indicadores relevantes) y que sean todos los que están (que valgan para definir el concepto: validez).

Una de las ventajas del diagnóstico cultural, como nos recuerdan **Smircich** (1983, 349) y **Garmendía** (1988, 12) es que su realización es una provechosa terapia para la mejora del funcionamiento de la organización, ya que "contribuiría a mejorar el clima social y a fortalecer la cultura" (**Garmendía**, 1988, 21). Esto mismo sostiene **Thévenet** (1992) al decir que "la reflexión de la organización sobre su propia cultura la lleva a enfocar sus problemas de gestión y su funcionamiento con una visión diferente, lo que ya constituye una operación de cambio" (110). Estos planteamientos parten de un supuesto terapeútico rogeriano según el cual decir, nombrar el problema es el primer paso de la curación.

Otra ventaja es que pasa del nivel de la teoría de la acción proclamada oficialmente al nivel de la teoría de la acción en uso, tal como diferencian **Argyris y Schön** (1978, 11), deslindando lo que es la supuesta "cultura oficial" de la "cultura de hecho".

Aplicando esto a la escuela y desde una perspectiva socio-crítica, **Bates** (1987, 110-111) plantea que para desarrollar una buena praxis administrativa, los administradores deben analizar primero la cultura de la escuela. El análisis debería usar técnicas tales como las empleadas por **Popkewitz et al.** (1982), o **Cusick** (1983) -refiriéndose fundamentalmente a relatos etnográficos- y tomar en cuenta la estructura ofrecida por **Bernstein** (1975) para distinguir los efectos de los distintos rituales y prácticas ceremoniales. Determinando si la cultura de la escuela es técnica, ilusoria o constructiva como proponen **Popkewitz et al.** (1982); si sus rituales son burocráticos o terapeúticos; y si las relaciones de clases están basadas sobre principios de aprendizaje o solamente sobre rituales de relaciones personal. Dentro de este análisis inicial, la naturaleza y

efectos de la organización y distribución de conocimiento (**Bates**, 1980b), la evaluación de sistemas (**Bates**, 1984), y la pedagogía (**Bernstein**, 1975) son también importantes.

Unido a este análisis de las culturas de la escuela -sigue diciendo **Bates** (1987)- está un análisis de las comunidades de las cuales la escuela incorpora sus alumnos. Esos alumnos introducen con ellos en las culturas de la escuela, las culturas de sus hogares y de sus comunidades. Esas culturas son producidas y reproducidas continuamente a través de las relaciones de clase, raza y género. Son, como **Giroux** (1985) sugiere, formas particularizadas de producción: "Si tratamos las historias, experiencias y lenguajes de los diferentes grupos culturales como formas particularizadas de producción, nos será menos difícil entender las diversas lecturas, respuestas y comportamientos que los estudiantes exhiben en el análisis de un texto concreto de clase. De hecho, una política cultural necesita de un discurso que esté atento a las historias, sueños y experiencias que tales estudiantes traen a las escuelas" (39).

Tal análisis es esencial, entonces, -acaba asegurando **Bates**- porque "por una parte facilita el desarrollo de las prácticas curriculares, pedagógicas y evaluativas en la escuela al conectar con la experiencia vivida de los estudiantes y por otra porque tiene el potencial para revelar tanto a los profesores como a los alumnos y a los padres por igual las distintas formas mediante las cuales el poder y la cultura se relacionan y las formas en que las escuelas están implicadas en la producción y reproducción de prácticas y relaciones sesgadas" (1987, 111).

C. Técnicas e instrumentos de investigación

Una vez analizados los distintos procedimientos y estrategias de investigación propuestos por los distintos autores, paso a describir los instrumentos y técnicas utilizadas más habitualmente.

Las técnicas e instrumentos de investigación concretos no difieren excesivamente entre las diferentes perspectivas, por lo que las voy a recoger sin diferenciar a que tendencia pertenece quien los aporta, aunque como veremos a continuación la mayoría pertenece a los ingenieros culturales que aplican estas técnicas e instrumentos al management cultural, simbólico o como queramos denominarlo.

Deal y Kennedy nos ofrecen una encuesta informal que utilizaron como consultores de McKinsey con las compañías y organizaciones que conocían personalmente. Las preguntas que utilizaron fueron las siguientes (1986, 7) :

* ¿Tiénde la compañía alguna o algunas creencias evidentes?
* Si es así, ¿cuáles son?
* ¿Saben las personas integrantes de esta organización cuáles son esos lemas? Si es así, ¿quiénes lo saben? ¿Y cuántos de ellos conocen?
* ¿Cómo afectan estas creencias a los negocios cotidianos?
* ¿Cómo se comunican estos lemas a la organización?

* ¿Se refuerzan estas crencias mediante procedimientos formales de personal, reconocimiento y recompensas?
* ¿Cómo caracterizaría usted el desempeño de la compañía?

Pero también nos proponen una serie de técnicas de investigación que van, según ellos, de la superficie al inconsciente de la organización (1986, 138).

1.- Estudiar el escenario fisico, puesto que el escenario expresa algo ante el mundo, deliberadamente o no, sobre la organización y lo que esta representa y es. Dentro de este análisis habría que fijarse en la congruencia de los locales: "diferentes escenarios físicos indican la actitud que tiene la compañía respecto de las diversas clases de empleados" (1986, 139).

2.- Leer lo que la compañía dice sobre su cultura: informes anuales, balances trimestrales, boletines de prensa, memorias, comentarios. Pero en esto hay que ser especialmente precavidos y "verificar cuidadosamente lo que la compañía dice sobre sí misma, para ver si es congruente. Muchas veces es posible revisar lo que la organización expresa de sí misma durante algún tiempo y observar cómo evoluciona su cultura, un procedimiento llamando análisis de contenido. Se puede hacer simplemente tabulando la cantidad de veces que se expresa una frase o un dogma particular en el informe anual" (1986, 139-140). Este tipo de análisis suele ofrecernos la tendencia en la evolución de lo que la organización piensa de sí misma, su autoimagen.

