

CULTURA, ORGANIZACIONES E INTERVENCIÓN¹

EDUARDO GUTIÉRREZ*
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Recibido: agosto 31 de 2006

Revisado: octubre 10 de 2006

Aceptado: noviembre 1 de 2006

CULTURE, ORGANIZATIONS AND INTERVENTION

ABSTRACT

Based on an historical reconstruction of concepts as culture and organization configuration, the article approaches to a critical reading of organizational culture oriented by questions about the way it have been developed the idea of culture from the business organization perspective. From this point the article shows some directions about what organizational intervention means and also about the meaning of an organizational “cultural reading” in order to question change and critics in the capitalist and globalization context.

Key words: organization, culture, intervention, cultural reading.

RESUMEN

A partir de la recuperación histórica de la configuración de conceptos como cultura y organización, se hace una aproximación a la lectura crítica de la cultura de las organizaciones orientada por el interrogante sobre la manera como se ha desarrollado la idea de cultura desde los intereses de las organizaciones empresariales. Desde esta base, el artículo muestra algunos lineamientos acerca de lo que significa intervenir en contextos organizacionales y el sentido que tiene la “lectura cultural” de las organizaciones para cuestionar el cambio y la crítica en el contexto actual dentro del capitalismo y la globalización.

Palabras clave: organización, cultura, intervención, lectura cultural.

¹ Este trabajo es el resultado de las discusiones llevadas a cabo en los seminarios sobre cultura e intervención en el marco del Proyecto Autonomía y Democracia en las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana.

* Eduardo Gutiérrez. Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y Lenguaje - Departamento de Comunicación - Edificio 67 José Rafael Arboleda S.J. Transversal 4 No. 42-00, Piso 6 - Tel: (571) 3208320 Ext.4591 Bogotá DC - Colombia. Correo electrónico: gilberto.gutierrez@javeriana.edu.co

Comprender la cultura en las organizaciones es un camino para aproximarse a la actualidad. El estudio de las organizaciones, al considerar los cambios en las formas en que se construyen los vínculos, las relaciones sociales, las identidades y, sobre todo, al formular las preguntas por los sujetos y su localización dentro de las dinámicas económicas y de producción explora una zona crítica de interrogantes claves acerca del mundo contemporáneo.

Una manera de entrar a este debate consiste en poner en discusión la noción de cultura organizacional y, con ello, tratar de señalar zonas opacas en las que vale la pena incidir para apreciar los encuentros, desencuentros y las múltiples formas que ha tomado esta noción a lo largo del tiempo, e incluso revisar posibles maneras de estudiarla hoy. Esto implica hacer explícitos los conceptos y fundamentos que están en el trasfondo del debate llevado a cabo en las ciencias sociales acerca de cultura y organización.

Este trabajo se divide en tres partes. La primera se ocupa de las relaciones entre cultura y organización; la segunda, de aquello que se ha entendido por cultura en la aproximación a las organizaciones y ver los límites de esa reflexión; y, finalmente, la tercera trata de analizar en qué consisten las ideas de cambio cultural en lo que respecta al contexto de las organizaciones a partir de la pregunta por la intervención.

Cultura y organización

Para abordar la relación entre cultura y organización se ha llevado a cabo una reconstrucción que busca recoger la configuración histórica de estos conceptos. Luego se miran los encuentros entre ambos y, finalmente, se subrayan algunas concepciones de cultura que han estado al margen de las preguntas por las organizaciones.

La configuración histórica de los conceptos de organización y cultura

Cuando hablamos de cultura organizacional estamos ante un concepto que pone en conexión tradiciones de pensamiento que implican el encuentro entre dos vertientes constitutivas de la reflexión sobre la sociedad. De un lado, una herencia propia de la biología con la que se establece la idea de organización/organismo, idea que posteriormente se transfiere al campo de la reflexión sobre las relaciones sociales y dará como resultado, en el largo plazo, nociones como la de estructura y función, base de las teorías sociales desde inicios del siglo XX. Y, del otro, la pregunta por la cultura marcada en su origen más remoto por la metáfora agrícola del cultivo y que va a evolucionar hasta concebirse a partir diferentes vertientes

que van desde el espíritu a lo material, y desde lo individual a lo colectivo.

Tan distantes se encontraban las ideas de cultura y organización antes del siglo XIX, que si tomáramos como referencia la idea de organización que se expresa en el pensamiento de Adam Smith en obras como *La riqueza de las naciones* (1776/2002) acerca de la conformación racional de la producción, a partir de la concepción de la división del trabajo y las formas productivas, éste sería un asunto absolutamente ajeno a la comprensión de la cultura, en tanto por aquella época en Inglaterra, este término tiene que ver con el cultivo de las aptitudes personales y con el despliegue de la formación humana y poco con la producción y la industria. (Williams, 1987/2001: 13-15).

Una reflexión sobre el proceso posterior a la Revolución Industrial permite ver cómo la evolución de la sociedad europea hacia el capitalismo de orden industrial va paralela al surgimiento de la concepción de cultura en tres vertientes: para explicar el arte como expresión del espíritu elevado de la tradición y la humanidad, para señalar lo colectivo nacional o étnico en la identidad, y para expresar la diferencia entre las formas bárbaras y la civilización. Al tiempo es necesario anotar que si la perspectiva se centrara no en los conceptos y discursos sino en las prácticas, estaríamos mirando el modo en que fenómenos como la división social del trabajo y la organización industrial tendrán un papel preponderante en la conformación de las identidades, la cultura y sociedad durante los siglos XIX y XX. De este modo, en la práctica serán la industria y la organización las matrices básicas en el establecimiento de vínculos sociales como núcleos ordenadores de la ciudad, como medios de reordenamiento de la sociedad y modelo de las instituciones funcionales a la racionalidad económica².

Este horizonte lejano podrá dar pistas para entender cómo en pleno siglo XX, con el desarrollo del capitalismo y la industrialización que se expande en forma global, en el manejo de las organizaciones llegarán a usarse tanto las concepciones espiritualista y esencialista del concepto de cultura. Afloran la diversidad de versiones: las que ven la cultura como producto

² Un espacio aparte merecería la otra relación entre la producción y la cultura, en particular en la conformación de las llamadas industrias culturales. Las mismas comprensiones aplicadas a la producción de bienes materiales se extenderán a la producción de bienes simbólicos, poniendo frente a frente la idea de lo que significa industria y lo que significa cultura. Para ver este debate es necesario tomar como referencia la discusión de Adorno y Horkheimer en *Dialéctica de la ilustración* (1994), especialmente el capítulo acerca de la industria cultural.

elevado de la civilización en oposición a la barbarie, así como aquellas formas que ven tras la cultura las esencias de la colectividad³. Unas y otras son aplicadas como discursos propios del manejo de las organizaciones subordinados a las formas administrativas, susceptibles de una orientación racional, la predicción y el control, mientras con poca frecuencia las organizaciones y la cultura son asumidas como espacios de lucha por el significado, agenciados por los actores que participan en la colectividad, fenómeno que solamente se muestra en las perspectivas críticas contemporáneas.

El nacimiento del concepto organización

La herencia de las ciencias naturales prestará la metáfora organicista para pensar la sociedad. De una perspectiva que había iniciado con la concepción de la circulación corporal planteada por Harvey en el siglo XVIII, saldrán las metáforas y las comprensiones que modelarán la idea de circulación en la acción mercantil y la liberalización de la economía. El modelo orgánico parece imponerse a la par con el desarrollo de la idea de la máquina y el orden mecánico como configuración de lo autónomo y materialización de lo racional. Organismo y máquina van creciendo juntos como modelo y metáfora del funcionamiento del universo (Mattelart, 1994/1995, p. 35).

La versión inglesa del proceso de conformación de lo que hoy llamamos organización puede aportar algunos puntos significativos. Para finales del siglo XVIII el término industria opera como significado de la actitud individual hacia el desarrollo de una actividad; ser industrial era un adjetivo y no un sustantivo. En el proceso de cambio de las relaciones de producción en la Inglaterra que asumirá una revolución de naturaleza distinta a la que se está dando en Francia y en Norte América, la revolución industrial dará forma a la idea de la industria como un hecho independiente, un fenómeno de la producción económica. Es decir, que aunque no apela a la idea de organización en términos biológicos como la veremos en Francia posteriormente, si recoge en la industria la disposición de un tipo de racionalidad que dispondrá en torno a la máquina y sus procesos y mecanismos la forma de ser de lo organizado.

