

# NUEVAS CONFIGURACIONES CULTURALES EN LAS ORGANIZACIONES CHILENAS

Rafael Estévez Valencia  
TOP Consultores S.A.  
Julio 1998

“la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular ”

Allaire y Firsirotu (1984) p.4.-

## **1.- El Comportamiento Organizacional tomó prestado el concepto de Cultura de la Antropología hace menos de 20 años.**

El tener presente su origen ayuda a comprender cuanto enriquece la noción de cultura nuestro entendimiento de las organizaciones y previene, a su vez, que repitamos atrocidades y errores similares a las cometidas contra pueblos cuya identidad cultural se ha destruido o desvalorizado.

La incorporación de la noción de cultura al estudio de las organizaciones puede entenderse dentro del movimiento que busca superar el psicologismo que asfixiaba al Desarrollo Organizacional (DO) del 60 -70. En los 80, el Comportamiento Organizacional (CO) emergió como la disciplina académica que integra el saber sobre organizaciones y el Desarrollo Organizacional se redefinió como una tecnología de consultoría e intervención que opera bajo un definido marco valórico. Esta nueva disciplina recogió el saber de micro CO acumulado por la psicología y el DO e inició el desarrollo del macro CO a partir de la teoría organizacional desarrollada por la sociología y los estudios de tecnología y estructura abordados por la administración, la ingeniería y la tradición de Tavistock. Probablemente lo más novedoso en el campo del macro CO vino con los temas de poder y conflicto tomados de la ciencia política, y cultura tomado de la antropología <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> En 1980 despertó gran interés un artículo sobre culturas corporativas publicado en Business Week. La avalancha de artículos para expertos en comportamiento organizacional se inicia con los números especiales de Administrative Science Quarterly (Sept. 1983) y Organizational Dynamics (Autun, 1983).

La cultura organizacional también a pasado a ser un tema de moda en el mundo de los “best seller” dirigidos a los ejecutivos. Deal, Kennedy, Peters y Waterman iniciaron una veta de publicaciones con sugerencias y modelos sobre como fabricar una cultura ganadora. Enfatizando que los valores y las creencias suelen orientan el compromiso y el esfuerzo con mayor efectividad que la norma, la obediencia y el sentido del deber. La idea de crear una máquina cultural que reemplazará a la otrora exitosa máquina burocrática resultó apasionante. La visión y los valores empezaron a disputar el sitio estratégico de la misión y la planificación. Los CEO que buscaron las grandes corporaciones “ya no fueron los financistas sino que los evangelistas”<sup>2</sup>. En los textos de divulgación para ejecutivos predomina la idea de que la cultura es creada por líderes que alinean a la mayoría en torno a los grandes objetivos estratégicos de la organización.

El antropólogo respeta la cultura que estudia e incluso la protege de los que intentan manipularla. Nosotros también debiéramos abogar por el respeto a la cultura de las organizaciones. Hay demasiados ejemplos de pueblos que renunciaron a su identidad por una quimera de desarrollo. Son pueblos que permanecen en el subdesarrollo y que perdieron la cultura que era la base de su fuerza y cohesión. La antropología busca que los pueblos se desarrollen e incluso que sean competitivos pero conservando su propia identidad.

Las organizaciones más exitosas desarrollan una cultura propia que responde a su historia y a la sociedad donde están inmersas. El conocimiento de la herencia cultural es la base de la gestión exitosa del cambio cultural. Los fundamentos de la cultura exitosa del mañana están en la cultura del presente<sup>3</sup>. Lamentablemente, falta mucho por aprender de la historia de la humanidad y se repiten las manipulaciones irresponsables de la cultura organizacional. Hay libros que intentan vender perfiles de “cultura organizacional exitosa”. Existen empresas que quisieron copiar “trozos de cultura” de otras organizaciones que tomaron como modelo.

Reconocer que pensar en términos de cultura organizacional significa mirar las organizaciones como pequeñas sociedades con una perspectiva antropológica ayuda a entender que se trata de algo muy distinto del clima organizacional. El clima es un constructo teórico psicológico que describe las percepciones que tienen los miembros de la organización sobre un conjunto de variables relevantes (Schneider, 1975).

---

<sup>2</sup> Karl Weick, editor del Administrative Science Quarterly en la década de los 80.

<sup>3</sup> La tradición dice que a Miguel Angel le preguntaron como había hecho para esculpir El Moisés y que habría contestado “estaba allí, sólo saqué el marmol que sobraba”. Su respuesta parece reafirmarse con sus célebres prisioneros expuestos en La Academia en Florencia. Figuras gigantescas no terminadas que emergen del marmol.