3.- Analizar la forma en que se recibe a los desconocidos: ¿Es formal o informal? ¿Calmada o dinámica? ¿Elegante o indefinida? ¿Se siguen rigurosamente los procedimientos con todas las personas que pasan por la recepción, ya empleados o visitantes?

4.- Entrevistar al personal de la organización buscando percepciones conceptuales e incompatibles. Los puntos que proponen para realizar esta entrevista son los siguientes:

- Háble me de la historia de la organización (suele comunicar la mitología de la organización tal como la entienden y como les fue transmitida).

- ¿Por qué tiene éxito la organización? ¿Cómo se explica su crecimiento? Los empleados hablarán de lo que consideran importante, valioso de su organización, reflejando sus impresiones de lo que la cultura considera con valor.

- ¿Qué tipo de personas trabajan aquí? ¿Quiénes son los que van a progresar a la larga? Lo que describen es la imagen que ellos se forjan sobre un héroe de la cultura.

-¿Qué clase de lugar es éste para trabajar? ¿Cómo transcurre un día ordinario? ¿Cómo se hacen las cosas? Lo que nos cuentan suele describir los ritos y rituales importantes.

5.- Observar lo que el personal hace con su tiempo, puesto que lo que hacen está determinado por lo que consideran valioso. Comparar lo que dicen con lo que hacen es un buen indicador de la cohesión de la cultura organizacional.

No descartan que se pueda diagnosticar la cultura organizacional desde el interior de la propia organización, salvando la objetividad (para lo cual recomiendan al observador abstenerse de hacer juicios de valor sobre lo que considera o no importante, limitándose a observar las cosas tal como son, no coomo considera que debieran ser). Como técnicas para este observador interior de la cultura ofrecen las siguientes (1986, 143-144):

1.- Comprender cómo se progresa en la senda de las carreras profesionales: ¿Quénes son las personas que progresan? ¿Qué debe hacer cualquier miembro de la organización para que lo asciendan? ¿Premia la organización la eficiencia en las habilidades clave? Para ellos, las percepciones que tengan los miembros de la organización sobre lo que se necesita para progresar, son las que principalmente establecen las creencias de la cultura.

2.- ¿Cuánto tiempo permanecen en sus puestos los miembros de la organización? "La antigüedad en el empleo es decisiva para evaluar una cultura. Una permanencia breve significa que la motivación de los empleados es lograr sus propósitos pronto (y así ser ascendidos otra vez) y que no optan por actividades cuya naturaleza es a mayor término y en las cuales la compensación de su esfuerzo toma más tiempo" (1986, 144).

3.- Examinar el contenido de lo que se discute o escribe: Análisis de contenido de los documentos. Análisis de lo que en realidad se discute en las juntas, quiénes hablan y con quién hablan. Calcular cuánto tiempo se dedica a cada tema. "La cultura dedica su tiempo a lo que más aprecia" (1986, 144).

4.- Prestar especial atención a las historias y anécdotas que circulan por la red cultural Preguntarse cuál es el propósito de las historias. Hacer un inventario de las anécdotas para determinar cuántas se relacionan con los clientes, con las luchas políticas dentro de la organización y con las iniciativas premiadas o castigadas. Así, "tendrá pruebas indiscutibles de lo que esa cultura considera importante" (1986, 144).

Katz y Kahn (1989) nos habla de la técnica de observación participante como más apropiada que la encuesta para poder comprender y analizar la cultura organizacional. No obstante hay ciertos peligros o límites asociados con el rol que el investigador asume desde esta perspectiva, como señalan **Bordeleau et al.** (1987). Puede ser llevado, según sus estrategias de investigación, a vivir de manera intensa la cultura en sus manifestaciones más naturales y consecuentemente tener un menor desprendimiento que pueda garantizar cierta objetividad (papel de participante). Por el contrario, puede escoger dedicarse a la observación desde fuera sin entender ni acercarse a la visión de los sujetos-objetos de investigación (rol de observador).

-			+
OBJETIVIDAD DEL INVESTIGADOR DENTRO DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN			
OBSERVACIÓN DEL PROBLEMA DENTRO DE SU REALIDAD CONCRETA			
+			-
PARTICIPANTE	PARTICIPANTE OBSERVADOR	OBSERVADOR PARTICIPANTE	OBSERVADOR

Grados de implicación del especialista en organizaciones dentro de la situación de investigación y sus consecuencias (**Bordeleau et al.**, 1987, 25).

Pümpin y García Echeverría (1986) nos ofrecen algunas técnicas para investigar la cultura empresarial: las discusiones en los grupos de directivos, la observación del comportamiento de estos directivos, cuestionarios y encuestas, análisis de documentos (150).



Ilustración 17 Instrumentos de diagnóstico. **Pümpin y García Echeverría**, 1988, 55.

Pero en publicaciones posteriores estos mismos autores sistematizan los instrumentos que utilizan en la investigación de la cultura organizacional (**Pümpin y García Echeverría**, 1988).

Veámoslos:

- Instrumentos de diagnóstico:

El análisis de los documentos y una visita a la empresa facilita una primera visión sobre la cultura empresarial. Permite fijar puntos fuertes para iniciar la investigación: un cuestionario anónimo rellenado, la observación de una se-

sión del comité directivo de la empresa y otras encuestas y observaciones, facilitan los datos adicionales. El punto clave, propiamente dicho del diagnóstico lo configuran las entrevistas individuales con colaboradores perfectamente elegidos en las distintas estructuras de la organización.

a) Análisis de los documentos

Ya en el momento de realizar los trabajos preparatorios para el análisis, se establece una lista de la documentación deseada.

b) Visita a la organización

Durante las visitas a la organización deben considerarse los siguientes aspectos:

-- tipo de edificios,
-- forma de recepción,
-- formas de contestar al teléfono,
-- tableros de anuncios,
-- comportamiento del personal,
-- atmósfera / ambiente,
-- grado de automatizacion,
-- etc.

c) Cuestionario

En las organizaciones pequeñas y medias (con un personal que no supere los 50 colaboradores) se realiza un cuestionario escrito en forma de una encuesta completa. En las grandes empresas, por el contrario, es más adecuado realizarlo sólo a una muestra representativa.