De manera que la naturaleza tenía un orden que debía ser comprendido para dominarla, y, a la vez, los productos de la racionalidad deberían imponerse sobre esa realidad para corregir a la “mala naturaleza” o para producir una nueva naturaleza producto del desarrollo de la técnica. El orden que lo orgánico y lo natural ofrecen no se distancia del orden que puede ser producido por el hombre para dominar y copiar a la naturaleza.

La genealogía del concepto organización se ubica, entonces, en la antigua conexión entre la racionalidad que buscaba explicarse lo vivo a partir de la idea de organismo y su formalización en un modelo racional a través de la idea de organización.

Esto tomará forma con las ideas del orden que en Francia Augusto Comte va a heredar de Saint-Simón y otros reformistas sociales que habían soñado con una sociedad racionalmente ordenada en especies de monasterios de la era industrial, cuya religión sería el progreso y la ciencia su verdad⁴. Con Comte los órganos del cuerpo se trasponen a los órganos de lo social:

las auténticas nociones de orden y de progreso deben ser en física social tan rigurosamente indivisibles como lo son en la biología las de organización y de vida, de las que, a los ojos de la ciencia, derivan evidentemente aquellas. (Comte, 1981, p. 12)

Un organismo será la expresión de un orden y en ese orden cada componente es especializado. En el organismo habría una cierta dependencia funcional; en la máquina, analogía del organismo, toda pieza será intercambiable. De la convivencia de estos dos factores veremos emerger la ciencia social que asume la organización como su expresión mas adecuada. Obviamente no se debe desconocer que estas reflexiones estaban marcadas por las explicaciones de origen biológico que suponían el paso de etapas y de crecimiento como un hecho natural que da dirección a la historia y el estado de espíritu positivo, demostración de la evolución de la humanidad a un estadio de felicidad y progreso absolutamente deseable. Tal planteamiento va a ser visible en Inglaterra en toda su amplitud con el pensamiento de Herbert Spencer. Esto se percibe en que la dimensión política de estas visiones, e incluso en la idea de mercado planteada por Adam Smith, subyace la ilusión de que la razón tendría como consecuencia la equidad, la igualdad e incluso la libertad humana.

En este sentido la herencia del concepto conecta perfectamente con el nacimiento de la disciplina socio-

³ Un examen de cualquiera de los manuales que circulan acerca de las organizaciones actualmente permite ver que la idea que se tiene de cultura no dista mucho de estas concepciones. Así, por ejemplo, encontramos definiciones centradas en que “la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo” (Hellriegel & Slocum, 2004, p. 378).

⁴ Recordemos que Saint-Simón escribe en 1823 un *Catecismo político de los industriales* en el que, más que un modelo de explicación, existe un tipo de adoctrinamiento en los principios de un partido de los industriales (1823/1985).

lógica que en Europa, y particularmente en Francia, daría pie a la conformación de unas reflexiones sobre lo social basadas en los modos de pensar de la biología. En Saint-Simón y sus seguidores ya convivían la idea de los órdenes racionales con las formas del adoctrinamiento y las adhesiones producto de la propaganda⁵. Es decir, la base de la pregunta que más adelante Durkheim tendrá que responder acerca de aquello que mantiene la cohesión social.

Un organismo estaría vivo, estructurado y funcionalmente organizado, de tal modo que se garantice su supervivencia y reproducción. Términos como adaptación, desarrollo y crecimiento formarán parte de la matriz de comprensión que servirá al camino de esta racionalidad para definir lo que debe ser una organización. El modelo del organismo será mejorado con la teoría de la evolución de Darwin y los conceptos de desarrollo derivados de ésta en la reflexión de Spencer, quien, desde un biologismo social, se centrará en comprender cómo las propiedades de las unidades determinan las propiedades del todo (Casey, 2002, p. 19). De este modo pone en relación la situación individual con la posible comprensión de lo social como veremos en la sociología construida desde este enfoque y que va a dejar su registro en las concepciones estructurales funcionales que le harán eco en el siglo XX.

El origen de la noción de cultura

Aparte del origen del uso cotidiano del término que puede encontrarse en la noción de cultivo de la tierra y luego en la del cultivo del individuo y su intelecto, la idea de cultura puede atender al menos a tres grandes vertientes que ayudan a comprender la forma en la que este concepto se ha localizado posteriormente, tanto en las reflexiones en las ciencias sociales como en los usos propios de la comprensión de las organizaciones.

Por la misma época que en Inglaterra avanzaba la revolución industrial surgía el uso del concepto de cultura. En particular, como lo explica Raymond Williams, a lo largo del siglo XIX va a pasar de un primer momento en el que, a partir de un símil, se comprende como el cultivo de “algo”, como en las expresiones “cultura de las artes” o “cultura de las ciencias” que expresaban el ejercicio de ocuparse de un determinado campo de actividad. En una segunda instancia, en vinculación con la idea de civilización en Francia, cultura empezará a entenderse como el desarrollo intelectual del conjunto de una sociedad, para traducirse en un

tercer momento al conjunto de las artes y las letras y, posteriormente, en una cuarta acepción, dando pistas para los estudios de la cultura en el siglo XX, en el modo de vida material, intelectual y espiritual de una colectividad (Williams, 1987/2001, p. 17).

En Francia este mismo proceso se ve marcado por la idea de cultura de los ilustrados, quienes la entienden como la suma de saberes acumulados y transmitidos por la humanidad, como una totalidad a lo largo de la historia. El siglo XVIII verá evolucionar con mayor fuerza la idea de civilización, con la que se atiende a lo colectivo, a lo humano y, en este sentido, a lo universal, frente a la idea de cultura, que quedaba restringida al ámbito de lo individual. Paulatinamente en el siglo XIX la definición de cultura va a pasar a comprenderse en analogía con la noción de civilización. De aquí la vocación universalista de la idea francesa de cultura que va a finalizar con la conformación de las disciplinas que en el siglo XIX y comienzos del XX van a ocuparse de la cultura.

Este debate es necesario llevarlo a cabo en la confrontación con la idea de cultura que se desarrollará en Alemania, como una tercera gran vertiente, donde, para la misma época, se ha criticado la idea de cultura del pensamiento francés en su connotación asociada con civilización y, por tanto, mas allá de la común herencia humana, se aduce que en esta vertiente se le comprende como la herencia de una aristocracia, a la que por aquella época el pensamiento alemán ve como una combinación entre el refinamiento, la apariencia y la superficialidad. En oposición a la idea de civilización, los pensadores de la burguesía alemana ven en la idea de cultura una referencia a lo auténtico, a lo que contribuye al enriquecimiento intelectual y espiritual, de modo que los rasgos como la sinceridad, la profundidad y la espiritualidad comprendidos como propios, auténticos, de los alemanes demarcaran no sólo la idea de cultura sino la de nación alemana. En este proceso cultura y nación se verán conectadas como dos hechos interdependientes. Pensamiento que bien puede aceptarse como herencia de la reflexión de Herder, quien ya había señalado en el siglo XVIII que la intención universalista del pensamiento iluminista podría ser un peligro para la variedad, en donde se hallaba la riqueza de la humanidad, de tal modo que atendiendo a esta autenticidad cada pueblo tendría un destino que cumplir referido a su “genio nacional”. Con esta misma idea los románticos alemanes en el XIX mostrarán la oposición entre el alma de los pueblos referida a la cultura y el desarrollo técnico que se expresa en la idea de civilización (Cuhe, 2002, p. 17).

Lo importante de esta reflexión viene de la manera como se concibe que existe lo cultural. Unas versiones, las espiritualistas, lo verán en las concepciones, las ideas y las visiones del mundo, en el espíritu que se expresa en

⁵ Es interesante el llamado a los publicistas que hará Saint-Simón en su *Catecismo* (1823/1985).

las creaciones elevadas, universales y propias del género humano, ligadas a la idea de civilización, versus aquellos otros que, excluidos del espíritu, no podrán ser más que formas inferiores: bárbaros. Del otro lado se encuentra un concepto esencialista que integra lo auténtico, la tradición, las formas del pueblo y, con ellos, sus expresiones en ideas como el folclor, en parte de la cultura material y de la transmisión de lo inmaterial contenido en los modos de ser o hacer. De este lado se encuentran la leyenda, la imaginación popular, los héroes colectivos y las identificaciones inspiradas por el espíritu, pero en un sentido que habla del lazo colectivo más allá de cualquier forma institucional y que será la cuna de la nación, el genio nacional en la variante alemana. Paralelo a esto, en la variante inglesa se orienta a las formas de ser y a las marcas espirituales de lo cultivado por la colectividad. Universalismo y particularismo de la cultura que entrarán a oponerse y que marcarán el surgimiento de las reflexiones sobre la cultura.