El origen psicológico de los estudios de clima puede explicar que su sustento teórico inicial fuera el paradigma de las organizaciones sanas y eficaces <sup>4</sup>. Muchos informes de estos estudios se basan en el supuesto de que haya un perfil de clima ideal para cualquier tipo de organización. Mas recientemente, y con la influencia de los conceptos de cultura, el patrón de análisis del clima a pasado a ser el proyecto específico de empresa que se busca desarrollar.

El suponer que puede definirse un óptimo común que debería orientar el desarrollo de distintas sociedades va contra la esencia de las principales teorías de cultura de la antropología. Consecuentemente, los estudios y las auditorias de cultura organizacional se orientan a caracterizar la cultura existente, mostrar como la cultura explica el comportamiento y sugerir que aspectos de la cultura podrían destacarse o postergarse al administrar un cambio alineado con el proyecto de empresa.

## **2.- La expresión “configuraciones de la cultura” es característica de la escuela *histórico - difusionista* que considera la cultura como sistemas socioculturales interactivos nacidos de procesos históricos.**

Los convocantes de este encuentro optaron por esta expresión y la precisión del término amerita una disquisición académica.

Los antropólogos culturales han formulado una diversidad de teorías sobre la cultura. Allaire y Firsirotu (1982), basándose en Keesing ordenan estas teorías en una tipología ordenada a partir de dos grandes categorías <sup>5</sup>:

- Las teorías que ven la cultura como un sistema de ideas que es distinto del sistema social, si bien ambos sistemas se relacionan. La cultura se manifiesta en los espíritus de los portadores de la cultura o en los símbolos y significados compartidos.
- Las teorías que la definen como un sistema sociocultural. Como un componente del sistema social que se manifiesta en el comportamiento y en sus productos

---

<sup>4</sup> El paradigma de la organización sana y eficaz se describe en la primera edición de La Psicología de las Organizaciones de Edgard Shein. En esta visión, las organizaciones son como personas que enferman psicológicamente y puede identificarse un perfil o modelo de lo sano. El desarrollo de las organizaciones sería, en consecuencia, acercarse al prototipo de salud y eficacia.

<sup>5</sup> Se adjunta un cuadro con la tipología propuesta por Allaire y Firsirotu (1982) p. 6.

La escuela *histórico - difusionista* recoge la herencia de autores tan conocidos como Boas, Benedict, Kluckhohn y Kroeber. En la tipología analizada se adscribe a la categoría sistema sociocultural y dentro de ella se define como escuela diacrónica (preocupada por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares).

Esta escuela privilegia el estudio de configuraciones culturales dinámicas y los procesos de aculturación y difusión. Los antropólogos de esta orientación han estudiado principalmente la migración de rasgos culturales de un sistema a otro y de una localidad a otra y los procesos de asimilación y aculturación que se producen dentro de una cultura. La aplicación de este enfoque a las organizaciones lleva a postular que las culturas nacen y desaparecen según las circunstancias históricas. Las culturas organizacionales son expresiones de su génesis y de sus transformaciones en el curso de los años.

### **3.- Una visión de cultura que integra los aportes de las distintas corrientes teóricas bajo un concepto simbólico.**

Los distintos enfoques teóricos conducen a conclusiones distintas sobre la naturaleza y función de la cultura en las organizaciones. En particular, la escuela *histórico - difusionista* no logra explicar fácilmente que haya organizaciones exitosas y bien articuladas con su entorno que tienen culturas diferentes a las de las sociedades de las cuales forman parte.

Esta realidad puede explicarse si se visualiza la cultura como un sistema de ideas compartidos a través de símbolos y significados públicos, construidos socialmente y comunes a los miembros integrantes. La escuela *simbólica* es heredera del interaccionismo simbólico de H. G. Mead, la sociología interpretativa de Weber y la fenomenología de Husserl. En la antropología, la figura más destacada es Clifford Geertz (1973). En el comportamiento organizacional se ha hecho representar por autores tales como: Weber y Silverman (accionalistas); Selznick, Pettigrew, Harrison, Handy (institucionalistas); Garfinkel, Bittner, Morgan, Smircich (interaccionistas, etnometodología y fenomenología).

Al privilegiar el sistema de ideas y significados socialmente compartidos distinguimos la cultura del sistema socioestructural de la organización, insistiendo que entre ambos sistemas se mantiene una relación de interdependencia. En consecuencia los componentes básicos, con sus respectivas interacciones, que consideraremos en este artículo son:

## **Sistema socioestructural**

### **Sistema cultural**

### **Personas miembros**

El **sistema socioestructural** de las organizaciones esta compuesto de interacciones entre las estructuras formales, estrategias, políticas y procesos gerenciales. Incluye los objetivos, metas, arreglos organizacionales, estructuras de especialización, autoridad, jerarquía, mecanismos de control, motivación, recompensa, capacitación, selección, reclutamiento, etc.