Al personal, se le invita con una carta a qué conteste a la encuesta, a ser posible de forma espontánea e independiente. Lo que hay que asegurarle es una total discrección y que las contestaciones seran anónimas. Este cuestionario ampliamente detallado se tiene que valorar con ayuda de la estadística informatizada (BMDP, SPSS, SySTAT, etc.).

El cuestionario debe contener preguntas referentes a:

-- orientación básica de la cultura empresarial,
-- formas de colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos,
-- mecanismos de las carreras profesionales,
-- comportamiento de las comunicaciones,
-- caracteristicas del colaborador tipico,
-- preferencias de los departamentos y secciones,
-- puntos fuertes y débiles de la organización,
-- conocimiento de las ideas directrices de la organización,

-- campo de trabajo personal,
-- etc.

d) Observaciones en las sesiones directivas

Un instrumento de diagnóstico adicional es la observación de aquellas sesiones que se han elegido intencionadamente. Son de interes aquellas sesiones que corresponden a la alta dirección. Las observaciones deben concentrarse, sobre todo, en los siguientes sectores:

-- *contenido*
-- rituales y actuaciones simbólicas
-- interacción

Dentro del marco del análisis de interacción se registra, y sobre todo, debe considerarse, la frecuencia de las interacciones entre los diferentes participantes en las sesiones, quién contesta a quien, quién interrumpe a quién, quién calla, quién reacciona con frases duras, etc.

Dentro del marco del análisis de los contenidos se establecen los documentos, las distribuciones en el tiempo, los participantes interesados y desinteresados, etc.

El analisis de las actuaciones rituales y simbólicas, así como las interacciones, afectan a:

-- ordenamiento en la mesa,
-- rituales en la forma de situarse en la mesa de reuniones,
-- mímica/gesticulación,
-- orientación simbólica transmitida,
-- atmósfera,
-- comportamiento conflictivo,
-- comportamiento critico,
-- etc.

e) Entrevistas individuales

Las entrevistas individuales con colaboradores elegidos en los diferentes niveles de la organización, constituyen la base de todo el diagnóstico. El entrevistador tiene que aclarar en base a los conocimientos que ha logrado hasta ahora, información sobre problemas específicos y sobre los aspectos poco claros. Estas entrevistas son una mina para descubrir cuáles son los síntomas culturales de la organización. El número de las entrevistas varía según las dimensiones organizacionales. De forma orientativa se puede estimar la necesidad de 25 entrevistas para una organización de 500 personas.

La estructura de la plantilla de personal no se considera en las entrevistas individuales, al contrario de lo que sucede en las encuestas. Por lo general, no se deben realizar más entrevistas con los miembros de los cuadros directivos que los que corresponden a la estructura.

Son personas de gran interés para estas entrevistas, por ejemplo:

-- aquellos representantes de opiniones concretas dentro de la organización,
-- el presidente del consejo de organización,
-- el presidente del club deportivo,
-- el responsable de la oficina de reclamaciones los telefonistas,
-- aprendices,
-- colaboradores que han entrado recientemente/colaboradores más antiguos,
-- secretarias de los jefes,
-- guardas,
-- los 'mandamases' de la organización,
-- etc.

La duración de las entrevistas en base a interviús previamente estructuradas pueden ser de una, hasta hora y media.

f) Otras posibilidades de diagnóstico

Según la situación, se pueden considerar como de gran importancia las encuestas complementarias siguientes:

-- análisis de los tiempos de los directivos,
-- encuestas de clientes.
-- encuestas con suministradores,
-- participación en las reuniones de clientes,
-- etc.

Como curiosidad, que por otra parte me parece muy interesante, **Pümpin y García Echeverría** (1988) nos ofrecen también distintas posibilidades de visisualización de los resultados del diagnóstico. Los voy a recoger aquí pues pueden orientar la realización de los informes de evaluación final para que se estructuren de una forma comprensible para cualquier lector, aunque no sea especializado en estos temas.

Se trata de exponer los síntomas de la cultura organizacional que permitan presentar los resultados a la dirección de la organización y ante la totalidad del personal, de forma visual adecuadamente configurada.

No se debe tratar de una exposición puramente cuantitativa de las percepciones culturales. No son números, sino ejemplos los que deben acompañar como ilustración de los conocimientos adquiridos. Un diagrama de tarta que nos represente las características que más representan la cultura organizacional o la visualización de la orientación básica de dicha cultura mediante un perfil, etc.

Otras técnicas de investigación que nos ofrece **Schein** son:

- Analisis de aquello que es 'anómalo', diferente, fuera de lo corriente o difícil de entender. El investigador también debe tomar nota de las incosistencias entre lo que se dice y lo que él observa. Esas inconsistencias y anomálias observadas forman la base para el siguiente nivel de investigación, profundizando en sus causas (1990b, 112).

- La observación de incidentes críticos en la vida de la organización y cómo el grupo les hace frente. Pone un ejemplo: cuando ante un conflicto el director trata de salirse con la suya y algún miembro de la organización discute o se niega a aceptarlo; si el director reacciona de manera punitiva y hace evidente que espera que sus sugerencias se tomen como órdenes, y si los demás miembros dejan de discutir y aceptan el castigo, entonces estará aflorando una norma de actitud ante la autoridad, basada en un valor, que a su vez se soporta sobre una presunción básica (1990a, 76).

- La observación de la reacción de los miembros de una organización cuando se viola una norma implícita: silencio total, reprimendas, rapapolvos, etc. A partir de ello hay que saber descifrar las normas y comprobar el grado de consenso que existe en el grupo acerca de esas normas. Pero es necesario identificar ejemplos concretos, si se pretende que el grupo aprenda a observar los efectos de las normas por sí mismo (1990a, 76).