El encuentro cultura y organización

Organización y cultura, a pesar de no estar conectadas como objetos de reflexión durante el siglo XIX, se fueron debatiendo paralelamente en la conformación de disciplinas como la sociología. Si observamos en detalle, reflexiones como las de Marx, Weber, e incluso la de Durkheim, respondían a la pregunta por la forma en que las relaciones sociales se establecen, y, en particular, cómo se establecen a lo largo de la conformación del capitalismo. Todos estaban respondiendo a la forma en que las dinámicas de nuevas formas organizativas y de construcción de vínculos sociales estaban cambiando el modo de ser de los sujetos que conformaban estas relaciones en su condición de trabajadores o de habitantes de una época en la que nuevas relaciones de producción estaban conectadas con las relaciones sociales⁶.

Si Marx explicaba las formas de la superestructura, y con ello la conciencia y el pensamiento como reflejo de las relaciones que se derivan de las relaciones de producción, Weber verá en sentido contrario que son los modos de ser originados en la religión, y en particular en la ética protestante, los que podemos entender como formas de la cultura, que darán como resultado un modo particular de ser de las relaciones de producción capitalista, en tanto en esta perspectiva unas sociedades tendrán un tipo de pensamiento adecuado a tal tipo de relaciones de producción.

Las reflexiones de Marx, que localizan el fenómeno de la lucha de clases como elemento central de la acción social, y las de Max Weber, que se ocupará de mostrar cómo la paulatina evolución de la acción humana hacia el tipo de acción racional orientada a fines va dejando de lado tanto la comprensión como la actuación misma desde una acción social afectiva o una acción social tradicional, permiten ver que lo que era el gran eje de la discusión de las vertientes del pensamiento sociológico naciente demarcaba una dirección de la reflexión sobre las organizaciones y la cultura. Dichas reflexiones posteriormente han sido puestas al margen, sobre todo en las tradiciones del pensamiento administrativo acerca de las organizaciones.

Vale la pena anotar que en este debate, aunque el telón de fondo sigue siendo lo nacional, la determinación de la economía, ya sea como base en Marx o como potenciada por una forma de la ética en Weber, delimita con claridad lo económico como marca central que va a dar carácter a las relaciones sociales.

Como vemos en ese simple esbozo, estos dos fundadores de la disciplina sociológica tocan en la profundidad de su planteamiento y de manera crítica las relaciones entre las formas de lo económico y de lo social. Sin embargo, el lugar donde veremos con mayor claridad esta reflexión y la fuente de las concepciones en las que se funda la reflexión sobre las organizaciones será en el trabajo de Durkheim. Su reflexión sigue el camino de las comprensiones iniciadas por Comte y Spencer en torno al organismo, las analogías biológicas y el orden racional. En primera instancia, su gran preocupación es el desarrollo de una ciencia que, atendiendo a todos los requerimientos de la ciencia positiva, fuera capaz de recoger y analizar en los datos aquello que es susceptible de ser explicado.

Basado en las concepciones de Comte acerca de los estadios evolutivos de la sociedad, Durkheim identifica las diferencias entre las sociedades tradicionales y las modernas a través de la cohesión o solidaridad mecánica y la solidaridad orgánica. Mientras la primera es característica de sociedades con una baja diferenciación y especialización, la segunda será la forma propia de la sociedad industrial moderna, en la que la solidaridad orgánica emerge debido a la complejidad de las relaciones en las que se entra al especializar las funciones. Así como en un organismo vivo la paulatina especialización da como resultado la conformación de órganos, la especialización en lo social sería signo de la existencia de una sociedad evolucionada. Del mismo modo, una sociedad más cohesionada se caracteriza por ser más racional y tener exigencias morales mayores, es decir, una mayor conciencia de la interdependencia. En esta dimensión las últimas obras de Durkheim se ocupa-

⁶ En esta discusión se sigue la reflexión de Casey (2002) acerca del desarrollo y preparación de la moderna sociología.

ron del sentido de la religión como elemento clave para explicar la cohesión social.

Es importante, entonces, resaltar la diferenciación entre lo mecánico y lo orgánico que va a exponer Durkheim, así como la condición inseparable de las dimensiones de la producción y las de conformación de las formas de acción social de los individuos, que, entre otras cosas, no tomarán para este autor el tinte de lo subjetivo o psicológico, sino que serán entendidas como una consecuencia de los hechos sociales, de modo que la actuación individual es social y surge como respuesta a otro hecho social.

Desde esta tradición es que, a final de siglo XIX y comienzo del XX, se va conformando una disciplina sociológica que se abre en diversas vertientes. En particular, para ir avanzando en esta misma dirección, se puede ver cómo la cultura es parte del objeto de estudio de la sociología, en dos nichos diferentes: en Francia e Inglaterra, por un lado, y Estados Unidos, por otro, van a nacer dos visiones sobre la cultura que, en primera instancia, estarán sobre todo marcadas por la búsqueda de metodologías de comprensión de las formas sociales diversas: la etnología y la etnografía⁷.

La versión universalista de la cultura, representada en la etnología, marca una reflexión en la que se busca hallar la unidad en la diversidad, y responder a la pregunta por qué es lo que permite hallar lo humano detrás de la aparente diversidad cultural. La idea de cultura se ve aquí como un concepto descriptivo que busca objetividad.

La versión particularista de la cultura, representada en la etnografía, surge del intento por pensar la diferencia, cómo evitar la respuesta biológica y racial y centrarse en otro tipo de rasgos que permitieran ver la diferencia entre formas sociales. Para esta perspectiva las diferencias no son de naturaleza sino de cultura, se trata de algo adquirido y no innato. Se desconfía de las clasificaciones universales de etapas y pasos similares entre diversas culturas, y más aún de leyes universales en su desarrollo.

Este proceso nos permite regresar a Durkheim. Su trabajo en la sociología no se vale realmente del concepto cultura. Por el contrario, se centra con mayor fortaleza en la idea de civilización que marca el pensamiento francés. Sin embargo, sus preguntas acerca del vínculo social y los procesos de evolución de la sociedad determinan una posición en la que las reflexiones universalistas sobre la cultura difícilmente podían huir de la contradicción con las preguntas a las que obligaba una reflexión

particularista⁸. Nos hallamos frente al debate entre alteridad, identidad y diferencia que va a marcar el desarrollo posterior del estudio acerca de la cultura.

Sin embargo, van a ser los trabajos de Malinowski, desde la antropología cultural, y los de Margaret Mead los que van a mostrar con mayor claridad la vertiente de encuentro entre cultura y organización en el terreno funcionalista. En este enfoque lo que interesa es ver la función que guardan las instituciones en tanto soluciones colectivas a las necesidades. Éstas son las expresiones o concreciones de la cultura; su perspectiva busca abordar la estabilidad y la armonía de la cultura, no sus contradicciones. Al tiempo, las reflexiones de Margaret Mead, entre otros antropólogos centrados en la preguntas por las relaciones entre cultura y personalidad, van a abordar la pregunta por la educación y los diversos mecanismos de inserción del individuo en la cultura, esto es, la enculturación. Es este modelo el que va a legar la antropología cultural y va a ser parte de la concepción de la cultura en el debate sobre las organizaciones, al garantizar la idea de la cultura como totalidad analizable en sí misma, pero sobre todo capaz de incluir e integrar a los sujetos en formas definidas como formas de enculturación y al individuo más bien como susceptible de plegarse a ese orden en tanto las instituciones resuelvan sus necesidades. La antropología aportaba una reflexión que fácilmente podría transferirse a cualquier tipo de colectividad, incluida la organización o empresa.