El **sistema cultural** incluye todos los aspectos cognitivos y afectivos de la organización en un sistema compartido de símbolos y significados: mitos, ideologías, valores, creencias, normas, tradiciones. Incluye lo que Schein, (1985) llama artefactos culturales (expresiones de arte, ritos, ceremonias, metáforas, emblemas, folclore, etc.)

La ideología se entiende como un sistema coherente de creencias que ofrece explicaciones convincentes de la realidad y los hechos. Justifica el orden actual o sus cambios. En nuestra experiencia ha sido muy relevante en los cambios de estilo de gestión y en las prácticas de relaciones laborales.

Las **personas miembros** de la organización cuyo comportamiento es afectado por la cultura pero, que a su vez, son los actores de la construcción social del significado. Con sus diferencias de personalidad, status, poder y experiencia, cada uno elabora una interpretación de la realidad organizacional que se nutre de las materias primas culturales disponibles.

En nuestra concepción, la cultura es una realidad social utilizada distintamente por cada persona, reinterpretada por individuos y grupos y susceptibles de modificarse por la vía de recrear significados socialmente compartidos. En un artículo anterior ensayamos una definición de cultura organizacional.

La cultura puede entenderse como un sistema de valores y creencias compartidas que interactúa con los miembros de la organización, la estructura organizacional y los sistemas de control produciendo normas de comportamiento (Harrison,1972). Este tejido de valores, creencias y normas permite que los miembros de una cultura compartan los significados que atribuyen a su propia conducta y a la de los otros, lo cual a su vez, hace posible que puedan interpretar dichas acciones y juzgarlas como apropiadas o inapropiadas para cada situación social (Geertz, 1973) Brown, 1983).

Estévez (1986) p.1

#### **4.- Los procesos de modernización de grandes empresas del estado ejemplifican una importante transformación cultural.**

La identificación de patrones culturales emergentes podría orientarse a una variedad de temas de interés. Podría estudiarse el impacto cultural del envejecimiento del recurso humano como consecuencia de la postergación de la edad de jubilación. Las consecuencias del aumento del nivel de educación formal de los más jóvenes y su convivencia con los mayores que aprendieron en el cargo. El ajuste de los valores dominantes de la generación menor de 25 años y su relación con el trabajo. La influencia de los modernos enfoques de gestión en la cultura de las empresas y otros de gran relevancia para las organizaciones y las personas que desarrollan su vida cotidiana en ellas.

El texto se limitará a cambios culturales que han venido ocurriendo durante las recientes modernizaciones de grandes empresas del estado chileno, principalmente CODELCO y ENAP. La razón de esta focalización es, simplemente, que el autor ha tenido el privilegio de acompañar estos procesos en los últimos ocho años. Este privilegio incluye conversaciones personales y reuniones de trabajo con miles de personas que trabajan en distintas posiciones de la jerarquía organizacional de estas empresas.

La modernización de ambas empresas abarca grandes cambios en la tecnología, el diseño de las tareas, el diseño organizacional y el control de gestión, la administración del entorno y del sistema clientes, el estilo de gestión y la toma de decisiones y, naturalmente, la gestión de los recursos humanos y de las relaciones laborales. La dirección del cambio de las empresas es similar pero hay diferencias en la ventana del cambio, donde comenzar, y en como se conduce. En cada una de las empresas hay ejemplos de cambios que empezaron por rediseños decididos por la alta gerencia y otros en que los rediseños se hicieron con la gente. Progresivamente, sin embargo ha predominado la difusión de una gestión cada vez más participativa.

La gestión de los cambios en cada una de las divisiones y filiales de estas grandes empresas son un campo fértil para los estudiosos del comportamiento organizacional, nosotros sin embargo, los dejaremos como un contexto que en muchos casos es factor desencadenante de cambios culturales. Nuestra atención se dirigirá en identificar cambios del sistema de valores creencias y normas tanto del discurso oficial como del dialogo y las preocupaciones cotidianas de las personas. Cambios en el sentido común que la creación de significado socialmente compartido y emerge como referente de racionalidad interpretativa.

Las principales transformaciones registradas se ordenan en una tabla de doble entrada cuyas dos columnas contrastan los patrones de actividad y las lógicas que eran dominantes hace seis años y las que son dominantes o socialmente deseables en la actualidad. En las filas se destacan tres actores y una relación. Los actores son la alta gerencia, los mandos medios y los trabajadores. La relación laboral ocupa la cuarta fila e incluye a un cuarto actor que son los dirigentes sindicales.