- Preguntar a los miembros ya integrados qué es lo que realmente se pretende con los nuevos miembros que ingresan en la organización, con la idea de obtener qué es lo que cuenta para la inclusión en el grupo (1988, 83).

- Investigar el sistema de premios y sanciones, las conductas 'heróicas' y las 'pecaminosas', para deducir a partir de ellas las creencias y presunciones que hay detrás de tales valoraciones (1988, 90).

- Observación de la estructura organizacional, puesto que cumple importantes funciones que nos permiten desvelar importantes presunciones subyacentes relativas a la tarea, la gente y las relaciones (1988, 129)

- Atención a la información formal y al sistema de control de la organización de los que hay que desentrañar las presunciones subyacentes, pero también a los mitos, leyendas y anécdotas que refuerzan las presunciones de la organización y que muestran los valores de la misma de una forma más patente (1988, 132).

- Entrevistas de grupo entre sujetos integrados interesados para que diagnostiquen sus fallos en una dimensión cultural determinada. Antes sería conveniente realizar una conferencia o seminario donde se tratara el concepto de cultura y donde se explicaran las dimensiones específicas que tiene. Los miembros del grupo seleccionan luego una o más dimensiones para su análisis. "Esta técnica resulta útil porque permite que la iniciativa para desvelar lo que normalmente está oculto provenga del propio grupo, y porque permite a los terceros que asisten a la discusión observar la conducta de los miembros del grupo desde el punto de vista de la misma presunción que se está analizando. En otras palabras, allí donde no exista la posibilidad de realizar observaciones etnográficas simples, cabe siempre apreciar bastante de la cultura actuante mediante

la formación y seguimiento de grupos de trabajo que sometan a discusión los temas culturales" (**Schein**, 1988, 134). Esta metodología la desarrolla el grupo con la ayuda de uno de los conjuntos de instrucciones que se exponen a continuación.

Dimensión 1: Relación de la empresa con su entorno

¿Qué presunciones básicas posee la empresa sobre sí misma?

1. Identidad básica y papel: ¿Quiénes somos (tipo de producto, servicio, mercado, cliente)? ¿Cuál es nuestra misión central o función última en la sociedad? ¿Cuál nuestra "razón de ser" o justiiicación para la subsistencia?

2. Entornos adecuados: ¿Dónde y con cuáles entornos es apropiado relacionarse por representar, por una parte, coacciones y amenazas, y, por otra, oportunidades?

a) Económico.
b) Polltico.
c) Tecnológico.
d) Sociocultural.
c) Otros.

3 Posición de cara a esos entornos:

a) Dominante y de control.
b) En armonía con; simbiótica.
c) Dominado por; hay que encontrar una parcela propia y adecuarse a ella.

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Reconstrúyase y analícese la historia de la empresa a través de Ia identificación de todas las crisis importantes, las transiciones cruciales y otros momentos particularmente tensos.

2. Sobre cada evento identificado, reconstrúyase la manera en que entonces la dirección definía la identidad/papel, los entornos apropiados y la posición.

3. Localícense esquemas y temas en los eventos analizados.

4. Esquemas de prueba y temas frente a los criterios estratégicos corrientes.

5. Articúlense las presunciones que respaldan las acciones emprendidas.

6. Confróntense estas presunciones con los datos actuales de comportamiento.

Dimensión 2: Naturaleza de la realidad y la verdad; fundamento de las decisiones.

¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la realidad?

1. Realidad física, social y subjetiva: Desde la perspectiva de la empresa, ¿qué áreas de decisión corresponden al dominio de la realidad física (lo que se verifica externamente con datos objetivos: cuestiones de hecho? ¿Cuáles corresponden al dominio do la realidad social (lo que se verifica sólo mediante el consenso: cuestiones de opinión, costumbres, dogmas, principios)? ¿Cuáles corresponden al dominio de la realidad subjetiva (lo que se verifica sólo mediante la experiencia subjetiva: cuestiones de opinión personal, enfoque, gusto)?

2. Criterios verificativos-Moralismo-Pragmatismo: Dentro de un dominio dado, ¿cómo se determina el que algo sea "verdadero" o "real", de modo quc pueda servir de base para emprender una acción?

a) Por tradición: "Siempre se ha procedido de este modo".

b) Por religión/dogma moral: "Esta es la manera correcta de proceder".

c) Por la revelación de hombres sabios o autoridades: "Nuestro presidente quiere que se proceda de este modo". "Nuestros asesores o expertos recomiendan que procedamos así".

d) Por un procedimiento racional/legal: "Trasladamos esta clase de decisión al comité comercial y procedemos como ellos deciden".

e) Resolviendo el conflicto; en debate abierto: "La idea, después de pasarla por tres comités distintos y examinarla con el personal de ventas, se mantiene firme, así que la aplicaremos".

f) A través de pruebas y errores; lo que funciona: "Intentémoslo y se verá".

g) Mediante un examen científico: "Nuestra investigación demuestra que ésta es la forma de proceder".

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Identifíquense decisiones que hayan implicado problemas estratégicos y un agudo conflicto previo a la resolución.

2. Clasifíquense las decisiones en función de la esfera de la realidad --física o social--, a la que se juzgó correspondían.

3. Identifíquense en cada serie las clases de criterios que permitan a la gente sentir que se podía llegar finalmente a una decisión.

4. Ubíquense el esquema y los temas de estos criterios.

5. Articúlense las presunciones básicas que subyacen en estos criterios.

6. Confróntese la conclusión con los datos actuales de comportamiento de la empresa.

Dimensión 2A: La naturaleza del tiempo

¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la naturaleza del tiempo y cómo se estructura éste (las mismas a menudo reflejan los conceptos de tiempo de la cultura receptora)?

1. Dirección del enfoque

a) Orientación hacia el pasado.
b) Orientación hacia el presente.
c) Orientación hacia el futuro.