Ante esta perspectiva funcionalista, vale la pena oponer la mirada estructural de Levi- Strauss quien, buscando universales en las formas de la cultura y explorando la existencia de invariantes, atiende a una perspectiva diferente ya que a partir de sus preguntas la cultura es vista sobre todo como un conjunto de sistemas simbólicos que se sustentan entre sí como base de la cultura. Y aunque un poco más distante, también se debe poner en juego la perspectiva interaccionista de Salir, y posteriormente de Bateson, que asumen a la cultura como producto de las interacciones individuales y, en este sentido, responde a una perspectiva de elaboración de la cultura en dichas interacciones. Como se percibe, estas dos vertientes, la estructuralista y la interaccionista, al acoger las formas más profundas y estructurales o más móviles y dinámicas, parecen ser menos susceptibles de traducirse en formas operativas para el dominio de reflexión y ac-

⁷ Explicación que desarrolla Cuche (2002) en el capítulo dedicado a las concepciones científicas de la cultura.

⁸ El debate de Durkheim nos pone ante la contradicción en la que la sociedad europea se pone a sí misma como parámetro de civilización y, por tanto, afectada por la necesidad de atender a lo nacional. La civilización es la cultura que habla acerca de otra y, ante la necesidad de atender a lo universal, la civilización se traduce en un estado ideal más allá de las particularidades.

tuación de las organizaciones, aunque no se descarta que inspiren algunas visiones particulares⁹.

Otros caminos de la reflexión acerca de la cultura

Luego del encuentro entre cultura y organización que se ha descrito en el ámbito teórico de los estudios sobre la sociedad, vale la pena señalar que existen caminos de reflexión acerca de la cultura que han corrido paralelo a las preguntas por la organización y que en particular han resultado extraños o excluidos de este campo. Sin embargo, al recogerlos como una dimensión poco pensada pueden ofrecer pistas desde los silencios y los vacíos para comprender la cultura.

En primera instancia, vale hacer mención a la perspectiva de Gregory Bateson y la llamada Escuela de Palo Alto, donde trabajos como el de Paul Watzlawick se han preguntado por las formas de las organizaciones, entendidas como sistemas de interacciones entre sujetos, en particular extrapolando las posibilidades que ha probado en la psicoterapia al abordar contextos patológicos familiares en los que intervienen los sistemas humanos mediante procesos de realimentación del sistema comunicativo con estrategias diversas (Watzlawick, 1992, pp. 153, 167). Esta perspectiva que de todas maneras podría ser debatida tanto en sus raíces biológicas, centradas en el sistema como en la práctica terapéutica que, manteniendo un enfoque funcional, se ha encargado de llevar a cabo un oficio de control y vigilancia más que de transformación o innovación.

De otra parte se encuentran las reflexiones sobre la cultura de autores de vertiente marxista como Gramsci, cuya mirada con profundidad histórica y, sobre todo, el estudio de las contradicciones entre formas hegemónicas y subalternas pueden ser un buen punto de partida para la lectura de los modos de ser de la cultura¹⁰. Al conside-

rar la conflictividad y las tensiones encontramos un lenguaje, que visto desde las formas de poder o control de las organizaciones, resulta poco acertado como clave de reflexión sobre las organizaciones.

Junto con ésta, se encuentra la mirada a la cultura desde la exploración de Michel de Certeau que propone un estudio de la cultura ordinaria, es decir, de los usos y tácticas que los sujetos comunes hacen en la vida cotidiana al producir y apropiarse significado ante las formas dominantes de producción de lo cultural. Sus contextos de reflexión, que resultarían sugestivos como modo de aproximación a las organizaciones, se encaminan hacia la rutina, hacia el hacer y el decir que están insertos en lo común. De Certeau ve los lugares que se escapan al poder y donde se ejercen las formas divergentes y creativas de la cultura¹¹.

Sin extender más allá este balance¹², es importante dejar planteado el interrogante acerca de la ausencia de campos de preguntas como las interacciones, las formas de poder, la rutina, la producción de nuevos significados dentro de las organizaciones, de donde se derivaría una agenda que contrasta radicalmente con aquella que se puede identificar como propia de la reflexión acerca de la cultura en las organizaciones: la normalización, la recepción, el orden y la integración. Tal como lo señala Pfeffer:

muchas, no toda, la literatura acerca de las organizaciones tiende a ocuparse de los problemas de la administración —cómo mejorar el rendimiento organizacional, cómo ejercer control más efectivo sobre el comportamiento en los sitios de trabajo, cómo crear y orientar culturas organizacionales, cómo identificar y desarrollar líderes, y así sucesivamente. El enfoque dominante en esta literatura ha sido funcionalista. (1997, p. 177) [Traducción del autor]

El desarrollo del campo de reflexión sobre las organizaciones y la emergencia del concepto cultura en su interior

Desde las décadas de los 70 y 80 del siglo pasado, cultura se convirtió en un término usual para referirse a las diversas dinámicas que se dan dentro de las organizaciones. Su uso se extendió para hacer referencia, sobre todo,

⁹ Por ejemplo, Allaire y Firsirotu. En un capítulo acerca de las teorías organizacionales, afirman que “una adaptación de los conceptos de Levi-Staruss al estudio de las organizaciones daría como resultado la elaboración de hipótesis similares a ésta; las formaciones, las estructuras y los procesos organizacionales, a pesar de las manifestaciones aparentes muy variadas, son en realidad sólo permutaciones y transformaciones de los mismos procesos universales y subconscientes asociados al funcionamiento mental de los gerentes (o, para ser más universal, del cerebro humano)” (Abravanel, 1988/1992, p. 18).

¹⁰ Para aproximarse las reflexiones de Gramsci resulta de gran utilidad el trabajo de Portelli (1973/1990) acerca de la idea de Bloque histórico. Paralelo al de Gramsci, pero un poco menos conocido, es interesante la reflexión de Cirese (1979/1997) que se centra en profundizar las relaciones entre lo hegemónico y lo subalterno.

¹¹ Es de resaltar la lección que en este tema da *La invención de lo cotidiano* (De Certeau, 2000) donde el autor se ocupa de artes del hacer como el paseo, la escritura o la comida. Una buena selección de algunos elementos introductorios ha sido editada por el Instituto Pensar bajo el título *Irrupción de lo impen-sado*, en los cuadernos Pensar en Público (2004).

¹² El cual podría incluir, por ejemplo la reflexión, de Morin acerca de las organizaciones, o la tradición de Castoriadis acerca de lo institucional, o la de Luhman acerca de la conformación de las organizaciones.

a los procesos de construcción de identidad en su interior, a las relaciones entre las personas, y a las actitudes o valores hacia los que se trata de orientar la organización o empresa. Estos usos de la noción de cultura dentro de la organización se encuentran bastante distantes de los desarrollos que las ciencias sociales han tenido en la comprensión de la cultura. Esto no significa que no exista una concepción de cultura en las organizaciones, más bien, lo que esto denota es que la visión de cultura que se ha usado en la reflexión acerca de las organizaciones tiende a asociarla a las identidades, a lo esencial y a las formas de lo espiritual más que a las relaciones sociales, a la producción de significados y a las tensiones permanentes que produce la lucha por producir, apropiarse y hacer visibles los significados y concepciones del mundo. Al tiempo, la concepción de cultura aparece como funcional al modelo de pensamiento y a la racionalidad existente en las organizaciones.

Esto significa que para comprender las relaciones entre cultura y organizaciones se deben considerar varias preguntas. La primera hace referencia a la manera en que las organizaciones usan un discurso acerca de la cultura como un modo para convalidar sus formas de actuar. La segunda obliga a pensar en las relaciones entre una cultura enunciada por la organización en sus discursos y una cultura actuada en las prácticas, significados y usos que desde la vida cotidiana llevan a cabo las personas para comprender sus relaciones, proximidades y distancias. Y la tercera hace pensar en la relación que existe entre la cultura como susceptible de ser delimitada dentro de las organizaciones y la cultura o culturas como procesos que enmarcan, atraviesan y dan contexto a la organización haciéndola parte de procesos culturales más amplios, como las visiones de mundo de una época o las tensiones y conflictos en torno a derechos de minorías, identidades e identificaciones y cambios en el sentido.