## SISTEMA CULTURAL

|                             | Desde   | Hacia   |
|-----------------------------|---|---|
| Alta Gerencia               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad a la autoridad política que lo designa</li> <li>• Prioridad a los procesos técnicos de transformación internos y la productividad.</li> <li>• Lógica gerencia de inteligencia técnica.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con requerimientos del dueño</li> <li>• Prioridad a los negocios, el mejoramiento continuo y el alineamiento de las personas con un proyecto común.</li> <li>• Lógica gerencial de visión común y empoderamiento</li> </ul>   |
| Mandos medios profesionales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repetir procedimientos técnicos y cursar permisos a la oficina de personal.</li> <li>• Escasa incidencia en decisiones de gestión.</li> <li>• Transmisor de políticas y supervisor de asignaciones.</li> <li>• Carente de herramientas de motivación y control.</li> <li>• Ajenos a las relaciones laborales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión operativa de recursos humanos en la línea.</li> <li>• Administradores de procesos y negocios</li> <li>• Responsable del mejoramiento continuo y de la gestión participativa directa</li> <li>• Define juicios de desempeño y recompensas.</li> <li>• Interlocutores con dirigentes en temas de su área.</li> </ul> |
| Trabajadores                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No espacios de participación.</li> <li>• Trabajo rutinario y no significativo</li> <li>• Sindicato es la única vía de solución de problemas</li> <li>• Remuneración al cargo y no afectada por desempeño. Mejoras por negociación.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas con tres años de gestión participativa representativa y directa.</li> <li>• Enriquecimiento del trabajo.</li> <li>• Descentralización de relación laboral cotidiana</li> <li>• Se agrega remuneración por resultados logrados por equipos de trabajo.</li> </ul>  |
| Relaciones laborales        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles de ejecutivos y dirigentes definidos por lógica del antagonismo</li> <li>• Distancia personal y trato formal</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza estratégica pasa de acuerdo formal a solución conjunta de temas de una agenda.</li> <li>• Acercamiento personal y trato horizontal</li> </ul>  |



## **5.- El impacto en las personas y una tarea inconclusa.**

Al igual que este artículo, la transformación cultural de las empresas es una tarea inconclusa. En el ámbito de la reflexión académica parece confirmar que el sistema socio estructural y la cultura se influyen mutuamente, pero que el componente subjetivo, de creación de significado, explica mejor la evolución de la cultura. De hecho, las dos empresas analizadas son parte de una sociedad en la que la gran mayoría de las otras empresas han recorrido un camino muy diferente.

Las personas de las empresas notan la diferencia, no en todas partes, pero llama la atención el tremendo interés que se ha venido manifestando por el crecimiento personal. El gran esfuerzo de transformación va cediendo el paso a la integración personal y a un interés revivido por la familia y los hijos. Parece sorprendente que en una sociedad de mercados competitivos resurja el microcosmo de la familia. Tal vez sea una expresión de cómo la persona miembro construye significación con su colectivo. La mayor centralidad cultural de la persona en la organización podría co-ayudar a un refortalecimiento de la familia.

## REFERENCIAS

- Abarzúa, E. (1993) "Cultura e identidad como forma de representación de las organizaciones". Capítulo de Tesis Doctoral en Ciencias del Trabajo, Univ. Católica de Lovaina.
- Abarzúa, E. (1994) "Una tipología de las nuevas identidades en el trabajo en Chile" Revista de Economía y Trabajo. PET, II, Julio – Diciembre, pp.53-76.
- Abrauel, H.; Allaire, Y.; Firsirotu, M.; Hobbs, B.; Poupart, R. Y Simard J-J. (1992). "Cultura Organizacional". Traduc. Legis, Bogotá.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984) "Teorías sobre la cultura organizacional". Traducido en Abrauel, Allaire y otros (1992) pp. 3 - 37.
- Brown, L.D. (1983) "Managing conflict in organizational interfaces". Reading, Mass. Addison – Wesley.
- Estévez, R.(1986) "La Cultura Organizacional. ¿ Todos Para Uno y Uno Para Todos ? Documento de Trabajo de TOP Consultores SA.
- Geertz, C. (1973) "The interpretation of culture" N.Y. Basic Books.
- Harrison R. (1972) "Understanding your organization character" Harvard Business Review, May-June.
- Schein, E.H.(1982) "Psicología de la Organización" Trad. 2ª ed. Prentice Hall, México 1985.
- Schein, E.H.(1985) "Organizational culture and leadership" Sn Fco. Jossey Bass.
- Schneider, B. (1975) "Organizational climate: an essay", Personnel Psychology, Vol 28 pp.
- Thevenet, M. (1991). "Auditoría de la Cultura Empresarial". Traduc. Diaz de Santos, Madrid.