2. Concepto básico.

a) Lineal, monocrónico.
b) Policrónico.
c) Cíclico.

3. Dimensión de las unidades pertinentes, duración de los ciclos.

Metodo analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Identifíquense y analícense algunas decisiones recientes considerando qué es aquello a lo que se ha concedido más importancia, si a lo que se hizo en el pasado, a lo que se hace ahora, o a lo que pueda hacerse en el futuro.

2. Enumérense todos los sistemas y procedimientos importantes empleados por la empresa, y determínese la duración de los ciclos a los que se recurre en cada caso.

3. ¿Qué variación se permite en los objetivos y en los plazos? ¿Pasado cuánto tiempo se llega "tarde" a una cita? ¿Qué se entiende por "tardanza" en la entrega de un producto? ¿Y qué significa "tardar" en el cumplimiento de un plazo?

4. ¿Cuánto duran las entrevistas?

5. ¿La empresa emplea los tiempos horarios, tiempos periódicos u otro tipo de registro temporal?

6. Para cada uno de los dominios antedichos, búsquense temas comunes de los que quepa deducir presunciones, y luego confróntense éstas con los datos actuales de comportamiento.

Dimensión 2B: La naturaleza del espacio

¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la naturaleza del espacio, hasta qué punto se dispone de él, cómo se estructura y cuáles son sus significados simbólicos?

1- Disponibilidad.

a) Infinitamente disponible.
b) Disponible pero con limitaciones.
c) Mínimamente disponible.

2. Usos del espacio como símbolo.

a) ¿Como se utlliza el espaclo para simbolizar la jerarquía y el poder?
b) ¿Cómo se utlliza el espaclo para simbolizar las relaciones entre iguales, cómo se reparte en forma de parela o "propiedad", y se utlliza acaso para proteger la privacidad?

3. Normas de "Distancia".

a) Distancias apropiadas para las relaciones jerárquicas formales e informales.
b) Distancias apropiadas para las relaciones íntimas y de amistad. c) Distancias apropiadas para las reuniones, la relación con terceros, etc.

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

Este ámbito no se presta con facilidad al análisis formal a través de preguntas específicas. Habría que sugerir al grupo que revisara su experiencia propia en varias y distintas situaciones de la empresa, para obtener una impresión sobre el empleo del espacio y de las presunciones que subyacen en relación con el mismo. La mayoría de los miembros debe conocer estas presunciones, por lo que cabe hacerlas aflorar

recurriendo a las experiencias compartidas. El modelo precedente puede ser empleado como pauta para organizar la discusión.

Dimensión 3: La naturaleza del género humano

¿Cuáles son las presunciones básicas sobre la naturaleza del género humano y cómo se aplican en nuestra propia empresa a nivel de empleados y de directivos?

1. Naturaleza humana fundamental.

a) Los humanos son fundamentalmente "malos" (ociosos, contrarios a la empresa, egoístas).

b) Los humanos son fundamentalmente "buenos" (trabajadores, constantes, generosos, favorables a la empresa).

c) Los humanos son fundamentalmente neutros (ind~efinidos, variables, capaces de ser buenos o malos).

2. Mutabilidad.

a) Los humanos se diferencian desde su nacimiento, y deben aceptarse como son. Si cabe, pueden compensar su "maldad" innata mediante sus actos.

b) Los humanos son mudables y perfectibles.

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Identifíquense los héroes y los bribones de la empresa, las personas que han alcanzado el éxito y los fracasos, y compárense las anécdotas que se cuentan sobre ellos con lo que se dice sobre su "naturaleza humana".

2. Analícense los criterios de reclutamiento, selección, y promoción.

3. Analícense los criterios de valoración del rendimiento: ¿Qué es lo que busca la gente? ¿Qué tipo de observaciones se anotan? ¿Qué es lo que aparentemente se valora y qué no?

4. Analícese el sistema de recompensas y control, como forma de llegar a la presunción implícita que sirve de base a la sistematización de las cosas (por ejemplo, un control frecuente implica que no se confía en la gente, lo que a su vez implica que se cree que la gente no es digna de confianza).

5. Búsquense las presunciones comunes a lo largo de los dominios precedentes.

6. Confróntense las presunciones identificadas con los datos actuales de comportamiento.

Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana

¿Cuál se presume que es la postura propia y natural de los humanos frente a su entorno?

1. Activa; orientacion hacia el "hacer": Los humanos están *por encima* de la Naturaleza; hay que actuar para resolver los problemas; nada es imposible; se lucha, se triunfa, se intenta (Promoteica).

2. Reactiva; orientación hacia ei "ser": Los humanos están *subordinados* a la Naturaleza; hay que aceptar el destino, sosegarse y disfrutar de lo que es inevitable (Dionisíaca).

3. Armoniosa; orientación hacia el "ser en transformación": Los humanos están *en* la Naturaleza; lo natural es el completo desarrollo de los talentos propios; uno debe perfeccionarse (Apolínea).

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Identifiquense problemas a los que haya hecho frente la empresa en su historia, debidos primordialmente a fuerzas extrañas que actuaban como barreras o trabas opuestas a los propósitos de la empresa.

2. ¿Qué enfoques se propusieron para hacer frente al problema? ¿Reflejaban en primera instancia alguno de los enfoques precedentes?

3. ¿Qué enfoques fueron efectivamente adoptados? ¿Reflejaban en primera instancia alguno de los enfoques precedentes?

4. ¿Cuáles eran ias presunciones impllcitas en los enfoques adoptados?

5. Confróntense las presunciones identificadas con los datos de comportamiento.

Método alternativo de posible aplicación

1. Identifiquense los primeros líderes, fundadores y héroes de la historia de la compañía. ¿Cuáles eran sus presunciones respecto a su posición frente a la Naturaleza?

2. Identifíquense los miembros que hayan triunfado y los que hayan fracasado en la empresa. ¿Qué diferencia en el plano de las presunciones parecen caracterizar a los dos grupos?