Lo que permite e impide pensar la noción de cultura dentro de las organizaciones

Cuando las organizaciones hablan de cultura están hablando, sobre todo, de los valores institucionales, de las actitudes o visiones dirigidas a los fines de la organización y a la identificación con las orientaciones que colectivamente se proponen la organización como tal. Al tiempo, hace referencia al conjunto de creencias que trazan una frontera entre ésta y otras organizaciones, demarcando lo que se podría llamar identidad. “La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento” (Gordon, 1996, p. 471).

En este sentido, la cultura, tal como se concibe en las organizaciones, es un discurso, visión o concepción que, surgida desde la dirección, es irrigada al conjunto de la organización, bajo la idea del espíritu elevado o superior que se extiende hacia los empleados. Para tal fin, la cultura debe ser presentada, circulada y definida como un modo de actuar, normativamente orientado y coherente con los lineamientos establecidos. El empleado debe ser incluido en esa cultura, y esto ocurre tanto en los discursos como en las rutinas y prácticas formalizadas o institucionales que se deben seguir, es decir, el empleado se incorpora a la cultura y actúa bajo su mandato.

En esta concepción no existe un lugar para las formas de relación y producción de significado generadas por los sujetos, es decir, para la cultura producida desde abajo sin el lineamiento institucional. Incluso en este sentido las dinámicas que allí ocurren pueden ser vistas como divergentes, inadecuadas o anormales frente a la normativa cultural que la organización ha dispuesto. Siguiendo la referencia citada anteriormente, Gordon se basa en el caso de una empresa para hacer explícitas las formas de usar la cultura: apoyar la estrategia comercial, prescribir medios aceptables para que los administradores interactúen con públicos externos, tomar decisiones de personal, establecer criterios de desempeño, guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía y elegir los estilos administrativos correctos (Gordon, 1996, p. 471). Entonces, la cultura dentro de las organizaciones cobra la forma de la orientación institucional, de la política corporativa e, incluso, del reglamento, pero no de los procesos emergentes de las relaciones sociales propias de los sujetos que participan en la construcción cotidiana de la empresa como espacio vivo y movilizado por la producción de significados.

Es evidente que tras esta perspectiva de la cultura como normativamente definida y funcional en la organización, aquella resulta predecible, manejable y susceptible de ser reorientada a gusto de las decisiones de la directiva. En el manual de Hellriegel, Slocum y Woodman se dice que:

los mismos métodos básicos que se utilizan para mantener la cultura de una organización, se pueden emplear para modificarla. En otras palabras, la cultura se modifica si se cambia: 1) aquello a lo que los directivos y equipos prestan atención, 2) las formas en que se enfrenta la crisis; 3) los criterios de reclutamiento de nuevos miembros; 4) los criterios de ascenso dentro de la organización, 5) los criterios de premiación, y 6) los ritos y ceremonias organizacionales. (2004, p. 386)

Es en este contexto donde la idea que se tiene del cambio cultural puede ser observada claramente. Cuan-

do las organizaciones, bajo la noción normativa funcional de cultura que usan, consideran la posibilidad del cambio, están haciendo referencia a definir una nueva política o lineamiento que sea coherente con los fines e intereses del negocio o empresa y, a su vez, suponen que, aunque con cierta dificultad, las orientaciones de cambio en la cultura deben ser adoptadas por los empleados en el corto o largo plazo a partir del ajuste y definición de algunas valoraciones, actitudes y rutinas dentro de la organización. Esto se logra a partir de procesos de comunicación y educación gracias a los cuales los sujetos adoptan los cambios y la cultura se “difunde” a toda la organización.

Se trata de una cultura susceptible de cambios, maleable y flexible, es decir, que su densidad en tanto trama de relaciones y construcción colectiva es mínima y, por tanto, se hace objeto fácil de reorientación. En este sentido los sujetos son para la organización receptores, difusores o portadores de la cultura, pero no son agentes activos en la producción de la misma. En realidad, sus modos de ser y hacer generalmente deben ser ajustados o erradicados para poder adaptarse a las normativas o lineamientos de cultura.

Para comprender mejor la crítica que se puede hacer a esta comprensión, es interesante contraponer a ésta, una visión de la cultura basada en el estudio de las prácticas y usos como lugares en los que se produce y apropiación significado. Esto se puede hacer tomando como ejemplo las rutinas que tienen los empleados en cualquier organización, rutinas que, al pretender ser objeto de transformación, difícilmente resultan cambiadas, en tanto no basta con la reorientación de políticas sino que éstas están arraigadas en el sentido que los empleados dan a su actividad como cultura practicada, y no solamente prescrita o enunciada institucionalmente. Es lo que indica la reflexión de Luis Reygadas, en el análisis que hace de las maquilas en México y Guatemala, al establecer que le interesa ver “la eficacia simbólica del trabajo, es decir, los efectos culturales de la actividad laboral, los significados que emergen con el trabajo y que, de un modo u otro, son trasladados hacia otros mundos de la vida” (2002, p. 20).

Es fundamental resaltar que lo anterior no indica que las estrategias y metodologías de trabajo para el cambio cultural centrado en la noción normativa y funcional de las organizaciones, traducido en directivas, inducciones y demás rutinas, no sean efectivas y logren con el tiempo hacer que las prácticas ejercidas por los sujetos en la organización estén marcadas y orientadas por lo que los discursos de la cultura organizacional desean. Esto demuestra la eficiencia de las formas de poder y control de la organización y no necesariamente la maleabilidad de la cultura, en tanto lo que sucede es

que la noción de cultura usada, al ser restringida, resulta una parte muy pequeña del todo cultural, aunque es aquella donde más eficiente se debe mostrar el control y ajuste desde la ingeniería de los procesos organizacionales. Los orientadores del cambio cultural se pueden sentir contentos de los resultados y celebrar la coherencia de la política y los discursos con las actuaciones impuestas especialmente a partir de las formas de ingeniería y control de los procesos en modelos administrativos y de gestión. Pero esto sólo corresponde a una versión restringida de la cultura dentro de las organizaciones. Un ejemplo muy interesante se ve en otro manual al clasificar las organizaciones a partir de los fines que se logran en la orientación de la cultura:

la cultura de una organización puede ser fuerte o débil, en función de variables tales como la cohesión, la aceptación unánime de los valores y el compromiso individual con los objetivos colectivos. Contrariamente a lo que podría suponerse, una cultura fuerte no es necesariamente algo *bueno*. La naturaleza de los valores centrales de la cultura es más importante que su fortaleza: por ejemplo una cultura fuerte pero resistente al cambio puede ser *peor* que, desde el punto de vista de la rentabilidad y de la competitividad, que una cultura débil pero innovadora. (Gordon, 1996, p. 594) [Énfasis del autor]

Complementario a esto se puede abordar la manera en que las organizaciones incluyen como parte de sus discursos de cultura organizacional el discurso del bienestar y la calidad de vida para los empleados. Resulta interesante traer a colación este punto, más allá del beneficio concreto que implican las políticas o planes de bienestar como actuación responsable de la organización. Allí aparece un punto adicional y es la conexión de los discursos del bienestar como un vínculo afectivo organizacional por el cual la ejecución de políticas se traduce en una transacción simbólica en la que el empleado recibe un beneficio y esto lo lleva a identificarse o hacerse parte de la familia organizacional. Habría que preguntarse si una transacción de este estilo no extiende el sentido funcional de la relación del sujeto con la organización y, por tanto, el del discurso de la cultura en el que se enmarca a una dimensión adicional que busca cubrir la exterioridad de la organización y la vida cotidiana extralaboral del empleado. Reygadas trabaja este punto en el estudio ya citado al construir un concepto de cultura del trabajo como: “el proceso de generación, actualización y transformación de formas simbólicas en la actividad laboral (...) un concepto que ayuda a comprender la intersección de la dimensión material y simbólica del proceso productivo” (Reygadas, 2002, p. 296).

Concluimos entonces que la noción de cultura que se usa dentro de las organizaciones, al constituirse de modo funcional y normativo, excluye a los sujetos em-

pleados como agentes de la producción cultural y establece su rol como receptores y usuarios de los dispositivos y discursos planteados por la organización. Por tanto, deja de lado la posibilidad de pensar en que los empleados son parte y constructores de la cultura de la organización y los restringe al marco de productores como trabajadores y a su condición de agentes pasivos en la construcción de las relaciones sociales y los significados colectivos.

La cultura está en otra parte

Basta con mirar las dinámicas de la vida cotidiana en cualquier organización para comprender que la trama que constituye esa colectividad en cuanto a significados, intereses, prácticas, ideologías y visiones de mundo es amplia y diversa, y no responde solamente a la aplicación o ejecución de unos lineamientos establecidos como dirección de las políticas institucionales. Sobre todo, es claro que en ese escenario hay luchas y confrontaciones de significados en el marco de relaciones desiguales que constituyen el ámbito laboral.

Parecería innecesario, desde el punto de vista de la dirección y la administración, de la productividad detenerse en esta densidad. ¿Que aportaría su comprensión a la productividad o a la eficiencia? Con esto sabemos que el problema no radica en la pregunta por la cultura sino por el lugar desde el que esta pregunta se lleva a cabo. Es decir, que el territorio propio de la organización como un territorio cerrado de los discursos y de las prácticas parece ser obligatoriamente refractario a la inquietud planteada desde el lugar de los sujetos, la colectividad y el sentido humano, y no tanto desde la productividad y eficiencia.

Llevado al extremo, simplemente podríamos decir que las organizaciones no se interesan por lo que en realidad podríamos comprender sobre la cultura, no sólo por la ausencia de funcionalidad de estos interrogantes para sus intereses “prácticos”, sino porque una pregunta por la cultura hecha de manera coherente y rigurosa desde la actualidad devela la situación de la organización como lugar de dominación y exclusión. En este sentido, es un lugar de la restricción. Plantear las preguntas por las identidades, la desigualdad, lo emergente o la vida cotidiana en el espacio de la organización devela la crisis de este lugar como el lugar para lo humano.

La pregunta por la cultura en las organizaciones, mas allá de sus modos funcionales, implica interrogarse por lo que los sujetos, sus construcciones, significados, identidades y visiones de mundo ponen en juego dentro del terreno de las relaciones de producción. No sería acaso un signo muy importante de las formas de restricción a la producción de sentido el hecho de que se

deje una buena parte de lo humano sin discutir cuando se hace referencia a las relaciones de producción. ¿Por qué dejar todo esto fuera?

Es la pregunta acerca de ¿por qué en el campo de las organizaciones no se asume una concepción más amplia y compleja de cultura? lo que se responde con claridad cuando dejamos de lado los argumentos por la complejidad o la inutilidad de estos interrogantes. La noción de cultura en las organizaciones es restrictiva porque las organizaciones necesitan evitar el interrogarse desde lugares que devalen sus condiciones de producción de lo humano, es decir, la cultura organizacional se convierte en un discurso que orienta y encubre, orienta el significado colectivo en dirección a los intereses propios de la orientación de la empresa y organización, y encubre en tanto hace invisibles las contradicciones propias del espacio productivo.

Este planteamiento sobre la pregunta por la cultura y las organizaciones permite enmarcar el debate sobre la intervención y el cambio en las organizaciones pensadas como culturas. Así mismo, permite pensar tanto en los modos en que la dinámica de las organizaciones es orientada o controlada, y en la posibilidad de considerar desde otro lugar o generar algún cambio en las formas de la cultura propia de las organizaciones actualmente.

Intervención y cambio cultural en la organización

¿Qué busca un saber en torno a la cultura en las organizaciones? Esta pregunta es la base para pensar el sentido de la intervención en las organizaciones desde la pregunta por la cultura. En tanto, los saberes e interrogantes no resultan neutros sino que están marcados por intereses y fines. De tal modo que cuando un determinado saber, sea este el administrativo, el psicológico, el comunicativo, etc., se pregunta por la cultura en las organizaciones su actuación está mediada por los intereses y fines que lo movilizan.

Esta reflexión evoca la comprensión de los intereses que Habermas (1997) llevó a cabo en un texto clásico, *Conocimiento e interés*, aunque más exactamente la guía será la lectura “apropiada” realizada hace unos años por Carlos Vasco (1989). Para este autor existirían tres tipos de intereses que demarcarían tipos de conocimiento específicos.

De un lado, el conocimiento empírico analítico cuyo fin está orientado a la predicción y el control. Consiste en un tipo de saber que desea anticiparse a los hechos y, en ese sentido, actuar para orientarlos antes de que sucedan. Correspondería al sueño de las disciplinas que buscan el dominio sobre la naturaleza, por tomar un caso, la geología o la demografía desearían poder predecir la resistencia de un material o los cambios en la población para actuar

anticipadamente y evitar un daño o una catástrofe. Cuando las disciplinas que se ocupan de lo social actúan desde los intereses empírico-analíticos suponen que la acción y el cambio social pueden ser anticipados, que si se incide de manera adecuada entonces se puede obtener un efecto sobre lo social que da como resultado poder conducir o controlar dicha dinámica. Ejemplos como las versiones de la historia marcadas por una lectura economicista se han ocupado de tratar de señalar rasgos generales que podrían permitir determinar de acuerdo con ciertos cambios en algunos indicadores de población o de desigualdad cuándo sería factible que se diera una revuelta.

En segunda instancia, Habermas se ocupa del conocimiento histórico hermenéutico, con el cual hace referencia a las disciplinas cuyo interés está centrado en la ubicación y orientación, en interpretar y comprender, y con esto develar sobre todo el sentido que subyace a determinado, procesos o fenómenos y, por tanto, hace lo que Hoyos (1986) llama una crítica de las ideologías. Es la perspectiva del estudio de la sociedad en que, por ejemplo, a partir de datos aislados, como en la antropología o la historia, se busca comprender cuál es el tipo de significado que un hecho, signo o proceso guarda para un sujeto o una colectividad. Un estudio de la sociedad desde este punto de vista exige una exploración de los hechos en el tiempo, a través del sentido que este tiempo cobra como acción humana colectiva, a la vez que juega con signos como estrategia para comprender. Busca sentidos, interpretaciones, no solamente resultados o datos absolutos. Las disciplinas que se ocupan de lo social podrán ver en este enfoque mayor cercanía con las incertidumbres y movibilidades de lo humano.

Y, finalmente, para el autor hay un tipo de conocimiento crítico social movido por los intereses de develamiento, ruptura y emancipación. Es el tipo de saber cuyo interés consiste en identificar los puntos centrales de cualquier proceso y ejercer una crítica racional; es el espacio de la pregunta y el debate, a la vez que una movilización a la actuación. Esta perspectiva es la que podría asignarse al ejercicio del conocimiento que no se contenta con la comprensión en sí, sino que dialoga ese ejercicio para develar, e incluso someter a la crítica, los mismos intereses que mueven el conocer. Unas disciplinas centradas en lo social que se construyen bajo el interés crítico entienden el debate y la acción como sus responsabilidades y, a la vez, optan por hallar un sentido ético en la base de su conocimiento.

La cultura de las organizaciones comprendida desde los intereses del conocimiento

Una exploración del conocimiento que se aproxima la cultura en las organizaciones desde esta perspectiva permite diferenciar enfoques y maneras de actuar en este campo, al

tiempo que permite reflexionar acerca de las posibilidades de actuar dentro de la dinámica de las organizaciones, ya sea para orientar, comprender o transformar.

Una perspectiva sobre la cultura en las organizaciones movida por el interés de predicción y control es un eco de las formas funcionalistas que se han explorado en numerales anteriores. Saber acerca de cómo se valora, actúa, vive y produce significado en la organización forma parte de un ejercicio de identificación y control variables, de conseguir que la gestión se haga desde la predicción y pueda ejercer el control sobre los múltiples procesos de la organización. La cultura traducida en indicadores, como el clima organizacional, se mueve como otro dato más dentro de los múltiples datos que deben ser manejados para obtener los resultados, dado que una organización estaría conducida por las lógicas de la planeación y los resultados de orden económico. La cultura se convierte de este modo en un factor más a controlar y en estas condiciones se debe proceder para conducirla y mantenerla en su cauce. Sus prácticas se centran en la medición y el diagnóstico. La cultura debe permanecer estable, movilizadora desde la dirección y ajustada a los intereses propios de la organización. Todo desfase en esta dimensión obliga a un ajuste y, por tanto, a las decisiones adecuadas para volver al orden previsto. La actuación hecha desde aquí supone estrategias de intervención pensadas a partir de la dirección, funcionales para las metas y resultados previstos y reductoras de la dinámica de los intereses propios de la organización. Lo disfuncional o anormal se debe contener; lo incierto y sobre todo lo no esperado resulta insoportable.