3. Confróntense las presunciones identificadas con los datos actuales de comportamiento.

Dimensión 5: La naturaleza de las relaciones humanas

¿Cuáles son las presunciones básicas de la empresa sobre la forma en que deben conducirse las relaciones humanas, de manera que las exigencias de amor y agresividad de los humanos sean constructivamente gobernadas? ¿O cuáles son las presunciones que fundamentan las reglas básicas para el manejo de: 1) El poder, el control, la influencia. 2) La intimidad y el afecto?

1. Relaciones humanas: ¿Cuál es la base sobre la que en definitiva se estructuran todas las relaciones humanas?

a) Linealidad; tradición, jerarquia, familia.
b) Colateralidad, cooperación grupal; consenso de grupo y bienestar del grupo.
c) Individualidad, competencia; derechos individuales y bienestar individual.

2. Relaciones empresariales: ¿Cuál es la base sobre la que en definitiva se estructuran las relaciones empresariales? Existen muchas tipologias en este ámbito, basadas en la distribución del poder, el compromiso, la manera en que se estructura el trabajo, la forma en que se resuelven los conflictos y la naturaleza de la misión empresarial en cuanto tal. La cuestión de la distribución del poder es probablemente la más central.

a) Autocracia: basada en la presunción de que los lideres, los fundadores, los propietarios, o todos aquellos que detenten el poder, tienen el derecho y el deber de ejercerlo.

b) Paternalismo: basado en una presunción autocrática y en la presunción de que aquellos que detentan el poder están obligados a ocuparse de quienes no lo detentan.

c) Consultiva: basada en la presunción de que todos los niveles pueden aportar informaciones apropiadas, si bien el poder queda en manos de los líderes o propietarios.

d) Participación: basada en la presunción de que todos los niveles contribuyen con su información y capacidad al rendimiento de la empresa; por consiguiente, el poder debe compartirse como convenga.

c) Delegación: basada en la presunción de que el poder debe situarse donde estén la información y el talento, aunque la responsabilidad sólo corresponde a los papeles directivos.

f) Colegiación: basada en la presunción de que los miembros de la empresa son compañeros que comparten por entero la responsabilidad de toda la empresa.

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Identifíquese una serie de decisiones importantes adoptadas recientemente, y véase si fueron tomadas por individuos, grupos, o por ambos, y cómo se ejerció el poder en el proceso de toma de decisiones.

2. Examínense las anécdotas y leyendas de la empresa sobre sus héroes y bribones, para descubrir la manera en que esas personas se relacionaban con otros individuos de la empresa.

3. Examínense los incidentes críticos, por ejemplo casos de rebeldía, para determinar cómo la empresa se enfrenta a la conculcación de las normas de autoridad.

4. Búsquense temas en las decisiones, anécdotas y eventos, para identificar las presunciones subyacentes.

Aunque el mismo **Schein** admite que él no ha hallado un metodo apropiado y rapido para identificar ias presunciones culturales. En ocasiones, reconoce, esas presunciones son obvias desde el principio; otras veces resultan muy dificiles de descubrir, incluso después de varios meses de trabajo; y otras veces no queda más que concluir que en la empresa no existen presunciones compartidas debido a que carece de una historia común (1988, 142).

El único enfoque por el que apuesta de seguro este autor es la triangulación, esto es, "la confrontación de cada porción de información obtenida con otras porciones de información, hasta lograr que un esquema comience a revelarse por si mismo. En este proceso, el diálogo entre el sujeto integrado y el tercero es vital. Un aspecto importante de la triangulación consiste en el examen de los criterios propios mediante la observación de las respuestas que los miembros de la empresa dan a la conducta e intervenciones de uno" (1988, 142).

Thévenet (1992) nos habla de los siguientes instrumentos para recoger los materiales básicos sobre los fundadores, la historia, la profesión, los valores o los símbolos de una organización:

1.- *ANÁLISIS DOCUMENTAL* (que también lo proponían **Pümpin y García Echeverría**, 1988): tanto de documentos internos (procedimientos, libros de registro, informes financieros o sociales) como externos (artículos de prensa, informes de actualidad). Se encuentran dentro y

fuera de la organización. Pueden ser escritos y audiovisuales. Referidos tanto al pasado como al presente o al futuro. Este autor propone algunas reglas para un estudio documental:

- No ignorar la información externa (sindicatos profesionales, centros de documentación, publicaciones sobre el tema, etc.)
- Tratar de descubrir el origen, objetivo, autor, circunstancias y destino de los documentos utilizados.
- No limitarse a los documentos informativos; los procedimientos, material de trabajo habitual, manuales y catálogos también son muy interesantes.

Enumera un gran conjunto de documentos a utilizar y analizar:

- Documentos sobre el pasado: archivos (estatutos, relación histórica de organigramas, etc.), historia relatada (en publicaciones internas, en la prensa, etc.).
- Documentos sobre las normas establecidas por la organización: conjunto de reglamentaciones que permitirán localizar los valores fundamentales (planes y proyectos, reglamento interno, políticas de remuneración, plan de formación, procedimiento de integración y evaluación de los resultados, etc.).
- Documentos de referencia: no provienen de la organización pero a los que ésta está sometida (normas sectoriales, convenio colectivo, reglamentación legal, normativa oficial, etc.)
- Documentos informativos: han sido elaborados por la organización para comunicar a un determinado público informaciones sobre ella. La información elaborada permite distinguir los valores que la organización considera importantes, así como el lenguaje y la forma de tratar los aspectos que nos interesan. También ponen de manifiesto la calidad de un documento informativo, su presentación o su tono general. Pueden ser: periódicos de la organización, películas o audiovisuales de presentación de la organización, publicidad, discursos del director/a, etc.
- Los estudios sobre la organización tanto externos como internos.