Como se nota, desde este punto de vista la cultura es reducida a unos datos y desde esta elaboración del concepto existe una fuerte disposición a recortar y encajar la realidad de la cultura, es decir, a restar complejidad y a hacer visibles solamente algunas de sus expresiones.

Desde la segunda perspectiva, el enfoque histórico hermenéutico de las organizaciones recupera una lectura histórica tanto de la organización como del sentido que en ella se produce. Aquí es importante retomar las lecturas que consideran la organización en su historia para respaldar una identidad hecha desde la dirección y desde la lectura épica de la construcción de una empresa, dando lugar a la evocación de las generaciones míticas, de pioneros, de transformadores o innovadores, etc. Así mismo es necesario recuperar las lecturas de la historia desde las formas en las que se han constituido los diversos sectores de la misma, la idea de lo colectivo, es decir, la versión espiritualista o esencialista de la cultura que buscaría reconocer en los comportamientos actuales las formas propias de la identidad de la organización ejercidas a través del tiempo. En una mirada de este corte vale la pena resal-

tar el valor que se da a las formas de producción y reconocimiento de significado propias de una colectividad.

Una intervención hecha desde esta comprensión de la cultura permite abrir el interrogante por la construcción de una tradición imaginada, donde aquello que integra o identifica a una cultura puede ser una reconstrucción actual que desea relatar lo que ha constituido a una organización sobre un pasado imaginado, o como un reflejo de modos de ser y hacer vividos o concretos en formas específicas de la colectividad. Esto significa que hay una pregunta por la posibilidad tanto de recuperar como de imaginar una tradición en lo referente a la historia de dicha colectividad pensada como organización.

En este punto es importante resaltar que, dada la naturaleza y el tipo de intereses de predicción y control que comúnmente orienta a las organizaciones, existe el riesgo de que los productos de esta perspectiva histórico hermenéutica sean convertidos en sus instrumentos. De modo que los intereses de comprensión se ven subordinados a los del control. Recoger la historia para convalidar fines actuales o manejar los valores organizacionales bajo el manto de la tradición serían ejemplos de esta instrumentalización.

Una mirada a las organizaciones desde la perspectiva histórico hermenéutica podrá recoger y resignificar la historia de vida, los relatos oficiales y subalternos, releer las invenciones múltiples del pasado o la reinención del presente y sus significados buscando comprender la manera como una colectividad construye y se reconoce en unos significados que constituyen a la organización. Sin embargo, junto con la mirada del enfoque crítico social esta aproximación exige, al parecer, un afuera desde el cual acceder a las organizaciones, y es menos factible en un espacio interior que siempre estará en riesgo de ser disuelto por los intereses propios de las formas de dirección y administración.

El tercer enfoque propuesto por Habermas como crítico social ofrece el panorama de interrogantes sobre la manera como el saber sobre la cultura en las organizaciones ve el cambio y, sobre todo, de la manera como asume la crítica y lo que puede significar lo emancipador dentro de las organizaciones.

La cultura de las organizaciones pensada desde este enfoque se aproxima a las fronteras, se pregunta por las tensiones y las formas de resistencia existentes en la organización. Estudia las tensiones y zonas de frontera donde están las luchas por el significado, las tensiones entre el afuera y el adentro, entre las identidades organizacionales y su exterioridad. En el fondo se enfrenta a la densidad de la organización mas allá de las formas laborales y de los mecanismos de la organización. Su lógica también ayuda a comprender las explotaciones y las formas de la exclusión.

Como es obvio, ésta no es la lectura que más puede interesar a las organizaciones. Se trata de una perspectiva que devela y, al hacerlo, moviliza las formas emancipatorias. Significa la salida del objeto hacia el territorio de la sociedad en su conjunto, es decir, al terreno que pueda dar algunas garantías para que la crítica y debate propuestos desde allí sean siquiera factibles. Es probablemente el territorio en el que la academia y la ciudadanía deben actuar ante la frontera que dispone el mundo cerrado de la organización. En este sentido, la intervención está vista como el debate en un afuera, como la posibilidad de la crítica que la sociedad hace hacia la organización y, en ella, la manera como esto obliga a redefinir el sentido del orden establecido.

Intervenir la cultura organizacional

Atendamos ahora al sentido, ya no de una comprensión, sino de las prácticas propias de la intervención en las organizaciones. De acuerdo con el numeral anterior, una clave para explicar la manera en la que se trabaja dentro de las organizaciones consiste en considerar los intereses que pueden expresarse a través de las distintas formas de intervención.

Intervención dentro de las organizaciones puede entenderse, en primera instancia, como una forma de acción que busca generar transformaciones dentro de las mismas, basadas en una comprensión de lo que significa la cultura y lo que se comprende por organización. Toda intervención, entonces, sería legible a través de los intereses, la concepción de cultura y la idea de organización que ejerce o sustenta.

La práctica tradicional de la intervención en las organizaciones tiene que ver con aquella que, orientada por la racionalidad instrumental, supone que la cultura es un factor que puede ser manejado a partir de acciones y discursos producidos desde el ámbito de la dirección y la administración. Entiende la cultura como un conjunto de creencias, discursos y valores relativamente compartidos y coherentes con el quehacer de la organización, basado en la frontera y la dimensión delimitada por sus fines, y aquellas formas estables de discursos desde la declaración de valores, políticas o planeación estratégica. La intervención es reguladora de la dinámica de la organización. Los sujetos median sus valoraciones y actitudes a través de ésta, orientados por el criterio de lo normal o correcto y, a la vez, el sujeto que accede a esta organización debe ser enculturizado o socializado a la manera establecida por ese orden. Toda intervención responde a las claves de la eficiencia y la productividad definidas por la organización.

Resaltan, por supuesto, las formas del control y la predicción. La concepción de cultura se concreta en los

valores y visiones de mundo marcados por la concepción que la verían como un producto, generado fundamentalmente por las elites, que se debe entregar a los otros, quienes, ausentes de cultura, deben adoptarla para ser incluidos. La organización es el modelo de la cabeza que orienta el resto del cuerpo, donde las funciones son controladas racionalmente y toda actuación es funcional en esa dirección. El gran organismo lo abarca todo y lo integra todo a su cuerpo, es la totalidad.

Esta lógica bastante extendida dispone las reglas del juego de la cultura organizacional mediada por la racionalidad económica, como un todo al que los demás factores deben supeditarse. Deja la pregunta de si es posible un modo distinto de entender la cultura y de su viabilidad como forma divergente o exterioridad a este orden, o si, en realidad, el orden totalizador de la organización impide construir un afuera y hacer la crítica desde la que ésta pueda ser intervenida de algún modo. Esto tal vez bajo la idea de que el objeto a intervenir no es la cultura sino el modelo administrativo, de gestión o la concepción de las relaciones y procesos de la vida colectiva ejercidos por la dirección.

Lectura cultural de las organizaciones: de la interpretación a la intervención

Una lectura cultural de las organizaciones, en la cual se pueda reconstruir críticamente la trayectoria histórica de sus formas de producción de significados, sus campos de comprensión y el modo como emergen prácticas y comprensiones nuevas, es un ejercicio que, al atender a lo dinámico, se aproxima a los interrogantes a partir de las lógicas, las sensibilidades y las racionalidades que coexisten en el espacio de la organización, sin pretender que todas ellas conduzcan a un todo unificado integrado y que tenga coherencia como totalidad. Por el contrario, una lectura cultural de las organizaciones lo que espera es encontrar posibilidades de recuperar las diversas capas de las tramas de relaciones sociales y sus significados dentro de la organización. Se pregunta sobre todo por lo emergente, es decir, por las gamas de comprensiones que habitan y dialogan en el espacio organizacional. ¿Cuál es el sentido que cobra el trabajo para los empleados? ¿Cuáles son las formas de decidir e interactuar en los espacios cotidianos de la organización? ¿Cómo se reconoce y negocia el significado de los mensajes y visiones dominantes que circulan en la organización? ¿Cómo se crea, se innova, se valora o se excluye lo que ocurre dentro de la organización y entre los sujetos más allá de su respuesta a los intereses del centro?