2.- *ENTREVISTAS*: Para **Thévenet** (1992) existen dos clases de entrevistas. Unas son las primeras en las que el interlocutor suele ser un miembro designado por la organización, en las que se trata de recoger informaciones precisas. Y las segundas, ya con miembros de la organización con los que se ha ido contactando y adquiriendo confianza progresivamente, que son mucho más informales y en las que se busca conocer las percepciones de los sujetos implicados sobre la historia, los valores, los ritos, etc. Es importante comparar y contrastar un tipo de entrevistas con otras, para ver la 'visión oficial' con la 'suburbana'.

Un posible ejemplo de entrevista, siguiendo la propuesta de **Schein** (1988, 127), que este autor ha puesto en práctica es la siguiente:

1. En lo que respecta a la historia de su empresa, ¿podría usted decirme en qué circunstancias se fundó?
-- ¿quién participó en su creación?
-- ¿cuáles han sido los problemas críticos en sus comienzos?
-- ¿qué queda hoy en día de esa fase de creación?

2. ¿Cuáles serían, según usted, los acontecimientos críticos que han jalonado la historia de su empresa?

(Entendemos por acontecimiento crítico los grandes hechos que amenazan la supervivencia de la empresa o la obligan a revisar sus objetivos o sus formas de actuación).
-- ¿Recuerda usted acontecimientos que hayan causado a la empresa problemas para los que no dispusiera de una solución apropiada?
-- ¿Cómo reaccionaron los miembros de la organización ante estos incidentes?
-- ¿Cómo respondieron?
-- ¿Cómo se pueden interpretar las respuestas dadas?

3. Según usted, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?
-- ¿Cuáles son sus actividades o sus productos «típicos~?
-- ¿Qué es un buen producto? ¿Un buen negocio? ¿Una buena carrera profesional?
-- ¿Cuáles son las actividades o los productos que su empresa nunca haría?

4. Su empresa, ¿le parece que se inclina hacia el pasado, el presente o el futuro? ¿Cómo se expresa eso?

5. Según usted, ¿qué valores motivan a su empresa?
-- Según usted, ¿en qué circunstancias su empresa recurre a esos valores?
-- ¿Le parece que los procedimientos de gestión son coherentes con esos valores?
-- Por ejemplo, ¿el control presupuestario, la evolución de resultados?

6. Según usted, ¿a qué empresa (s) se podría comparar u oponer?
-- ¿Por qué?
-- ¿Cómo definiría usted las particularidades de su empresa?

Esta entrevista constituye una base: aborda los aspectos de la fundación, de la historia y del funcionamiento diario de la empresa (**Thévenet**, 1992, 105).

Este tipo de entrevista se enfoca sobre los siguientes temas:
- Los acontecimientos críticos.
- Las similitudes y diferencias sobre lo que el entrevistado piensa que es la competencia o la empresa ideal.
- Los conceptos de bueno/malo aplicados a los productos, las actividades, las carreras, etc.

3.- *OBSERVACIONES*: Establece una serie de elementos o temas de observación particularmente reveladores de la cultura a priorí, que se estructuran en 'fichas de observación' y se van perfeccionando a medida que avance el conocimiento:
* Las reuniones: de dirección, de cuadros técnicos, etc.
* La recepción: observar la respuesta telefónica, el recorrido típico del visitante, el estilo arquitectónico (disposición oficinas y talleres, situación, etc.), signos distintivos asociados a los grados y funciones, los ritos (fiestas, entrega de recompensas, etc.).

4.- *ESTUDIOS MONOGRÁFICOS PARCIALES*: Investigaciones complementarias derivadas de las informaciones obtenidas. Por ejemplo, el estudio del fichero de cuadros directivos

según sus características principales, la imagen de la organización por parte de agentes externos, etc.

5.- *TRABAJOS DE GRUPO*: Implicar a un grupo de miembros de la organización motivados, para recoger algunas informaciones.

Por último nos ofrece un cuadro para orientar las investigaciones, proporcionando las distintas posibilidades de utilización de los instrumentos de auditoria según la información que queramos obtener.

	Análisis documental	**Entrevistas**	**Observación**	**Estudios**	**Trabajos de grupo**
FUNDADOR	x	x			
HISTORIA	x	x			x
OFICIO	x	x		x	x
VALORES	x	x	x		

	Análisis documental	Entrevistas	Observación	Estudios	Trabajos de grupo
SIGNOS			x		x

Instrumentos de auditoría y su utilización. **Thévenet**, 1992, 109.

El instrumento elaborado por **Roger Harrison** (1972) para medir la cultura organizativa percibida y preferida por los miembros de una organización consiste en un cuestionario de autoevaluación, con 15 grupos de preguntas, compuesto cada uno por cuatro alternativas referidas a los cuatro tipos de cultura que él mismo propone: de poder, de roles, de tareas y de personas. El que lo contesta debe establecer una preferencia entre las cuatro alternativas. Los quince items correpondientes a cada tipo de cultura responden a cómo perciben en la realidad actual los miembros de su organización lo que se considera un 'buen jefe', un 'buen subordinado', el sentido del trabajo, el perfil del 'triunfador', el ambiente, el conflicto, etc. En una segunda vuelta el que responde ha de repetir la operación, pero expresando ahora sus preferencias. Esto permite comparar la cultura percibida con la cultura deseada.

Este instrumento, ya se ha utilizado en Madrid y algunas localidades importantes de su provincia, en la primavera de 1989, adaptándolo al ámbito educativo, entre directores, profesores y personal administrativo y subalterno de 20 centros educativos de diversos niveles, públicos y privados (**González-Anleo**, 1991).

> Este cuestionario intenta objetivar cómo es percibida una organización por personas ubicadas en diferentes funciones.
>
> A este respecto se han preparado preguntas que se refieren a orientaciones en cuanto al modo de conducirse «global» de la organización. Por esto las respuestas deben referirse a lo que Ud. cree que como regla general es el comportamiento de su organización.
>
> En primer lugar se debe responder la columna en la que se lee: «Cultura Actual» (CA) y ella debe reflejar como ve Ud. el comportamiento *actual* de la organización. Posteriormente debe responderse la columna en la que se lee: «Cultura Preferida» (CP) y allí se le solicita responda lo que preferiría que fuese el comportamiento de su organización.

Cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuesta, con lo que el número uno en la que para Ud. representa el punto de vista dominante, de lo que ocurre (columna "Cultura Actual") o de lo que debería ocurrir (columna "Cultura Preferida"). Coloque los números dos, tres y cuatro en las alternativas siguientes de acuerdo al orden de prioridad que le merezcan.

Trate de responder a todas las preguntas.

Si no tiene un conocimiento acabado de todas las cuestiones que se plantean, responda de acuerdo a cómo cree que es el comportamiento de su organización a este respecto y cómo cree que debiera de ser.

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA (**Roger Harrison**)

CA CP

1. En esta organización se considera que un buen jefe es una persona que es:

__ __ a) Firme, decisiva, pero justa. Es protectora, generosa y considerada con los subordinados que le muestran dedicación.

__ __ b) Correcta e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la organización.

__ __ c) Igualitaria en el trato con sus subordinados. Capaz de ser influenciada en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.

__ __ d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los subordinados.

2. En esta organización se considera que un buen subordinado es una persona:

__ __ a) Cumplidora. Trabaja duro y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.

__ __ b) Responsable y confiable. Se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evita actuar de manera que cause problemas al superior.

__ __ c) Motivada como para dar lo mejor de sí misma en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierta a aceptar las ideas de otros si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.

__ __ d) Vitalmente interesada en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesta a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.

3. En esta organización se considera que un buen colaborador (empleado) es aquel que da prioridad a:

___ ___ a) Los requerimientos personales del jefe.

___ ___ b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.

___ ___ c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.

___ ___ d) Las necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.

4. Las personas que «lo hacen bien» en esta organización son:

___ ___ a) Astutas y competitivas, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.

___ ___ b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad hacia la organización.

___ ___ c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.

___ ___ d) Efectivas y hábiles en las relaciones personales. Preocupadas por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.

5. Esta organización trata al individuo:

___ ___ a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.

___ ___ b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.

___ ___ c) Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.

___ ___ d) Como una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.

6. En esta organización, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:

___ ___ a) El ejercicio del poder personal de los mandos. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.

___ ___ b) El ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas.

___ ___ c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación obteniendo un compromiso personal al logro de objetivos.

___ ___ d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.

7. En esta organización se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, si:

___ ___ a) Tiene más autoridad y poder que ellos dentro de la organización.

___ ___ b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.

___ ___ c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.

___ ___ d) Si es muy aceptada como persona. Los demás la sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.

8. La asignación de tareas en esta organización se hace de acuerdo a:

___ ___ a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.

___ ___ b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.

___ ___ c) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo.

___ ___ d) Deseos y gustos personales de los miembros de la organización.

9. En esta organización el trabajo se saca con cierta efectividad debido a que las personas:

___ ___ a) Esperan obtener una recompensa, sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la organización.

___ ___ b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la organización.

___ ___ c) Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos y buscan la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho.

___ ___ d) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y por la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.

10. En esta organización la gente trabaja junta cuando:

___ ___ a) Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.

___ ___ b) La coordinación y el intercambio están especificados por la organización.

___ ___ c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.

___ ___ d) Ello es personalmente satisfactorio o representa un estimulo personal.

11. En esta organización la competencia entre las personas se da generalmente para:

___ ___ a) Ganar poder y ventajas personales.

___ ___ b) Ganar una posición de mayor status y prestigio dentro de la estructura formal de la organización.

___ ___ c) Aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.

___ ___ d) En función de necesidades muy personales de cada uno.

12. En esta organización los conflictos están:

___ ___ a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.

___ ___ b) Suprimidos, en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.

___ ___ c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.

___ ___ d) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.

13. Las decisiones en esta organización son tomadas por:

___ ___ a) Las personas que tienen más autoridad y poder.

___ ___ b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.

___ ___ c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema.

___ ___ d) Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.

14. En esta organización el control y las comunicaciones se consideran adecuados cuando:

___ ___ a) Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. El que está más alto en la pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de una cadena de mando.

___ ___ b) Las órdenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la organización. La autoridad y responsabilidades de un cargo están limitadas a sus subordinados inmediatos. El intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.

___ ___ c) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Una función de jefatura coordinadora establece prioridades y niveles de recursos basados en la información que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia de acuerdo con Ia naturaleza y localización de los trabajos a realizar.

__ __ d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente. Una función de jefatura coordinadora puede establecer los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la organización. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personas.

15. En esta organización se responde al entorno como si éste fuera:

__ __ a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.

__ __ b) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.

__ __ c) Un complejo imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse te acuerdo con los logros de la organización.

__ __ d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado por la organización como un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.

Resumen cultura organizativa

	CULTURA	ACTUAL	PREFIERE
a)	PODER		
b)	ROL		
c)	TAREA		
d)	PERSONA		

INSTRUCCIONES

1. Para obtener la Cultura Actual

a) Sume la calificación de las respuestas a) y dividida por 15. Obtendrá así el rango medio de su preferencia (de 1 a 4).

b) Repita el proceso para las restantes letras (b) (c) (d).

2. Para obtener la Cultura Preferida

Repita el mismo proceso.

A partir de esta recopilación de los distintos procedimientos, técnicas e instrumentos de investigación de la cultura organizacional, explicitaré más adelante pormenorizadamente mi propia opción metodológica de investigación de la cultura organizacional en esta tesis: la **investigación evaluativa participativa**.

No obstante, antes de avanzar en dicha línea, es necesario profundizar en el concepto de organización educativa, puesto que estamos hablando de evaluar la cultura organizacional, pero ésta se refiere a la cultura de unas organizaciones muy peculiares, con unos rasgos determinados y específicos: las organizaciones de educación social. Por eso, en primer lugar, me detendré y estudiaré el fenómeno de la organización educativa en general, para posteriormente centrarme en las organizaciones específicas de educación social.

ABRIR CAPÍTULO SEGUNDO 