Estos interrogantes, por supuesto, poseen un interés de comprender e interpretar, pero sobre todo corresponden a un tipo de ejercicio que exige ver en el

actuar humano dentro de las organizaciones mucho más que su rol laboral. El gran peligro que reviste esta mirada desde la interpretación para llevar a cabo la intervención es que la capacidad que esta lectura tiene de hallar significados, si no es entendida desde una perspectiva crítica, contribuye, antes que a la recuperación y validación de lo humano como pertinente para conformar lo que es o debe ser la organización, a los mecanismos de control propios de la organización y, sobre todo, a volver más eficientes los modos en que la organización busca imponer sus modos de ser, hacer y pensar. Se trata de la reducción totalitaria de las interpretaciones a instrumentos de dominación.

Sin embargo, una lectura de la organización desde la perspectiva de la interrelación de sus formas de producción de significado algo que sí puede lograr de modo definitivo es crear espacios de circulación de significados en los que otras voces se puedan hacer visibles y, por tanto, puedan tener oportunidad de desplegar ordenes divergentes de sentido, canales alternos, lugares de expresión. Dado que la comprensión sobre el sentido producido en el espacio cotidiano y colectivo se enfrenta en tensión con las formas de racionalidad propias de la cultura “orientada” por la organización, el hecho de que estas dos racionalidades se pongan en diálogo a través de una intervención que se encargue de promover espacios de interacción y de visibilidad puede contribuir a enriquecer la dinámica de la organización, a complejizar la trama de sus decisiones y a reorganizar los flujos de significados que van constituyendo nuevos sentidos.

Sin intención de idealizar, a lo que se hacer referencia es a que desde las dinámicas de circulación de significados y de ejercicio de la diversidad se construyen escenarios democráticos, no por vías de la decisión sino por vías de la supervivencia de lo diverso, o, si se quiere, de una racionalidad centrada en sus propios fines e intereses orientados a la construcción de unas racionalidades que, apoyadas en lo comunicativo, pongan en juego la pluralidad a la hora de decidir.

La interpretación como base de la intervención lo que hace es llamar a los diversos actores de la organización desde su propia condición de plurales, incluso entre los sujetos inscritos en el ámbito de decisión y dirección, para lograr el proceso de autorreflexión en el que se pueden ver a sí mismos como parte de dicha diversidad. En este caso la cultura se piensa como construcción colectiva densa y compleja, a partir de la diversidad que cohabita en el espacio de la organización, y la organización es entendida en una perspectiva menos formal y se concibe como co-construcción de los diversos actores que, como colectividad, buscan fines determinados. De tal modo, la organización no se restringe a las jerarquías y formas delimitadas en los organigramas sino que atiende a la

manera como los sujetos interactúan construyendo un orden posible. La intervención se basa en la interpretación y, principalmente, en la circulación y visibilidad de los significados que abren el espacio para significarse a sí mismo y para reconocerse en la organización.

Análisis cultural de las organizaciones: de la intervención a la interlocución

Un paso más allá en la reflexión sobre la cultura de las organizaciones lo ofrece el avance de la lectura cultural, lo que podemos entender como un modo de comprensión de la organización y sus dinámicas culturales a la luz de los procesos más amplios de la sociedad, y si se entiende en un sentido más abarcador de las relaciones múltiples que tiene con las formas culturales de la época en la que esta organización se mueve y construye. Esto significa analizar el debilitamiento de la frontera de la cultura de la organización y el cierre de sus discursos que dan cuenta de un mundo interno, controlado y que busca ser un todo coherente, para pasar a abordar la mirada a la organización desde lo cultural como expresión de las formas y dinámicas culturales de una época, un espacio multiforme en el que las fronteras entre lo interno y lo externo se vuelven difusas y constantemente están en intercambio y transacción con el espacio más allá de sus límites orgánicos. Se trataría de un contexto atravesado por las contradicciones y tensiones políticas, ideológicas, sensibles, etc., que circulan en el conjunto de la sociedad y en el espacio amplio de la cultura.

Este cambio, no solamente tiene como virtud la posibilidad de entender la organización de manera más adecuada a los cambios del contexto y más allá del interés por los fines, a verla como un espacio humano donde los sujetos habitan produciendo significados y a la vez se construyen en esa producción, sino que también hace posible generar un espacio más amplio que restituya a la organización el interrogante por sus dimensiones ética, política y social. La organización así concebida es un lugar en el que los sujetos y las sociedades cifran las orientaciones de la producción de riqueza, pero de la que no puede ser ajeno el sentido de las consecuencias de su acción y de su posición ante los grandes dilemas éticos de la vida cotidiana, ni ante aquellos que se consideran en las grandes agendas económicas. Se crearía así ver también allí un ámbito de lucha por los derechos y el reconocimiento de las identidades y los vínculos colectivos, de deliberación y de decisión por parte de los múltiples actores. Se trata en el fondo un espacio político. Además se encuentra allí la red de relaciones y contradicciones sociales en la que se constituye la lucha por el reconocimiento y por la construcción de ordenes posibles.

De tal modo que las organizaciones se piensan como denominaciones para espacios más o menos difusos de relaciones económicas, sociales y políticas en los que se solidifican y formalizan temporalmente algunos tipos de vínculos y, gracias a estas condiciones, pueden entenderse como escenarios de trámite e intercambio que se construyen y transforman constantemente. En este sentido, la idea de cultura deja de estar restringida y adjetivada por la denominación organizacional y el análisis se orienta entonces a entender cómo en los procesos culturales de la sociedad se configuran unos modos de relación específicos entendidos como organizaciones, que en el desarrollo del capitalismo han tomado la forma de entidades orientadas por fines económicos. De este fenómeno se deriva que sean un lugar valioso para comprender y propiciar cambios dentro de la sociedad, así como para examinar críticamente las posibilidades de cambio.

Tras esta mirada la concepción de cultura está marcada por una perspectiva integradora que la puede concebir como producto de las relaciones sociales, las prácticas y los usos cotidianos de los sujetos; como un espacio que particularmente se comprende atravesado por lo político, lo social, lo económico, lo ético, etc. Es la cultura no sólo como comprensión y unidad sino como actuación y movilidad.

Este tipo de intervención se mueve desde intereses emancipatorios y de develamiento, es decir, desde la posibilidad de innovar en las relaciones sociales y de producción en camino a construir y reconocer que, dada la naturaleza de producto o forma cultural que tiene la organización, ella puede ser recreada por los actores en relación que la habitan.

Referencias

- Abravanel, H. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis. (Trabajo original publicado en 1988)
- Adorno, T. & Horkheimer, M. (1994). *Dialéctica de la Ilustración*. Madrid: Editorial Trotta.
- Cassey, C. (2002) *Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization*. London: Sage.
- Cirese, A. (1997). *Cultura hegemónica y cultura subalterna*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. (Trabajo original publicado en 1979).
- Comte, A. (1981). *La física social*. Aguilar. Madrid.
- Cuche, D. (2002). *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- De Certeau Michel (2000) 1988. *La invención de lo cotidiano*. México: Universidad Iberoamericana.

- Gordon, J. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Habermas, J. (1997). *Conocimiento e interés*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Hellriegel, D., Slocum J. & Woodman, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hoyos Vásquez, G. (1986). *Los intereses en la vida cotidiana y las ciencias*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Mattelart, A. (1995). *La invención de la comunicación*. México: Siglo XXI Editores. (Trabajo original publicado en 1994).
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organizational Theory: Problems and Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Portelli, H. (1990). *Gramsci y el bloque histórico*. México: Siglo XXI Editores. (Trabajo original publicado en 1973).
- Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas: diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa.
- Saint-Simón, C. (1985). *Catecismo político de los industriales*. Barcelona: Hyspamerica. (Trabajo original publicado en 1823).
- Smith, A. (2002). *La riqueza de las naciones*. México: Publicaciones Cruz O. (Trabajo original publicado en 1776).
- Vasco, C. E. (1989). *Tres estilos de trabajo en las ciencias sociales*. Documentos Ocasionales 54. Bogotá: CINEP.
- Watzlavick, P. (1992). *La coleta del Barón de Munchhausen*. Barcelona: Herder.
- Williams, R. (2001). *Cultura y sociedad: 1780-1950. De Coleridge a Orwell*. Madrid: Editorial Nueva Visión. (Trabajo original publicado en 1987).